

06.

Auditoría de gestión del proceso de ventas de Saga Latam: análisis de control interno y riesgos operativos

Ana Belén Marcillo-Pito¹

María Luisa Mogrovejo-Mogrovejo¹

Amparo Elizabeth Remache-Vargas¹

Carmen Yolanda Jaramillo-Calle¹

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: <https://doi.org/10.64092/WBQX1304>

6.1. Fundamentos de la auditoría de gestión aplicada al área comercial

La auditoría de gestión constituye un proceso sistemático, objetivo e independiente que tiene como propósito evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos de una organización. A diferencia de la auditoría financiera, que se centra en la razonabilidad de los estados contables, la auditoría de gestión orienta su atención hacia el cumplimiento de metas, la evaluación del control interno y la identificación de riesgos operativos que puedan comprometer la sostenibilidad institucional. En este sentido, aplicada al área de ventas, permite verificar si los procedimientos de captación, negociación, postventa y fidelización de clientes cumplen con criterios de control y buenas prácticas administrativas (Rodríguez, 2021).

En este marco conceptual, el control interno asume un rol protagónico e indispensable. Se define como el conjunto



estructurado de políticas, procedimientos y actividades diseñadas e implementadas por la administración con la finalidad de salvaguardar los recursos de la organización, garantizar la confiabilidad de la información financiera y gerencial, y promover la eficiencia operativa en todas sus funciones.

Para su conceptualización y evaluación, el Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) se ha consolidado como el referente global, destacando la interacción dinámica de sus cinco componentes: el Ambiente de Control, la Evaluación de Riesgos, las Actividades de Control, la Información y Comunicación, y el Monitoreo (o Supervisión).

Aplicados al área comercial, estos componentes se traducen en mecanismos concretos que buscan la mitigación de riesgos. El control interno se refleja en prácticas como la evaluación crediticia de clientes, la documentación sistemática de negociaciones, la trazabilidad exhaustiva de contratos, el seguimiento estructurado de postventa y la medición objetiva de la satisfacción del cliente. La inaplicación o debilidad de estos mecanismos de control expone inevitablemente a la empresa a riesgos inherentes: desde la incobrabilidad de cuentas y los incumplimientos normativos, hasta la erosión de la confianza y el posicionamiento en el mercado (Rodríguez, 2021).

Asimismo, la literatura académica en el ámbito latinoamericano enfatiza la necesidad de integrar el control interno y la gestión de riesgos en la práctica contable y de auditoría, reforzando competencias técnicas y éticas que garanticen la transparencia en los procesos. Investigaciones recientes sobre educación contable en la región destacan la importancia de formar profesionales con capacidades técnicas y, además, de análisis crítico, que comprendan la relevancia de la auditoría de gestión como instrumento de gobernanza organizacional. Esta perspectiva amplía el alcance de la auditoría de gestión, consolidándola como una disciplina orientada a la optimización de resultados y a la generación de valor empresarial (Armijos et al., 2025).





Por su parte, el **proceso de ventas** es un concepto importante en la gestión empresarial, debido a que constituye la principal fuente de ingresos y sostenibilidad financiera. El proceso de ventas no debe entenderse de manera exclusiva como una transacción económica, más bien como un conjunto de etapas que buscan identificar las necesidades de los clientes, presentar soluciones adecuadas, generar confianza y concretar acuerdos beneficiosos para ambas partes. Este proceso abarca desde la prospección de clientes hasta la postventa, configurándose como un ciclo integral en el que intervienen la comunicación, el asesoramiento y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.

A su vez, el proceso de ventas se relaciona de manera directa con el **marketing**. Mientras el marketing se centra en identificar y atraer clientes mediante estrategias de posicionamiento y comunicación, las ventas materializan esos esfuerzos a través de la interacción personal y la negociación. Factores como la satisfacción del cliente, la motivación de los equipos de ventas y la calidad en el servicio son determinantes en los resultados comerciales. La auditoría de gestión aplicada al proceso de ventas se convierte en un mecanismo que permite evaluar la efectividad de las políticas comerciales, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la eficiencia de los equipos de trabajo. A través de este enfoque, es posible detectar deficiencias en la atención al cliente, riesgos operativos en la facturación y fallas en la gestión de cartera, asegurando así que las actividades comerciales se desarrollen de manera alineada con la visión institucional (Fajardo et al., 2024).

En paralelo, la gestión de riesgos operativos adquiere una importancia decisiva en el análisis del proceso de ventas. Se entiende por riesgo operativo la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas de fallas en los procesos internos, errores humanos, deficiencias tecnológicas o incumplimientos contractuales. Normas Internacionales como la ISO 31000 plantean que la identificación, análisis y tratamiento de riesgos son pasos esenciales para fortalecer la resiliencia empresarial (Armijos et al., 2025; Erazo y De la A, 2023; Llumiguano et al., 2021).

La auditoría de gestión aplicada al área comercial se consolida como un instrumento clave para evaluar el desempeño y la eficiencia del proceso de ventas, al permitir identificar debilidades operativas, riesgos inherentes y oportunidades de mejora que impactan directamente en la sostenibilidad institucional. Su enfoque trasciende la verificación financiera y se orienta hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, el fortalecimiento del control interno y la optimización de los recursos.

Asimismo, la adopción del Modelo COSO como referencia para la evaluación del control interno facilita un análisis integral del área comercial, dado que sus componentes permiten examinar la trazabilidad de las operaciones, la calidad de la información generada, la eficacia de los mecanismos de supervisión y la capacidad de la organización para anticipar y mitigar riesgos. La ausencia o deficiencia de estos controles expone a las empresas a pérdidas asociadas a errores humanos, fallas procedimentales y problemas de gestión de cartera.

El proceso de ventas, entendido como un ciclo estratégico que inicia con la prospección y culmina con la postventa, requiere una auditoría de gestión que evalúe tanto las prácticas comerciales como la interacción con clientes, la calidad del servicio y la alineación con las políticas institucionales. Esta articulación entre auditoría, ventas y marketing permite determinar el nivel de eficacia de las estrategias comerciales y su contribución al logro de objetivos corporativos.

La literatura contemporánea destaca la importancia de integrar la gestión de riesgos operativos dentro de los procesos de auditoría de gestión, especialmente en el área comercial. Normas internacionales como la ISO 31000 refuerzan la necesidad de un enfoque preventivo y sistemático para identificar y tratar riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio. En este sentido, la auditoría de gestión se posiciona como un mecanismo fundamental para fortalecer la resiliencia empresarial, mejorar la toma de decisiones y generar valor sostenible en el entorno competitivo actual.



6.2. Evaluación operativa del proceso de ventas: auditoría de gestión en Saga Latam

Este contexto teórico establece la base analítica para la investigación, facilitando la aplicación práctica. A continuación se presenta aplicación práctica de una auditoría de gestión al proceso de ventas de la empresa Saga Latam Small Business, enfocada en el ejercicio 2024. El objetivo fundamental es identificar las debilidades y riesgos operacionales inherentes al proceso y, consecuentemente, generar recomendaciones estratégicas para fortalecer la gestión empresarial. Este análisis se sustenta en una perspectiva tripartita que interrelaciona la auditoría de gestión (como herramienta de evaluación integral), el control interno (como sistema que asegura la confiabilidad y legalidad de las operaciones) y la gestión de riesgos operativos (como práctica de prevención y mitigación de amenazas).

Aplicación práctica

- Fase de estudio del entorno operativo

La historia de Saga Latam Small Business surge de una necesidad evidente: las pequeñas y medianas empresas requerían herramientas de gestión modernas, seguras y eficientes, pero sin la complejidad ni los elevados costos de los sistemas tradicionales. En un mercado donde la mayoría de soluciones ERP estaban reservadas para grandes corporaciones, nació la idea de construir un sistema pensado para los emprendedores, para las PYMES y para todos aquellos que buscan crecer sin límites, con recursos ajustados.

Desde sus primeros pasos, Saga Latam se propuso democratizar la tecnología empresarial, ofreciendo un software integral que pudiera usarse desde cualquier lugar, momento y dispositivo. Fue así como nació una plataforma 100% en la nube, sustentada en tecnologías Open Source y respaldada por una comunidad global de desarrolladores. Esta decisión marcó un antes y un después, pues permitió a las empresas pequeñas acceder a un sistema flexible, escalable y económico, rompiendo con la idea de que la transformación digital solo estaba al alcance de las grandes empresas.



El crecimiento de Saga Latam no puede entenderse sin mencionar su cultura corporativa. Desde el inicio, el equipo asumió que su verdadero valor no estaba de manera exclusiva en el software, más bien en la manera de relacionarse con los clientes. Por eso, más que un proveedor, Saga Latam buscó convertirse en un aliado estratégico. Cada proyecto se asumió como un compromiso de confianza, y cada solución entregada como una oportunidad para transformar la vida de una empresa con sus valores, compromiso, excelencia, empatía y ambición con propósito. Se convirtieron en una guía diaria que definió la forma en que trabajan, toman decisiones y enfrentan retos.

La trayectoria de la empresa refleja su constante capacidad de innovación. Al inicio, la propuesta se centró en ofrecer una alternativa a los sistemas contables tradicionales, no obstante, fue transformándose en una plataforma integral capaz de gestionar todas las áreas de una empresa. Finanzas, inventarios, ventas, clientes, procesos internos y reportes estratégicos comenzaron a integrarse en un solo ecosistema digital, lo que dio a las PYMES una herramienta para mejorar su productividad y tomar decisiones más acertadas.

Uno de los pilares de Saga Latam ha sido siempre escuchar a sus clientes. En lugar de imponer una solución rígida, el sistema se diseñó de manera modular y personalizable, lo que permitió a cada empresa implementar lo que necesitaba en el momento adecuado. Esta flexibilidad abrió el camino para que negocios de distintos tamaños y sectores pudieran adoptar el sistema sin sentirse limitados o abrumados.

A la par de su consolidación tecnológica, Saga Latam ha definido una visión ambiciosa: convertirse en el ecosistema digital líder en soluciones ERP para pequeñas y medianas empresas en toda Latinoamérica. Esta meta refleja el deseo de crecimiento de la compañía, y su compromiso de acompañar a miles de emprendedores en su camino hacia la transformación digital.

La misión de Saga Latam se ha mantenido constante: ofrecer herramientas innovadoras, seguras y accesibles



que realmente marquen la diferencia en el día a día de los negocios.

Hoy, Saga Latam Small Business es más que un software, es una historia construida junto a cientos de empresas que confiaron en una idea y encontraron en ella un socio estratégico. Cada implementación es un testimonio de resiliencia, adaptación y la convicción de que la tecnología debe estar al alcance de todos, sin importar el tamaño de la organización.

Su presente está marcado por la innovación continua, el acompañamiento cercano a los clientes y la expansión regional. Su futuro apunta a seguir transformando la manera en que las PYMES gestionan sus procesos, consolidando la idea de que el crecimiento empresarial no tiene por qué estar limitado por los recursos tecnológicos.

La reseña de Saga Latam es la materialización de un sueño compartido, el de quienes apostaron por un software diferente, el de las empresas que encontraron en él una solución pensada a su medida y el de un equipo que, con pasión y compromiso, sigue creyendo que la excelencia, la confianza y la empatía son la base para dejar una huella duradera en el mundo empresarial (Figura 6.1).



Figura 6.1. Reunión estratégica en Saga Latam.

Fase de planificación

Motivo del examen: La presente auditoría de gestión aplicada en la empresa Saga Latam al proceso de ventas se realizará en cumplimiento con los lineamientos establecidos para evaluar la eficiencia y efectividad de dicho proceso.

Objetivos de la auditoría: verificar que la empresa, haya diseñado un proceso que optimice cada paso para convertir a un cliente potencial en comprador, evaluando de manera constante el desempeño de ventas para identificar áreas de mejora.

Alcance de la auditoría: se realizó la auditoría de gestión en la sucursal de la ciudad de Guayaquil del proceso de ventas, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.

Enfoque de la auditoría: el enfoque de auditoría aplicado al proceso de ventas tuvo como objetivo evaluar la eficiencia, eficacia y control del ciclo comercial, desde la prospección y calificación del cliente hasta la concreción de la venta y su posterior seguimiento.

Componentes auditados

El componente auditado fue el proceso de ventas.

La Tabla 6.1 presenta un conjunto de indicadores que permiten evaluar la solidez del control interno y el desempeño operativo del proceso de ventas de la empresa. En primer lugar, el nivel de confianza obtenido es del 30%, resultado de la implementación de solo 3 de los 10 controles previstos. Esto evidencia un bajo nivel de cumplimiento, lo que revela debilidades estructurales en la gestión comercial y una limitada capacidad para garantizar la confiabilidad, trazabilidad y consistencia de las operaciones. En consecuencia, el nivel de riesgo asociado asciende al 70%, lo que refleja una exposición considerable a fallas operativas, errores en la ejecución de procedimientos y la posibilidad de afectaciones económicas derivadas de la falta de controles efectivos.

Los resultados del cuestionario refuerzan este diagnóstico, ya que únicamente el 30% de los ítems evaluados se



cumplen, lo cual confirma que los estándares mínimos de control interno no se implementan adecuadamente. Entre los aspectos más críticos identificados se encuentra la ausencia de roles y funciones formalizados, situación que dificulta la asignación de responsabilidades, el seguimiento de actividades y la supervisión del proceso de ventas. Esta carencia genera un entorno operativo desordenado y altamente vulnerable a errores humanos y conflictos internos.

Asimismo, la evaluación de prospectos —incluyendo el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial como el chatbot— no cuenta con criterios técnicos claros ni controles definidos. Esto implica un riesgo directo en la correcta calificación de clientes y puede derivar en negociaciones improductivas o en la captación de perfiles no adecuados para los servicios ofrecidos. A ello se suma la falta de documentación en las negociaciones previas a la suscripción de contratos, lo que incrementa el riesgo legal, la falta de trazabilidad y el surgimiento de controversias con los clientes.

Otro punto crítico es la comunicación estructurada dentro del CRM, la cual se reporta como parcial. Esta deficiencia impide contar con un historial completo y confiable de interacciones comerciales, limitando la capacidad para analizar el desempeño del proceso, identificar fallas y aplicar mejoras continuas. Por su parte, el seguimiento postventa no se ejecuta, lo que afecta la satisfacción del cliente, debilita la fidelización y dificulta la detección temprana de fallas en la implementación del sistema.

A lo anterior se suma que la empresa no realiza mediciones de satisfacción del cliente ni registra formalmente procesos de capacitación y configuración del sistema. La ausencia de retroalimentación impide identificar oportunidades de mejora, mientras que la falta de evidencia documental en las capacitaciones y configuraciones expone a riesgos operativos y contractuales, especialmente en casos de reclamos por parte de los usuarios. En conjunto, los indicadores revelan un proceso comercial con serias debilidades de control interno que requieren intervenciones urgentes para reducir riesgos, fortalecer la gestión y asegurar la calidad del servicio ofrecido.



Tabla 6.1. Indicadores utilizados.

Indicador	Fórmula	Valores aplicados	Resultado	Impacto en la gestión
Nivel de Confianza (NC)	$NC = (CT \div PT) \times 100$	CT = 3, PT = 10	30%	Bajo nivel de cumplimiento de control; refleja una debilidad significativa en el sistema de ventas.
Nivel de Riesgo (NR)	NR = 100% - NC	100% - 30%	70%	Riesgo moderado, indica exposición considerable a fallas operativas y pérdidas económicas.
Ítems cumplidos del cuestionario	Ítems afirmativos / Total ítems	3 / 10	30%	Indica que solo se cumplen parcialmente los estándares mínimos de control interno en ventas.
Formalización de roles y funciones	Evaluación directa (sí/no)	No	Crítico	La falta de asignación clara de responsabilidades impide un control y seguimiento eficiente.
Evaluación de prospectos e IA	Evaluación directa (sí/no)	No	Riesgoso	Sin criterios técnicos ni control sobre IA (Chatbot); riesgo de mala calificación de clientes.
Negociaciones documentadas	Evaluación directa (sí/no)	No	Insuficiente	La ausencia de respaldo previo a contratos eleva el riesgo legal y la falta de trazabilidad.

Comunicación estructurada (CRM)	Evaluación directa (sí/no/parcial)	Parcial	Deficiente	Inadecuada trazabilidad de ventas; dificulta el análisis y la mejora continua.
Seguimiento postventa	Evaluación directa (sí/no)	No	Débil	No se controla el uso del sistema ni se resuelven fallas, lo que afecta la fidelización y el soporte al cliente.
Medición de satisfacción del cliente	Evaluación directa (sí/no)	No	Ausente	La falta de retroalimentación limita la mejora continua y la percepción de calidad del servicio.
Capacitación y configuración registrada	Evaluación directa (sí/no)	No	Riesgo operativo	Riesgo de errores en implementación y reclamos contractuales por falta de evidencia formal.

La Tabla 6.2 evidencia que el proceso de ventas presenta un nivel de confianza del 30%, resultado de la implementación de únicamente 3 de los 10 controles establecidos. Este porcentaje refleja un control interno insuficiente, pues la mayor parte de los mecanismos diseñados para garantizar la confiabilidad de la información y la correcta ejecución de las actividades comerciales no se encuentran activos o formalizados. Esta situación implica que el proceso opera con debilidades estructurales que incrementan la probabilidad de errores, omisiones y fallas procedimentales.

El porcentaje obtenido se ubica dentro del rango de clasificación de 15% a 50%, lo que corresponde a un nivel bajo de control. Esta categorización confirma que el proceso carece de los resguardos mínimos necesarios para asegurar la trazabilidad, transparencia y consistencia de las operaciones. En este contexto, la empresa enfrenta limitaciones en la documentación de actividades, en la supervisión de la cadena comercial y en el cumplimiento de estándares básicos de control internos que deberían garantizar un adecuado desempeño operativo.

Asimismo, el nivel de riesgo asociado al proceso, calculado en 70%, evidencia una exposición significativa a fallas operativas derivadas de la ausencia de controles esenciales. Este riesgo moderado, pero relevante, se relaciona con problemas recurrentes como la falta de documentación en las negociaciones, la deficiente calificación de clientes, la baja calidad de los registros en el CRM y la inexistencia de un seguimiento postventa estructurado. La combinación de estos factores compromete la eficiencia del proceso de ventas y limita la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio consistente y alineado con sus objetivos estratégicos.

Este panorama refleja la necesidad urgente de fortalecer el sistema de control interno, formalizar procedimientos, asignar responsabilidades claras y optimizar los mecanismos de registro y supervisión. Solo a través de estas acciones será posible reducir el riesgo operativo, mejorar la eficiencia comercial y consolidar un proceso de ventas más robusto, confiable y orientado a la generación de valor.

Tabla 6.2. Nivel de confianza.

Concepto Evaluado	Fórmula Aplicada	Valores Utilizados	Resultado	Interpretación
Nivel de Confianza (NC)	$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$	$CT = 3 / PT = 10$	30%	Nivel bajo de control interno. Solo 3 de 10 controles están implementados.
Rango de Clasificación	De 15% a 50%	30%	Bajo	Indica que el proceso está expuesto a riesgos no mitigados como corresponde.
Nivel de Riesgo Asociado (NR)	$NR = 100\% - NC$	$100\% - 30\% = 70\%$	Moderado	Riesgo moderado por ausencia de controles en áreas críticas del proceso de ventas.

Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

Misión: la misión de la empresa se centra en ofrecer una plataforma con una ventaja competitiva clara; se posiciona como líder en soluciones ERP para pequeñas empresas, superando a los tradicionales sistemas contables. Utilizan herramientas Open Source, lo que permite a las empresas disfrutar de la máxima flexibilidad para crecer. Cuentan con el respaldo de una gran comunidad de desarrolladores, lo que refuerza la seguridad y la accesibilidad de la plataforma. Con esto, las empresas pueden gestionar todos los aspectos de su negocio de manera sencilla, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Visión: la visión de la empresa es convertirse en el ecosistema digital líder en soluciones ERP para pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. Reconocida por su innovación tecnológica, su compromiso con el cliente y su capacidad para transformar la gestión empresarial a través de la nube, brindando herramientas que optimicen y modernicen los procesos de negocio en la región.

La matriz FODA presentada en la Tabla 6.3 permite identificar los factores internos y externos que influyen en la posición estratégica del ERP analizado. Entre las principales fortalezas, destaca que se trata de una plataforma completamente alojada en la nube y respaldada por Microsoft, lo que incrementa la confiabilidad y disponibilidad del servicio. Asimismo, su integración con herramientas clave como CRM, BI y WMS, junto con su escalabilidad y accesibilidad multidispositivo, lo posiciona como una solución capaz de adaptarse a las necesidades crecientes de las empresas. La disponibilidad de inteligencia de negocios personalizable y el uso de tecnología open source también representan ventajas competitivas importantes, al igual que el cumplimiento de normativas fiscales locales.



En cuanto a las oportunidades, el mercado muestra una clara tendencia hacia la adopción de ERPs por parte de las PYMES en Latinoamérica, impulsada por la digitalización acelerada tras la pandemia. La expansión del trabajo remoto y la necesidad de movilidad empresarial favorecen la demanda de soluciones como esta. Del mismo modo, la migración progresiva desde sistemas contables tradicionales y el creciente interés por la analítica en tiempo real refuerzan su potencial de crecimiento. A esto se suma el apoyo gubernamental a la digitalización de las MIPYMES, lo que abre nuevas posibilidades de penetración en el mercado.

Por otro lado, el sistema presenta debilidades que pueden limitar su competitividad. La baja presencia fuera de Ecuador y la reducida inversión en marketing restringen su visibilidad internacional. Asimismo, la plataforma requiere capacitación constante para su uso óptimo, lo que puede generar resistencia o dificultades para su adopción. La alta dependencia del entorno Azure también implica vulnerabilidad ante cambios o costos asociados a dicho proveedor. Asimismo, la oferta de módulos es menor frente a los grandes referentes del mercado, lo que podría percibirse como una funcionalidad limitada.

Las amenazas evidencian riesgos relevantes para su sostenibilidad. En primer lugar, enfrenta una competencia intensa de soluciones globales consolidadas como SAP, Odoo, Zoho y Oracle, además de alternativas gratuitas que atraen a pequeñas empresas con presupuestos reducidos. También existe resistencia al cambio dentro de este segmento empresarial, lo que podría ralentizar la adopción del producto. Los riesgos de ciberseguridad y pérdida de datos, inherentes a los sistemas en la nube, representan otra preocupación. A ello se suma la inestabilidad económica de los mercados emergentes, que puede afectar las decisiones de inversión tecnológica de las empresas.



Tabla 6.3. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Plataforma 100% en la nube con respaldo de Microsoft.	Creciente adopción de ERP por PYMES en Latinoamérica.
ERP integrado con CRM, BI y WMS.	Aceleración de la digitalización postpandemia.
Escalable, modular y accesible desde múltiples plataformas.	Expansión de la gestión remota y la movilidad empresarial.
Inteligencia de negocios personalizable.	Sustitución progresiva de sistemas contables tradicionales.
Tecnología open source con soporte comunitario.	Demanda de analítica en tiempo real.
Cumple con normas fiscales locales.	Apoyo gubernamental a la digitalización de MIPYMES.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Baja presencia fuera de Ecuador.	Competencia fuerte de gigantes como SAP, Odoo, Zoho y Oracle.
Insuficiente inversión en marketing y expansión.	Resistencia al cambio por parte de pequeñas empresas.
Requiere constante capacitación a sus usuarios.	Riesgos de ciberseguridad y potencial pérdida de datos.
Alta dependencia del entorno Azure para su funcionamiento.	Inestabilidad económica en mercados emergentes.
Menor cantidad de módulos comparado con los grandes ERPs del mercado.	Competencia con software gratuito o sin soporte.

Base legal

Saga Latam fue creada mediante escritura pública el 16 de julio del 2015, ante el Doctor Álvaro Abrahán Flores Valera, en la notaría tercera del cantón Ambato, y registrado con N.º de repertorio 671, N.º de Registro 435, N.º Comprobante 117110 en el Registro Municipal de la Propiedad Inmobiliaria y Mercantil del Cantón Latacunga.

Actividad económica

Saga Latam se dedica a la venta mayorista de programas informáticos (software), así como a la venta al por mayor de diversos productos generales, la consultoría de diversos productos sin especialización específica, y actividades relacionadas con la enseñanza y capacitación (Figura 6.2.).

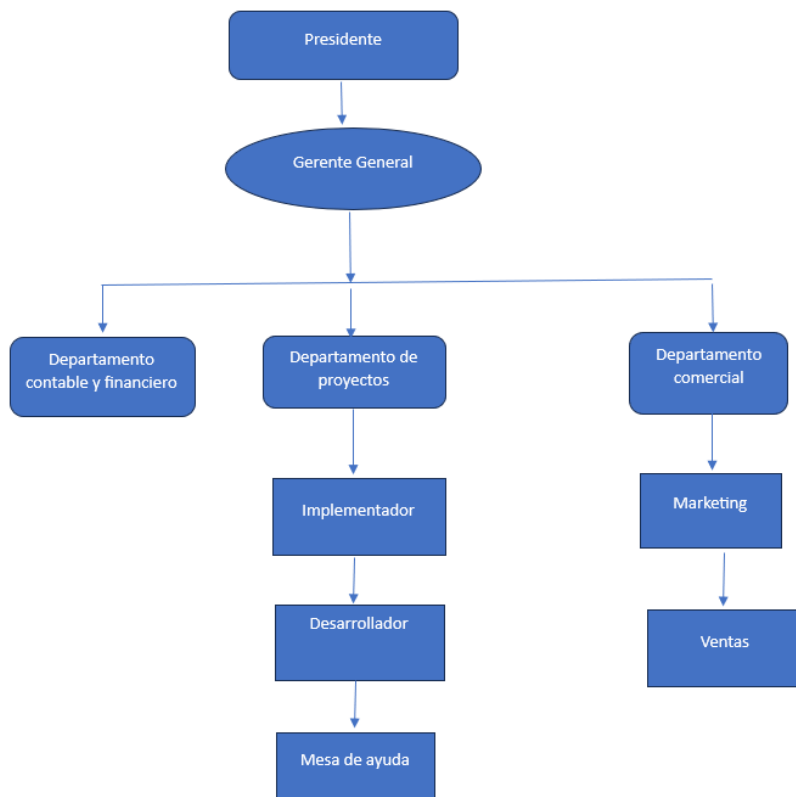


Figura 6.2. Organigrama de la empresa.

Objetivos estratégicos de la entidad

- Desarrollar e implementar herramientas ERP avanzadas y flexibles que respondan a las necesidades cambiantes de las pequeñas empresas, asegurando su escalabilidad y eficiencia operativa.
- Fortalecer la relación con los clientes mediante un acompañamiento empático, soporte técnico personalizado y soluciones que impacten con éxito sus procesos de negocio.

- Ampliar la presencia de Saga Latam en mercados de Latinoamérica, consolidándose como un referente en soluciones empresariales en la nube para pequeñas y medianas empresas.

Financiamiento

El financiamiento de la entidad es de carácter privado.

Funcionarios principales

Los principales responsables del manejo de la empresa son: gerente, presidente, contador.

- Fase de ejecución

El programa de auditoría refleja una planificación estructurada en tres fases principales: planificación, trabajo de campo y comunicación de resultados, distribuidas a lo largo de 21 días calendario para el equipo auditor y 7 días para la supervisora. Esta organización temporal permite observar una adecuada secuencia metodológica que facilita la revisión integral del proceso auditado. La asignación de porcentajes: 30% para planificación, 50% para trabajo de campo y 20% para la comunicación de resultados se alinea con las mejores prácticas de auditoría, otorgando mayor peso al desarrollo del trabajo de campo, que constituye la fase más intensiva en términos de actividades de verificación y análisis (Tabla 6.4).

En cuanto a la supervisora, su participación está distribuida a lo largo de todo el proceso, iniciando con la revisión de la planificación, seguida de la supervisión directa del trabajo de campo y culminando con la revisión y validación del informe final. Si bien sus días programados suman siete, su intervención se extiende en fechas posteriores para la revisión del borrador



y la lectura final del informe, lo que evidencia un rol continuo de aseguramiento de calidad. La presencia de actividades sin asignación explícita de días (como la revisión del borrador y la lectura final) indica un enfoque más flexible para tareas de naturaleza analítica y de validación.

Respecto al equipo de auditoría, su carga operativa representa el grueso del trabajo, con 22 días calendario distribuidos principalmente en la fase de ejecución. Durante la etapa de planificación, se detallan actividades clave como recopilación de información, evaluación de control interno, elaboración de matrices de riesgos y notificaciones, lo que asegura una preparación adecuada del trabajo de campo. La fase de ejecución concentra once días dedicados al análisis de ingresos, seguidos por diversas actividades técnicas que, aunque no tienen días asignados en la tabla, forman parte de la revisión documental, estructura de hallazgos y referenciación de papeles de trabajo. Esta ausencia de duración específica puede interpretarse como actividades continuas que se desarrollan en paralelo al análisis principal.

La fase de comunicación de resultados presenta un cronograma preciso para la elaboración de comunicaciones provisionales, redacción de conclusiones y construcción del borrador del informe. El equipo cuenta además con días específicos para la lectura del borrador final, lo que refuerza el enfoque en la calidad del producto final de auditoría. En conjunto, el programa muestra una planificación completa, aunque podría optimizarse asignando tiempos específicos a las actividades sin duración declarada para mejorar el control del avance. Si deseas, puedo convertir también esta información en un diagrama de Gantt o en una matriz RACI.



Tabla 6.4. Programa de auditoría.

Días programados y fechas de intervención					
Días programados y fechas de intervención Días Calendario Supervisores (30%)		Días calendario			
		Días Calendario Equipo de Auditoría	Desde	Hasta	
I	Planificación y programación:				
	- Programado 30%	2	7	4/7/2025	12/7/2025
II	Trabajo de Campo:				
	- Programado 50%	4	11	13/7/2025	23/7/2025
III	Comunicación de Resultados:				
	- Programado 20%	1	3	24/7/2025	26/7/2025
	Total de días	7	21		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisora	Planificación	Revisión de la planificación	2	2025-07-04	2025-07-05
	Ejecución	Supervisión de campo	4	2025-07-04	2025-07-07
	Comunicación de Resultados	Revisión, comunicación provisional de resultados	1	2025-07-19	2025-07-24
		Revisión del borrador del informe		2025-07-24	2025-07-28
		Lectura borrador de informe		2025-07-28	2025-08-06
		Total días	7		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Equipo de trabajo	Planificación	Recopilación de información	1	2025-07-06	2025-07-06
		Evaluación de control interno	2	2025-07-07	2025-07-08
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	1	2025-07-09	2025-07-09
		Elaboración y entrega de las notificaciones en el SISCONWEB	1	2025-07-10	2025-07-10
		Elaboración memoranda de planificación	2	2025-07-11	2025-07-12

		Ejecución	Análisis de ingresos	11	2025-07-13	2025-07-23
			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			
		Comunica- ción de re- sultados	Elaboración y entrega de comunicación de resultados provisionales	1	2025-07-24	2025-07-24
			Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en el análisis.	1	2025-07-25	2025-07-25
			Elaboración del borrador del informe	1	2025-07-26	2025-07-26
					2025-08-03	2025-08-03
					2025-08-03	2025-08-03
			Lectura de borrador de informe	1	2025-08-05	2025-08-05
			Total días	22		

El programa de trabajo diseñado para el examen especial del proceso de ventas de Saga Latam establece un marco metodológico coherente para evaluar la eficiencia y la confiabilidad de este componente crítico. El objetivo principal se orienta a verificar que la empresa cuente con un proceso estructurado y optimizado que permita convertir prospectos en clientes reales, al tiempo que asegura un monitoreo sistemático del desempeño comercial. Este enfoque garantiza una evaluación integral que abarca desde la revisión documental hasta la verificación directa con clientes, fortaleciendo la evidencia obtenida por parte del equipo auditor (Tabla 6.5).

En la sección de procedimientos de cumplimiento, se abordan actividades claves relacionadas con la estructura formal del proceso de ventas. Se incluyen tareas como la revisión del manual de procesos y políticas comerciales, su actualización y aplicabilidad, así como la validación de un circuito formal de aprobación de ventas que abarque las etapas de cotización, pedido, despacho y facturación. La inclusión de la confirmación directa con clientes refuerza la calidad de la evidencia recopilada, permitiendo corroborar la existencia real de las ventas y la conformidad del servicio. Este conjunto de procedimientos se orienta a determinar si las operaciones se realizan conforme a las políticas internas y estándares establecidos.

Por otro lado, los procedimientos sustantivos se concentran en la verificación analítica del comportamiento de las ventas, a través del análisis comparativo mensual y anual. Este tipo de pruebas permite identificar tendencias, fluctuaciones o desviaciones que puedan estar vinculadas a fallas operativas, inconsistencias contables o posibles irregularidades. Al detectar variaciones significativas, el auditor puede profundizar en áreas de riesgo, fortaleciendo la capacidad del informe final para emitir conclusiones basadas en evidencia sólida y cuantificable.

La asignación de responsabilidades y fechas, con participación de B. Marcillo, M. Mogrovejo y E. Remache, demuestra una estructura organizada y



colaborativa del trabajo de auditoría. La elaboración y revisión del programa dentro de la misma fecha indica una planificación eficiente que facilita la ejecución inmediata del proceso. En conjunto, el programa permite un abordaje integral del proceso de ventas, combinando pruebas de cumplimiento y sustantivas, lo que aporta confiabilidad al examen y asegura una evaluación objetiva del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024.

Tabla 6.5. Programa de trabajo.

Saga Latam Examen: examen especial al proceso de ventas Componente: proceso de ventas Período: del 2024-01-01 al 2024-12-31 M.1 1				
N.º	Objetivos	REF/ P.T.	Elaborado por	Fecha
A	Verificar que la empresa, haya diseñado un proceso que optimice cada paso para convertir a un cliente potencial en comprador, evaluando sistemáticamente el desempeño de ventas para identificar áreas de mejora.		B. Marcillo / M. Mogrovejo / E. Remache	26/072025
	Procedimientos			
	Cumplimiento			
1	Revisión del manual de procesos y políticas comerciales, validando su existencia, actualización y aplicación. Confirmación directa con clientes seleccionados para verificar la existencia de la venta y conformidad del servicio/producto.	Archivo co- rriente	B. Marcillo / M. Mogrovejo / E. Remache	26/072025

2	Verificación de la existencia de un circuito formal de aprobación de ventas (cotización, pedido, despacho, facturación).	Archivo c o - rriente	B. Marcillo / M. Mogrovejo / E. Remache	26/072025
3	Comprobación de la existencia de registros adecuados de clientes, contratos de venta y soportes de entregas.	Archivo c o - rriente	B. Marcillo / M. Mogrovejo / E. Remache	26/072025
	Sustantivas			
2	Análisis comparativo de ventas mensuales y anuales para detectar tendencias, variaciones o desviaciones significativas.	Archivo c o - rriente	B. Marcillo / M. Mogrovejo / E. Remache	26/072025
			Elaborado: MTP	Fecha: 26-07-2025
			Revisado:	Fecha: 26-07-2025

La matriz de evaluación y calificación de riesgos aplicada al proceso de ventas de Saga Latam permite identificar las principales vulnerabilidades y fortalezas del sistema comercial durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024. El análisis evidencia que, aunque la empresa mantiene un nivel de ventas estable con 10 clientes, se registró una ligera disminución en los ingresos de 34,000 USD en 2023 a 33,000 USD en 2024. Esta estabilidad en la cantidad de clientes, junto con la disminución marginal en ventas, sugiere que existen oportunidades de mejora en la estrategia de captación, fidelización y seguimiento de los clientes (Tabla 6.6).



El riesgo inherente se califica como moderado y alto en distintos subcomponentes del proceso, reflejando debilidades significativas en el control interno. En primer lugar, la falta de definición de políticas, funciones y responsabilidades dentro del equipo de ventas limita la capacidad de los colaboradores para ejecutar correctamente sus actividades, generando confusión y disminuyendo la eficiencia operativa. Esta carencia de control se refleja en la necesidad de validar manuales de procesos, políticas comerciales y en la confirmación directa con clientes para asegurar la existencia y conformidad de las ventas.

Asimismo, la empresa presenta deficiencias en la evaluación de las necesidades del cliente y en la preparación de propuestas comerciales, lo que dificulta alinear la oferta con las expectativas del mercado. La ausencia de controles que garanticen la veracidad y claridad de la información de las propuestas, incluyendo costos, funcionalidades y términos, incrementa el riesgo de errores y conflictos con los clientes. El área de postventa carece de herramientas para medir la satisfacción del cliente, limitando la capacidad de la empresa para detectar problemas, generar retroalimentación y mejorar los servicios ofrecidos.

En cuanto al enfoque de auditoría, se observa que se aplican tanto pruebas de cumplimiento como pruebas sustantivas según el componente evaluado. La revisión de manuales, políticas, registros y circuitos formales de aprobación se centra en verificar la existencia y aplicabilidad de controles, mientras que los análisis comparativos de ventas mensuales y anuales permiten identificar tendencias, variaciones o desviaciones que reflejan la efectividad del proceso. En conjunto, la matriz evidencia un proceso de ventas con riesgos moderados a altos, debido principalmente a la falta de controles estructurados, la ausencia de mediciones de satisfacción y la necesidad de mejorar la alineación entre las necesidades del cliente y la oferta comercial. Esto resalta la importancia de implementar mecanismos de control interno más robustos para asegurar la confiabilidad, eficiencia y sostenibilidad del proceso de ventas.

Tabla 6.6. Matriz de evaluación y calificación de riesgos Saga Latam.

Examen especial al proceso de ventas, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.						
Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría						
Componentes subcomponentes Inherente	Riesgo y su fundamento			Controles clave	Enfoque de auditoría	
	Control				Pruebas de cumplimiento	
		Moderado	Alto			Pruebas sustantivas
	Ventas	Proceso de Ventas		En el proceso de ventas, la empresa no cuenta con políticas, funciones definidas, lo que impide que las áreas involucradas conozcan sus responsabilidades y no puedan cumplir con las funciones necesarias para lograr los objetivos de venta.	no tiene control	Revisión del manual de procesos y políticas comerciales, validando su existencia, actualización y aplicación. Confirmación directa con clientes seleccionados para verificar la existencia de la venta y conformidad del servicio/producto.

M.2

2

			Dentro del proceso de post ventas no se cuenta con herramientas para medir la satisfacción del cliente de los servicios vendidos.	no tiene control	NA	Análisis comparativo de ventas mensuales y anuales para detectar tendencias, variaciones o desviaciones significativas.
--	--	--	---	------------------	----	---

La matriz de calificación de riesgos aplicada al proceso de ventas de Saga Latam evidencia una evaluación detallada de los factores clave involucrados en el ciclo comercial, desde el contacto inicial con los prospectos hasta el seguimiento postventa. Los resultados muestran un cumplimiento parcial de los 23 factores evaluados, alcanzando únicamente 20 respuestas afirmativas sobre un total de 46 posibles, lo que revela una brecha significativa en la ejecución consistente de las actividades del proceso comercial. Esta situación repercute directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para atraer, convertir y fidelizar clientes (Tabla 6.7).



El análisis de los registros examinados demuestra que varias áreas del proceso presentan ausencias importantes. Elementos críticos como la calificación de prospectos, el uso de inteligencia artificial, el seguimiento postventa, la medición de la satisfacción del cliente y ciertas actividades avanzadas de negociación no se ejecutan de manera uniforme o simplemente no se realizan. Estas omisiones afectan la trazabilidad del proceso, dificultan la obtención de indicadores reales de desempeño y limitan la capacidad de la empresa para ajustar su estrategia comercial. Aunque se evidencia consistencia en pasos básicos como la identificación de usuarios, la presentación del sistema y el envío de cotizaciones, la falta de un flujo estandarizado debilita la confiabilidad del proceso comercial.

Los valores calculados refuerzan esta conclusión. Con un nivel de confianza de 43%, el proceso se ubica dentro del rango considerado bajo según los criterios establecidos. Esto confirma que menos de la mitad de los controles o prácticas esperadas están implementados. En contraste, el nivel de riesgo alcanza el 57%, ubicándose en la categoría de riesgo moderado, lo cual indica que, aunque las debilidades del control interno no son críticas, sí exponen a la organización a fallas operativas, pérdidas económicas y problemas de satisfacción del cliente. La naturaleza moderada del riesgo implica que, aunque hay procesos funcionando, estos no garantizan una cobertura adecuada frente a las vulnerabilidades detectadas.

Los resultados reflejan un proceso comercial que carece de estandarización y control, especialmente en etapas clave como la calificación técnica del prospecto, el seguimiento postventa y la medición de satisfacción. Estas falencias afectan la generación de valor y la sostenibilidad del negocio en un mercado competitivo. La observación final, que concluye un nivel de confianza bajo y un riesgo moderado, es coherente con los valores obtenidos y respalda la necesidad de implementar mejoras estructurales en el proceso de ventas.

Observaciones
23
Ofrecimiento de módulos adicionales o actualizaciones.
Medición de la satisfacción del cliente.
Resolución de incidencias iniciales o soporte adicional.
Verificación de la correcta utilización del sistema.
Migración de datos contables previos (si aplica).
Capacitación al personal contable y administrativo.
Instalación y configuración del software según el tipo de empresa y su estructura contable.
Firma del contrato de servicio y aceptación de la propuesta.
Aclaración de garantías, políticas de actualización, soporte técnico y mantenimiento.
Ajustes según el presupuesto del cliente.
Términos de pago, plazos, modalidad de acceso (nube o local).
Detalle de funcionalidades contratadas (contabilidad, inventario, nómina, etc.).
Envío de una cotización formal: costos por licencia, instalación, capacitación y soporte.
Resolución de dudas técnicas o contables.
Beneficios: automatización, ahorro de tiempo, cumplimiento normativo, integración con el SRI, facilidad de uso.
Demostración personalizada del software
Programación de reunión
Indagación de necesidades contables
Realizan llamadas, correos para presentar el sistema contable
Uso de inteligencia artificial (Chatbot)
Calificación de prospectos según el requerimiento
Uso de canales de redes sociales
Identificación de usuarios
Beneficiario
Concepto
Fecha
No.
Op.

10	10	20
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
1	1	2
1	1	2
1	1	2
1	1	2
0	0	0
0	0	0
1	1	2
1	1	2
1	1	2
0	0	0
1	1	2
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
1	1	2
1	1	2
Cientes Externos	Cientes Externos	
Saga ERP	Odoo (ERP) INTERNACIONAL	
25/07/2025	25/07/2025	
1	2	T O - T A L:
1	2	

M.3

2/2

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

CT =	20
PT = 15 x 9	46,00
N/C =	0,43
N/R =	0,57

Conclusión: en el proceso de ventas de Saga Latam, se identificaron deficiencias en el control interno, principalmente por la falta de políticas, funciones y responsabilidades claras. No existe un proceso formal para identificar las necesidades reales del cliente, lo que reduce la efectividad del proceso de ventas. Las propuestas comerciales carecen de verificación en cuanto a exactitud y claridad, lo que afecta la conversión de ventas. En la fase de postventa, no se aplican mecanismos para medir la satisfacción del cliente, lo que impacta la fidelización. Estas debilidades afectan la gestión comercial y limitan el crecimiento, ya que el número de clientes no ha aumentado respecto al año anterior.

Examen especial al componente proceso de ventas

Por el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2024

Se constata una deficiencia significativa en el control interno del proceso de ventas de software contable en servicios y soluciones de gestión empresarial, lo cual compromete la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

La operatividad del proceso de ventas exhibe prácticas informales que se desvían de los principios de un control interno robusto (Criterio COSO). La condición actual revela debilidades transversales en los cinco componentes críticos de la gestión.

El análisis Causa-Efecto (Figura 6. 3) determina que el problema es de naturaleza estructural y se origina en:

- Métodos y políticas: la informalidad es crítica, manifestada por la ausencia de procedimientos formalizados para la identificación de necesidades y de políticas claras para la calificación de prospectos



(incluido el uso de IA), lo que compromete la trazabilidad al no documentarse las negociaciones previas al contrato.

- **Mano de obra:** existe una desarticulación organizacional por la falta de definición precisa de roles y responsabilidades entre las áreas clave (Ventas, Marketing, Soporte), sumada a la insuficiencia de capacitación del personal para el correcto seguimiento comercial.
- **Maquinaria:** se detecta un vacío crítico de infraestructura tecnológica, principalmente por la inexistencia de un sistema CRM o herramienta estructurada para centralizar la documentación de interacciones y la medición de la satisfacción del usuario.
- **Materiales:** la empresa opera con un alto riesgo de integridad documental al no contar con registros claros y formales de propuestas comerciales, contratos y comunicaciones técnicas relacionadas con la implementación, lo que limita la trazabilidad.
- **Medición:** el componente de monitoreo es deficiente, evidenciado por la ausencia de aplicación periódica de encuestas de satisfacción y reportes de desempeño que impiden la retroalimentación objetiva y la mejora continua.

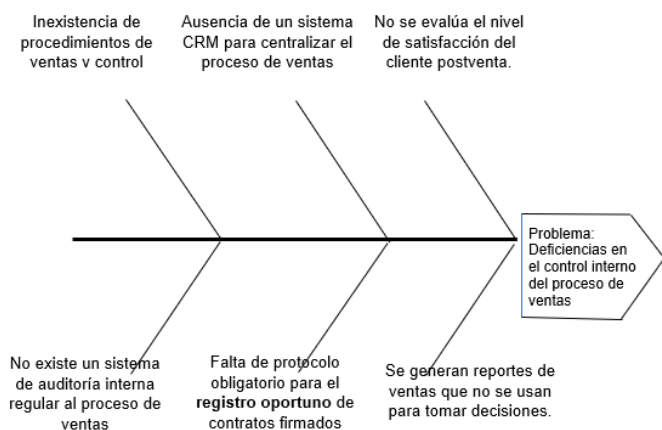


Figura 6.3. Técnica Ishikawa.

El análisis Ishikawa revela deficiencias por falta de control y documentación en el proceso de ventas.



El cuestionario de control interno aplicado al proceso de ventas de Saga Latam durante el período 2024 evidencia importantes hallazgos sobre la estructura de controles y la gestión de riesgos dentro de la empresa. De las diez preguntas formuladas, siete obtuvieron respuestas afirmativas, mientras que tres reflejaron deficiencias en los controles implementados. Esto se traduce en un nivel de confianza del 30%, calificado como bajo, y un nivel de riesgo del 70%, considerado moderado, lo que indica vulnerabilidades significativas en la supervisión y formalización de ciertos procesos comerciales (Tabla 6.8).

En el área del ambiente de control, se observa que la empresa ha definido roles y responsabilidades y ha identificado riesgos relacionados con la calificación de prospectos y el uso de inteligencia artificial, lo que demuestra un esfuerzo por establecer un marco de control básico. Sin embargo, esta identificación de riesgos no se traduce completamente en prácticas consistentes a lo largo del ciclo de ventas. Por ejemplo, en la evaluación de riesgos y actividades de control, aunque se verifica la claridad de la información en propuestas comerciales y la documentación de negociaciones, persisten vacíos que podrían afectar la precisión y confiabilidad de la información reportada a los clientes.

En lo que respecta a la información y comunicación, se evidencia que no existen mecanismos completamente estructurados para registrar formalmente la capacitación del cliente, la migración de datos y la configuración del sistema, ni se utiliza de manera integral un CRM o medios similares para documentar todas las etapas del proceso comercial. Esta falta de estandarización puede generar inconsistencias en el seguimiento de las ventas y limitaciones en la trazabilidad de los procesos. Asimismo, la supervisión posterior a la implementación del sistema carece de regularidad, y la medición de la satisfacción del cliente no se realiza de manera sistemática, lo que restringe la capacidad de la empresa para generar mejoras continuas y garantizar la fidelización.

Los resultados del cuestionario muestran que, aunque existen controles parciales y definidos en ciertas áreas, la ausencia de formalización, registro estructurado y seguimiento continuo genera un nivel de confianza bajo y un riesgo moderado en el proceso de ventas. Esto evidencia la necesidad de fortalecer el control interno mediante la implementación de mecanismos más robustos que aseguren la coherencia, trazabilidad y eficiencia de todas las etapas del ciclo comercial, así como la retroalimentación constante para optimizar la satisfacción del cliente y la efectividad de las ventas.

Tabla 6.8. Cuestionario de control interno.

Cuenta: proceso de venta del 2024						PV.1 1/2
N.º	Preguntas	Respuestas				Observación
		Si	No	Pt	Ct	
1	Ambiente de Control ¿La empresa ha identificado los riesgos asociados a la mala calificación de prospectos o uso indebido de inteligencia artificial (Chatbot)?		X	1	0	
2	¿Se encuentra definido el rol y responsabilidad de cada área involucrada (marketing, ventas, soporte) en el proceso de comercialización del software contable?		X	1	0	
3	Evaluación de Riesgos ¿Se evalúan los riesgos relacionados con la no identificación de necesidades reales del cliente durante el contacto inicial?		X	1	0	



4	¿La empresa ha identificado los riesgos asociados a la mala calificación de prospectos o uso indebido de inteligencia artificial (Chatbot)?		X	1	0	
5	Actividades de Control ¿Se cuenta con controles que garanticen la veracidad y claridad en la información incluida en la propuesta comercial (costos, funcionalidades, términos)?		X	1	0	
6	¿Existen mecanismos que aseguren que toda negociación (ajustes, garantías, soporte) se documente adecuadamente antes de firmar el contrato?		X	1	0	
7	Información y Comunicación ¿La información relacionada con la capacitación del cliente, migración de datos y configuración del sistema se comunica formalmente y queda registrada?	X		1	1	
8	¿Se utiliza algún medio estructurado (CRM, informes) para documentar cada etapa del proceso comercial, desde el contacto hasta la postventa?	X		1	1	
9	Supervisión ¿Se realiza un seguimiento sistemático para verificar la correcta utilización del sistema por parte del cliente luego de su implementación?	X		1	1	
10	¿La empresa mide regularmente la satisfacción del cliente y usa dicha información para mejorar su proceso de ventas o servicio?		X	1	0	
Total				10	3	

Elaborado por: B. Marcillo / M. Mogrovejo / E. Remache	Revisado por:	Fecha: 24-07-2025
Resultados de la evaluación del control interno Nivel de confianza 30% bajo Nivel de riesgo 70% moderado		

Fase de resultados

Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones de la entidad

Hechos no reportables.

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

Hechos no reportables.

Resultados específicos por componente

Hallazgo 1: ausencia de control en la evaluación de clientes en el proceso de ventas

Condición: durante la auditoría de gestión al proceso de ventas, del período 1 de enero al 31 de diciembre del 2024, se identificó que la presidenta de la empresa, quien hace las funciones de jefe de Ventas, no realizó una evaluación previa de la capacidad de pago y confiabilidad comercial de los clientes. Esta situación evidencia una debilidad crítica en los controles previos del proceso, al carecer de procedimientos normados, criterios técnicos estandarizados y registros formales para la validación y aprobación de clientes.

Causa: la causa raíz reside en la ausencia de un manual de políticas comerciales internas que defina claramente el proceso de evaluación de clientes, los criterios de aprobación crediticia, los niveles de autorización y la documentación obligatoria para el otorgamiento de crédito. Esta deficiencia es agravada por la concentración de funciones estratégicas y operativas en la misma persona, lo que impide la implementación de controles independientes y fomenta la gestión informal del riesgo.



Efecto: la empresa se expone a un alto riesgo de incobrabilidad al concretar ventas sin verificar la solvencia o historial crediticio del comprador. Esta omisión puede generar pérdidas económicas, comprometer la liquidez institucional, debilitar la capacidad de respuesta frente a obligaciones financieras y afectar la sostenibilidad del negocio. Se deteriora la confiabilidad del sistema de ventas y se limita la posibilidad de establecer relaciones comerciales saludables y duraderas.

Criterio: De acuerdo con las buenas prácticas de Control Interno (Marco COSO) y los lineamientos de gestión de riesgo financiero, la entidad debe contar con políticas documentadas y procedimientos estandarizados para la evaluación crediticia de clientes. Los principios de gobierno corporativo exigen la separación de funciones para evitar la concentración de tareas estratégicas y operativas.

Conclusión: la inexistencia de procedimientos formales para la evaluación previa de clientes constituye una debilidad crítica en el ambiente de control del proceso comercial. Esta omisión incrementa el riesgo de incobrabilidad, comprometiendo la liquidez y evidenciando una gestión comercial reactiva en lugar de preventiva.

Recomendación al Gerente General: diseñar, aprobar e implementar un Manual de Evaluación de Clientes que formalice los criterios de análisis crediticio, verificación de referencias y niveles de autorización, integrándolo al sistema de ventas mediante herramientas tecnológicas y capacitando al personal. A la Jefatura de Ventas: Implementar de inmediato un sistema de evaluación previa con formularios estandarizados, validación financiera y herramientas de medición de riesgo crediticio, aplicando filtros rigurosos antes de aprobar cualquier venta a crédito.

Hallazgo 2: ausencia de seguimiento en el proceso de postventa

Condición: se determinó que la Presidente, en su rol de Jefa de Ventas, no ha implementado mecanismos de monitoreo continuo para evaluar la experiencia del

cliente posterior a la entrega. La empresa carece de un sistema formal que registre y analice indicadores clave como la satisfacción, reclamos, devoluciones o fallas reportadas, revelando una deficiencia crítica en el ciclo de retroalimentación para la mejora continua del servicio y del producto.

Causa: la raíz del problema se relaciona en gran parte con el desconocimiento, por parte de la responsable del área comercial, de la relevancia del proceso de postventa dentro del ciclo integral de ventas. Se identificó la falta de asignación de funciones claras a personal capacitado que asuma la gestión del seguimiento postventa, lo que ha provocado que esta etapa quede desatendida.

Efecto: la falta de un sistema de control y análisis postventa genera consecuencias negativas en la relación con los clientes, tales como la pérdida de fidelización, disminución en la percepción de confianza y credibilidad hacia la marca, e incluso una reducción progresiva en las ventas recurrentes. La ausencia de retroalimentación impide detectar oportunidades de mejora, lo que afecta la calidad del producto y el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado.

Criterio: de acuerdo con lo establecido en la Norma Internacional ISO 9001:2015, numeral 9.1.2 “Satisfacción del cliente”, las organizaciones deben realizar un seguimiento de las percepciones del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Asimismo, el marco del Control Interno – COSO, en su componente de Actividades de Control, resalta la importancia de establecer procedimientos para responder en condiciones adecuadas a los eventos que afecten los objetivos organizacionales. La empresa, al no considerar esta normativa, incurre en una debilidad de control interno que debe ser corregida con prioridad.

Conclusión: la falta de un sistema estructurado de seguimiento postventa limita la capacidad de la empresa para obtener retroalimentación de sus clientes, atender reclamos, mejorar procesos y fortalecer la fidelización. Esta omisión refleja una visión incompleta del ciclo comercial, al no incorporar la evaluación del cliente





después de la entrega del producto o servicio. Como consecuencia, se afecta la percepción de calidad, la repetición de compras y la construcción de relaciones comerciales sostenibles.

Recomendación: a la Gerente General se recomienda implementar un sistema formal de seguimiento postventa, que permita recopilar, analizar y responder de forma oportuna a la retroalimentación de los clientes. Para ello, se debe destinar un presupuesto y recursos humanos adecuados que garanticen el monitoreo continuo de indicadores de satisfacción, devoluciones, reclamos y reportes de fallas. Esta medida permitirá fortalecer el control interno, mejorar la calidad del producto/servicio y reforzar la fidelización del cliente.

A la jefa de ventas se sugiere diseñar e integrar dentro del proceso comercial una política de postventa, con procedimientos definidos y responsabilidades asignadas. Esta política debe incluir encuestas de satisfacción, revisión periódica de quejas y devoluciones, y reportes de mejora continua. Se recomienda recibir capacitación en gestión de relaciones con el cliente (CRM) y en estándares de calidad, como ISO 9001, para asegurar un enfoque proactivo y estratégico en la atención postventa.

A modo de síntesis, y tras la aplicación de la auditoría al proceso de ventas, se establecen las siguientes conclusiones:

La auditoría de gestión realizada al proceso de ventas de Saga Latam Small ha permitido identificar debilidades en el control interno, lo cual abre un abanico de oportunidades para la mejora continua. Lejos de ser un simple señalamiento, los hallazgos obtenidos representan una valiosa ocasión para iniciar un proceso de fortalecimiento institucional que impulse el crecimiento sostenido de la empresa.

Los resultados de la auditoría indican que la empresa se encuentra en un momento crítico que exige una revisión exhaustiva de su estructura y procesos. La ausencia de políticas formales, el deficiente seguimiento a los clientes, la escasa documentación de las ventas y la

falta de procedimientos definidos no deben interpretarse como fallas, sino como áreas de oportunidad que, con el enfoque adecuado, pueden convertirse en pilares de un sistema más eficiente y robusto. Estos aspectos requieren una intervención planificada, con el compromiso y la colaboración de todos los niveles organizacionales.

Cada uno de los hallazgos debe ser considerado como un insumo para la construcción de un proceso comercial más sólido. Es imperativo desarrollar manuales operativos claros, integrar herramientas tecnológicas que optimicen la relación con los clientes, implementar la inteligencia artificial de manera estratégica y establecer una clara distribución de responsabilidades dentro del equipo. Estos pasos serán determinantes para mejorar la eficiencia operativa y restaurar la confianza en el sistema de ventas.

La auditoría confirma que el control interno no es un obstáculo para el desarrollo, sino una herramienta para la mejora continua. La implementación de buenas prácticas, basadas en modelos de gestión reconocidos como COSO o ISO 9001, permitirá a la empresa lograr una gestión más ordenada, transparente y orientada al cliente. De este modo, cada recomendación se convierte en una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional y garantizar la estabilidad a 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

Armijos, J., La Paz, A., & López, R. (2025). Formación contable en América Latina: Entre la uniformidad y la diversidad. *Revista Andina de Educación*, 8(1). <https://doi.org/10.32719/26312816.5092>



Erazo Castillo, J., & De la A Muñoz, S. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones. *Novasinerгия*, 6(1). <https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>

Fajardo Vaca, L. M., Vásquez Fajardo, X., Rossignoli Ramírez, S. L., & Vásquez Fajardo, C. E. (2024). Ejes de abordaje estratégicos para el control interno en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y gestión de cobros de una organización de servicios académicos. *Prohominum*, 6(2), 150–167. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0239>

Llumiguano, M., Gavilanes, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>

Rodríguez, L. (2021). Los sistemas contables automatizados y su utilización en las entidades. *Cofin Habana*, 15(1). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/661>