

GESTIÓN
AUDITORÍA Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
para el desarrollo sostenible

Janice Licenia Ordoñez Parra
Edwin Joselito Vásquez Erazo
Compiladores



GESTIÓN
AUDITORÍA Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
para el desarrollo sostenible

Janice Licenia Ordoñez Parra
Edwin Joselito Vásquez Erazo
Compiladores

Dirección Editorial: PhD. Jorge Luis León-González
Diseño de portada y edición: DI. Yunisley Bruno-Díaz

ISBN: 978-1-968794-18-7

DOI: https://doi.org/10.64092/NLHC3877

© Universidad Católica de Cuenca, 2026. All rights reserved.

Para esta obra en específico la evaluación científica y metodológica de la obra se realizó a partir del método de Revisión por Pares Ciegos (Double-blind peer review).

Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Atribution 4.0 International License, que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá tener permiso directamente del titular de los derechos de autor.



SOPHIA EDITIONS
8404 N Rome Ave, Tampa,
Florida, USA
Email: contact@sophiaeditions.com
Phone: +1 (813) 699-2557
https://sophiaeditions.com/

GESTIÓN
AUDITORÍA Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
para el desarrollo sostenible

Janice Licenia Ordoñez Parra
Edwin Joselito Vásquez Erazo
Compiladores

COMITÉ EDITORIAL

PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Adrian Abreus-González, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Adrian Ludet Arévalo-Salazar, Western University, Canadá

PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Alina Rodríguez-Morales, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Farshid Hadi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Esther Vega-Gea, Universidad de Córdoba, España

PhD. Hugo Freddy Torres-Maya, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Juan G. Rivera-Ortiz, Ana G. Mendez University, USA

Dr. C. Ngo Hong Diep, Thudaumot University, Vietnam

PhD. Lázaro Salomón Dibut-Toledo, Universidad del Golfo de California, México

PhD. Luis Lizasoain-Hernández, Universidad del País Vasco, España

PhD. José Gervasio Partida-Seda, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Luisa Morales-Maure, Universidad de Panamá, Panamá

PhD. Marily Rafaela Fuentes-Águila, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

PhD. Marta Linares-Manrique, Universidad de Granada, España

Dr. C. Seyyed Nasser Mousavi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Mikhail Benet-Rodríguez, Fundación Universitaria Cafam, Colombia

PhD. Julio Cabero-Almenara, Universidad de Sevilla, España

PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Rolando Medina-Peña, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Samuel Sánchez-Gálvez, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Yadir Torres Hernández, Universidad de Sevilla, España

CONTENIDO

Prólogo 10

Capítulo 1. Evaluación integral de la gestión financiera y control de gastos: caso Empresa de Revisión Técnica Vehicular 15

1.1. Gestión y evaluación del control interno en gastos 15

1.2. Aplicación práctica de la auditoría de gestión en la empresa de Revisión Técnica Vehicular 19

1.3. Análisis FODA de la empresa 27

Capítulo 2. Cuestionario de control interno en auditoría de compras. Herramienta fundamental para la gestión empresarial 52

2.1. Gestión y evaluación del control interno en compras 52

2.2. Aplicación práctica de la auditoría de gestión en el área de compras de Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. 57

Capítulo 3. Aplicación del cuadro de mando Integral como herramienta de auditoría de gestión 85

3.1. Auditoría de gestión en ventas: enfoque estratégico y operativo 85

3.2. Estudio de caso: Evaluación de la gestión y control interno en el área de ventas de Maskerade 89

Capítulo 4. Eficiencia empresarial a través de la auditoría de inventario de materia prima en el sector gastronómico 116

4.1. Auditoría de gestión sobre inventarios de materia prima 116

4.2. Auditoría de gestión aplicada a inventarios de materia prima en BOCAPA S.A.S. 119

Capítulo 5. Auditoría de gestión de los gastos operativos en un paradero gastronómico del corredor Chimborazo 147

5.1. Fundamentos de la auditoría moderna: NIA 315 y control estratégico de gastos operativos y no operativos 147

5.2. Auditoría de gestión al componente de gastos en el paradero gastronómico Pachamama del Chimborazo 150

5.3. Análisis organizacional y control interno del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo 155

Capítulo 6. Auditoría de gestión del proceso de ventas de Saga Latam: análisis de control interno y riesgos operativos 178

6.1. Fundamentos de la auditoría de gestión aplicada al área comercial 178

6.2. Evaluación operativa del proceso de ventas: auditoría de gestión en Saga Latam 182

Capítulo 7. Análisis de gastos operativos mediante entrevistas y grupos focales desde la perspectiva de los actores organizacionales 221

CONTENIDO

7.1. Auditoría de gestión contemporánea: integración de enfoques cualitativos y estratégicos en el análisis de gastos operativos ...221

7.2. Contexto operativo y caracterización institucional de ECONDI S.A. 224

Capítulo 8. Modelado de rebranding de PYMES para su crecimiento económico sostenible 274

8.1. La marca como activo estratégico y desafíos de rebranding en Pymes 274

8.2. Evaluación de la percepción e influencia de la marca en peluquerías y barberías 278

Capítulo 9. Entrevistas semiestructuradas y grupos focales como herramientas de auditoría en empresas de servicios...293

9.1. Auditoría de gestión y control de gastos operativos: enfoque estratégico y metodológico 293

9.2. Contexto institucional y parámetros del examen especial de gestión a Logicamb S.A. 298

Capítulo 10. Auditoría de gestión aplicada al rubro de ingresos con enfoque en KPIs y sistemas transaccionales 327

10.1. Herramientas de control y sostenibilidad financiera en la gestión empresarial moderna 327

10.2. Revisión Operativa y Planificación de Auditoría en Pacidel S.A. 332

Capítulo 11. Plan de marketing digital para aumentar la visibilidad y posicionamiento de un consultorio odontológico moderno 365

11.1. Análisis del entorno y tendencias digitales para la estrategia de marketing en consultorios odontológicos 365

11.2. Diagnóstico inicial FODA del marketing y comunicación digital 369

Capítulo 12. Marketing digital en la gestión de servicios de salud en Home HealthCare 390

12.1. Gestión digital y comunicacional en servicios de salud: fundamentos teóricos y aplicación práctica 390

12.2. Propuesta integral de comunicación y marketing digital: Estrategia, herramientas y gestión de crisis 395

Capítulo 13. Marketing Digital para para potenciar el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas 414

13.1. Impacto del marketing digital en el posicionamiento de Strider Kids Ibarra 414

13.2. Implementación del Proyecto y Estrategia de Marketing Digital para Strider Kids Ibarra 419

13.3. Propuesta de marketing digital para potenciar el crecimiento económico 423

CONTENIDO

Capítulo 14. Impacto del rebranding y estrategia digital en el posicionamiento de clínicas odontológicas 433

14.1. Estrategias de marketing digital para el posicionamiento de clínicas odontológicas basado en rebranding y activación de redes sociales 433

14.2. Análisis de resultados de la percepción del usuario sobre la presencia digital de My Dental 437

Capítulo 15. Evaluación de la gestión y control interno en procesos de mínima cuantía: enfoque práctico en el GAD Parroquial Luis Cordero 448

15.1. Auditoría de gestión aplicada a compras de ínfima cuantía en entidades públicas 448

15.2. Contexto, planificación y evaluación de procesos de compras públicas en el GAD Parroquial Luis Cordero 452

Capítulo 16. Soberanía alimentaria y pobreza subjetiva para políticas públicas locales sostenibles 484

16.1. Bases conceptuales y evolución de la soberanía alimentaria 484

16.2. Perspectivas conceptuales sobre la pobreza y su medición 488

16.3. Relación entre soberanía alimentaria y percepción de pobreza relativa en familias rurales de Guarainag y Victoria del Portete 491

Capítulo 17. Estrategia digital para Anestesiología en un hospital público de Ecuador 511

17.1. Transformación digital y comunicación humanizada en el sistema sanitario 511

17.2. Entorno del sector salud y consumo digital 515

17.3. Resultados esperados del posicionamiento estratégico del Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo 527

PRÓLOGO



La Universidad Católica de Cuenca en Ecuador, comprometida con la excelencia académica, el fortalecimiento del pensamiento crítico y la generación de conocimiento aplicado al desarrollo territorial presenta esta obra colectiva como resultado del trabajo académico, de vinculación y de investigación realizado por docentes y estudiantes de diversos programas de Maestría vinculados a la gestión, las ciencias empresariales, la auditoría y la gestión pública. El texto que el lector tiene en sus manos constituye un compendio de estudios, casos prácticos y propuestas metodológicas orientadas a comprender e intervenir de manera más efectiva en los procesos organizacionales que caracterizan a las empresas y entidades públicas del Ecuador contemporáneo.

En un contexto nacional donde la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad han adquirido un rol decisivo para la competitividad institucional, la auditoría de gestión y las herramientas de evaluación administrativa se han convertido en pilares fundamentales para la toma de decisiones. Sin embargo, la práctica profesional demanda cada vez más enfoques integrales, interdisciplinarios y adaptados a realidades locales específicas. Esta obra surge precisamente como respuesta a esa necesidad: articular teoría y práctica a través de estudios de caso reales que evidencien las problemáticas, oportunidades y aprendizajes que surgen al aplicar metodologías de auditoría, control interno, análisis estratégico, marketing digital y gestión financiera en diversos sectores productivos.

Los capítulos que componen el libro están unidos por un propósito común: demostrar que la generación de conocimiento no se limita a la reproducción de conceptos, sino que se fortalece cuando se aplica directamente en empresas, organizaciones comunitarias, emprendimientos y entidades públicas cuyas dinámicas económicas, sociales y operativas permiten identificar oportunidades de mejora concretas. A lo largo del texto se presentan experiencias de auditoría de gestión en sectores como la revisión técnica vehicular, la comercialización de bienes, la gastronomía, la industria de servicios, el retail, la salud, el marketing y el desarrollo territorial. Cada capítulo aporta, desde sus particularidades, una visión analítica que combina fundamentos teóricos con herramientas metodológicas actualizadas y aplicadas con rigurosidad.

El Capítulo 1 presenta un análisis integral sobre la gestión financiera y el control de gastos en una Empresa de Revisión Técnica Vehicular, abordando control interno, evaluación operativa y un análisis FODA que permite identificar oportunidades estratégicas para optimizar la eficiencia y garantizar el cumplimiento normativo en sectores regulados.

El Capítulo 2 introduce un cuestionario de control interno aplicado a auditoría de compras, mostrando cómo esta herramienta facilita la detección de debilidades, fortalece la transparencia y promueve mejores prácticas administrativas en la gestión de recursos.

En el Capítulo 3, se desarrolla la aplicación del Cuadro de Mando Integral como instrumento de auditoría en el área de ventas, demostrando cómo los indicadores estratégicos permiten evaluar el desempeño, detectar riesgos y alinear los objetivos institucionales con resultados medibles, integrando teoría y práctica de manera efectiva.

El Capítulo 4 examina la auditoría de inventarios de materia prima en el sector gastronómico, destacando su impacto en la eficiencia operativa, el control de costos y la calidad del producto final, y mostrando cómo la auditoría optimiza procesos logísticos y productivos.

El Capítulo 5 aborda la auditoría de gastos operativos en un paradero gastronómico, aplicando la NIA 315 y un enfoque estratégico que permite a pequeños negocios mejorar la gestión de recursos y enfrentar entornos competitivos de manera sostenible.

En el Capítulo 6, se analiza el proceso de ventas de una empresa de servicios, identificando riesgos operativos y prácticas comerciales, evidenciando cómo la auditoría de gestión respalda la toma de decisiones estratégicas.

El Capítulo 7 combina entrevistas semiestructuradas y grupos focales para estudiar los gastos operativos desde la perspectiva de los actores organizacionales, integrando enfoques cualitativos y estratégicos que muestran el impacto de las dinámicas humanas en la gestión de costos.

En el Capítulo 8, se explora el branding y rebranding en PYMES, evaluando cómo la percepción de marca y las estrategias de posicionamiento pueden transformar procesos comerciales,

fortalecer la competitividad y generar crecimiento económico sostenible.

El Capítulo 9 aplica entrevistas y grupos focales como herramientas de auditoría en empresas de servicios, integrando análisis estratégico y control de gastos para optimizar la gestión organizacional y fortalecer la toma de decisiones.

En el Capítulo 10, se desarrolla un plan de marketing digital para un consultorio odontológico, considerando análisis del entorno, diagnóstico FODA y estrategias de visibilidad y posicionamiento, demostrando cómo la comunicación digital puede potenciar la presencia institucional y la interacción con los pacientes.

El Capítulo 11 propone una estrategia integral de comunicación y marketing digital para Home HealthCare S.A.S., combinando visibilidad, interacción, educación sanitaria y gestión de crisis, evidenciando cómo la digitalización fortalece la relación con los pacientes y la reputación institucional en servicios de salud.

En el Capítulo 12, se detalla la implementación de marketing digital para potenciar el crecimiento económico de Strider Kids Ibarra, evaluando el impacto de la estrategia y los resultados obtenidos, mostrando cómo la digitalización contribuye al desarrollo empresarial.

El Capítulo 13 analiza el rebranding y la estrategia digital en clínicas odontológicas, destacando la activación de redes sociales y la percepción de los usuarios sobre la presencia digital de My Dental, evidenciando cómo estas estrategias fortalecen el posicionamiento institucional.

El Capítulo 14 examina los procesos de compras públicas de mínima cuantía en el GAD Parroquial Luis Cordero, integrando planificación, supervisión y control interno para garantizar eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo en la administración pública local.

El Capítulo 15 vincula la soberanía alimentaria y la pobreza subjetiva en zonas rurales, evidenciando cómo el análisis del acceso a alimentos y la percepción de bienestar puede orientar políticas públicas sostenibles y equitativas.

El Capítulo 16 desarrolla la estrategia digital para la gestión y marketing de servicios en el área de salud, con un enfoque en Home HealthCare, evaluando herramientas de comunicación

digital, educación sanitaria y estrategias de interacción con los pacientes.

Por último, el Capítulo 17 presenta la estrategia digital del Servicio de Anestesiología en un hospital público, evaluando la transformación digital, la comunicación humanizada, el consumo digital de los usuarios y los resultados esperados en experiencia del paciente, confianza institucional y posicionamiento estratégico, consolidando un modelo de atención innovador y centrado en las personas.

Esta obra representa un valioso aporte académico que articula teoría, práctica y análisis aplicado, permitiendo al lector aproximarse a diversas realidades empresariales y comunitarias del Ecuador. Los autores, desde su experiencia profesional y su compromiso con la formación integral, ofrecen al público propuestas metodológicas pertinentes y resultados concretos que pueden servir como referencia para futuros trabajos, investigaciones y aplicaciones empresariales.

La Universidad Católica de Cuenca reafirma con este libro su misión institucional de formar profesionales críticos, capaces de analizar su entorno y proponer soluciones éticas, innovadoras y sostenibles. Cada capítulo confirma que la investigación universitaria, cuando se articula con necesidades reales de empresas, comunidades y territorios, se convierte en una herramienta poderosa para la transformación económica y social. Este enfoque fortalece la vinculación con la sociedad, permitiendo que el conocimiento académico se traduzca en soluciones concretas que aporten al desarrollo local y regional.

Invitamos al lector a recorrer estas páginas con apertura y reflexión, reconociendo en cada estudio de caso no solo un ejercicio académico, sino también la evidencia de que el conocimiento aplicado puede contribuir de manera significativa al fortalecimiento de las organizaciones, al desarrollo de capacidades institucionales y al progreso de las comunidades locales.

Los Compiladores

01.

Evaluación integral de la gestión financiera y control de gastos: caso Empresa de Revisión Técnica Vehicular

Carlos Patricio Guillermo-Guillermo[1]

Christian Roberto Machuca-Campos[1]

José Santiago Quilambaqui-Lituma[1]

Mireya Magdalena Torres-Palacios[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/VDIA1823

1.1. Gestión y evaluación del control interno en gastos

La efectividad de una auditoría de gestión depende de los procesos más cercanos al auditor y de su ejercicio profesional. Aspectos como la calidad del informe, la claridad en la metodología empleada, la comunicación efectiva de los hallazgos y el adecuado seguimiento de las recomendaciones son determinantes para el impacto de la auditoría. Estos elementos, directamente vinculados a la labor cotidiana del auditor, aseguran que las observaciones no solo se queden en teóricas, sino que se traduzcan en mejoras prácticas en la entidad auditada. Factores como la revisión técnica rigurosa, la independencia profesional y la coherencia entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos refuerzan la credibilidad del proceso y convierten a la auditoría en una herramienta para el perfeccionamiento continuo de la gestión. De este modo, una auditoría bien ejecutada valida los procesos existentes e impulsa el

crecimiento y la eficiencia a largo plazo de la organización auditada (Keulen, 2023).

La auditoría de gestión adquiere aún más relevancia cuando se analiza su influencia dentro de la propia organización, puesto que sus recomendaciones tienen un impacto directo en la estructura institucional. Estas recomendaciones impulsan cambios administrativos, refuerzan la cultura de control y promueven la adopción de buenas prácticas. Este proceso va más allá de la simple identificación de áreas de mejora: fomenta un aprendizaje organizacional continuo y una cooperación estrecha entre auditores y auditados, lo que genera una base sólida para que las mejoras propuestas se mantengan en el tiempo. En este sentido, la auditoría no se limita a señalar deficiencias, sino que se convierte en un proceso dinámico que estimula la innovación, fortalece los sistemas de gestión interna y contribuye al perfeccionamiento de la entidad auditada. Así, se consolida como una herramienta integral que potencia la evolución y la sostenibilidad organizacional (Vasiliauskienė y Daujotaitė, 2019).

En un ámbito más amplio, la auditoría de gestión se ve influenciada por las regulaciones profesionales, los estándares internacionales y los marcos legales que establecen los lineamientos de calidad. Esta influencia normativa determina que la efectividad de la auditoría no depende solo de los procedimientos aplicados en una entidad, sino también del entorno regulador y normativo que guía el trabajo de los auditores. La legislación vigente, la independencia de los organismos de control y las normas éticas internacionales determinan el alcance real de la auditoría de gestión. De esta manera, los resultados obtenidos pueden trascender en la formulación de políticas públicas y en el fortalecimiento de la confianza social en las instituciones (Seckler et al., 2017).

En el marco regulatorio y normativo vigente, el control interno cumple un rol esencial para garantizar la correcta ejecución de las actividades empresariales. En un entorno cada vez más complejo, especialmente tras la transformación generada por el COVID-19, las

organizaciones deben adaptarse con rapidez a nuevos riesgos y desafíos. Ante este panorama, el control interno adquiere un papel estratégico como sistema de gestión orientado a mitigar riesgos y asegurar el uso eficiente, legal y transparente de los recursos.

Como parte de este sistema, los cuestionarios de control interno representan una herramienta valiosa para evaluar los procesos internos, identificar oportunidades de mejora y aplicar medidas correctivas. Su adecuada aplicación permite optimizar la operatividad, reducir pérdidas y prevenir fraudes, lo que refuerza tanto la eficiencia como la integridad organizacional (Rivas, 2022).

Este enfoque no se restringe a evaluaciones puntuales, sino que se desarrolla a través de acciones continuas que se integran a los procesos operativos de la empresa. La finalidad es asegurar una gestión sólida de los recursos y una operación alineada con los objetivos estratégicos. En este marco, el análisis de los gastos adquiere relevancia, debido a que permite monitorear la correcta asignación de recursos y garantizar la transparencia en su utilización. A partir de esta necesidad, la auditoría de gastos surge como un proceso estratégico, puesto que proporciona una visión integral del estado financiero de la organización, y permite identificar áreas donde los recursos podrían estar siendo mal utilizado o desperdiciados. Mediante esta práctica, es posible detectar gastos innecesarios o excesivos, como servicios duplicados, activos infrautilizados o ineficiencias operativas que elevan los costos sin aportar valor.

Este análisis posibilita una asignación más eficiente de los recursos financieros, lo que se traduce en la redistribución de fondos hacia áreas con mayor impacto estratégico, la consolidación de proveedores y la renegociación de contratos, generando ahorros sustanciales. Al mismo tiempo, la auditoría de gastos fortalece la transparencia financiera, al proporcionar una visión clara del uso de los recursos en la organización. Esto contribuye al cumplimiento de las normativas internas y externas, mejora la rendición de cuentas y facilita la detección de posibles irregularidades, reduciendo el riesgo

de sanciones legales o consecuencias financieras derivadas de incumplimientos (Pelazas, 2022).

En términos generales, el gasto en una empresa comprende todos los recursos financieros destinados a sostener su funcionamiento y potenciar su desarrollo. Estos gastos pueden clasificarse en dos grandes categorías: gasto corriente y gasto de capital. El gasto corriente abarca los pagos asociados al funcionamiento diario de la organización, tales como salarios del personal, servicios básicos como electricidad, agua y telecomunicaciones, así como los insumos utilizados en tareas de mantenimiento y operación. De acuerdo con Pérez et al. (2024), este tipo de gasto se considera operativo y no genera activos duraderos, por cuanto está enfocado en asegurar la continuidad de las actividades cotidianas. Su gestión adecuada es clave para mantener la eficiencia operativa y garantizar la calidad del servicio ofrecido.

Por su parte, el gasto de capital está orientado a inversiones en activos fijos que fortalecen el crecimiento y sostenibilidad de la organización a largo plazo. Este tipo de gasto incluye la adquisición de equipos tecnológicos, infraestructura y mejoras en las instalaciones, todo lo cual permite modernizar los procesos, incorporar innovaciones y ampliar la capacidad operativa. Según Rodríguez et al. (2021), estas inversiones resultan necesarias para mantener la competitividad, cumplir con estándares técnicos o normativos, y responder a las demandas del mercado de manera eficaz. Asimismo, el gasto de capital contribuye a mejorar la eficiencia general del negocio y a posicionarlo estratégicamente frente a futuros desafíos.

El gasto productivo y el gasto no productivo representan dos categorías en la estructura financiera de una organización. El gasto productivo corresponde a recursos dirigidos a mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios, como la capacitación del personal y la incorporación de tecnologías que optimizan los procesos. Según Zambrano y Barcia (2023), invertir en estos aspectos incrementa la capacidad de respuesta de la organización, y contribuye a elevar la satisfacción

del cliente, aspecto determinante en entornos altamente competitivos.

En contraste, el gasto no productivo, aunque no genera beneficios inmediatos, resulta necesario para asegurar la continuidad operativa y el cumplimiento del marco legal. Incluye, por ejemplo, el pago de seguros, licencias, o campañas de comunicación institucional. Aun cuando no se traduzcan en ingresos directos, estas erogaciones son esenciales para mantener la conformidad con las normativas vigentes y preservar la reputación de la organización en su entorno.

La evaluación de la eficiencia y eficacia del gasto representa un componente esencial de la auditoría. Comparar los gastos presupuestados con los realmente ejecutados permite detectar desviaciones y analizar sus causas. El análisis por categoría facilita ubicar excesos y proponer ajustes que favorezcan el ahorro. También es recomendable evaluar el retorno de la inversión (ROI) en aquellas partidas que implican desembolsos estratégicos, como programas de formación o iniciativas de posicionamiento, con el objetivo de medir su impacto real sobre los resultados organizacionales (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018).

A continuación, se presenta la aplicación práctica de un procedimiento de auditoría de gestión realizado en una empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay, Ecuador, con el propósito de evaluar su sistema de gastos. Para llevar a cabo este análisis, se empleó como instrumento principal un cuestionario de control interno, que permitió identificar las principales áreas de gasto y valorar la eficacia de los controles existentes.

1.2. Aplicación práctica de la auditoría de gestión en la empresa de Revisión Técnica Vehicular

La aplicación práctica de la auditoría de gestión en la empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay se fundamenta en un análisis integral del entorno operativo y en una planificación detallada del examen financiero. El crecimiento sostenido del mercado automotriz local, junto con la transformación de las

preferencias de los consumidores hacia vehículos más eficientes y sostenibles, ha consolidado la relevancia de los centros de revisión técnica como instrumentos clave para garantizar la seguridad vial y el cumplimiento de normas ambientales.

En este contexto, la auditoría de gestión busca evaluar de manera sistemática el uso eficiente de los recursos de la empresa, asegurando la transparencia, la legalidad y la veracidad de los gastos realizados durante el periodo objeto de estudio. Para ello, se establecen objetivos claros, un alcance definido y un enfoque orientado a la optimización de procesos, incorporando indicadores de desempeño que permitan medir la eficacia de la organización en términos de gestión administrativa, operativa y financiera. Esta metodología contribuye no solo a fortalecer la gestión interna de la empresa, sino también a garantizar que su operación se alinee con los estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social exigidos por el sector automotriz en la región.

Fase de estudio del entorno operativo

- El mercado automotriz en Ecuador y particularmente en la provincia del Azuay ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por el aumento en la demanda de vehículos y la expansión de marcas internacionales, con especial presencia de fabricantes de origen chino. Este dinamismo responde, en buena medida, a la mejora de las condiciones económicas y al incremento en la renta disponible de los consumidores, factores que han estimulado la adquisición de vehículos nuevos.
- A esta evolución se suma un cambio en las preferencias del consumidor, cada vez más inclinado hacia automóviles de bajo consumo y menor impacto ambiental. Los modelos híbridos y eléctricos comienzan a ganar terreno, reflejo de una conciencia creciente en torno a la sostenibilidad y al cumplimiento de normativas ecológicas. En ciudades como Cuenca, esta transformación ha consolidado al sector automotriz como uno de los motores de la economía regional, al

tiempo que ha diversificado la oferta disponible para los compradores locales.

- En este contexto, la revisión técnica vehicular, obligatoria para todos los automotores con más de tres años de antigüedad en Ecuador, cumple un papel fundamental. Su finalidad no se limita a garantizar la seguridad vial, sino que también vela por el cumplimiento de los estándares ambientales, en especial aquellos relacionados con la emisión de gases contaminantes. El proceso incluye tanto la evaluación mecánica como la verificación del estado físico del vehículo y la revisión de su documentación. En la provincia del Azuay, esta práctica se ha convertido en un mecanismo para preservar la calidad del aire y prevenir accidentes en carretera.
- Frente a estas exigencias, las autoridades provinciales han emprendido acciones concretas para mejorar la infraestructura de los centros de revisión, facilitando el acceso de la ciudadanía a estos servicios y asegurando que los vehículos circulen en condiciones óptimas. Esta colaboración entre instituciones públicas y actores privados resulta determinante para avanzar hacia un sistema de movilidad más seguro, eficiente y respetuoso con el medio ambiente.
- En sintonía con estas transformaciones, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha cobrado protagonismo dentro del sector automotriz azuayo. Las empresas ahora se centran en la comercialización de vehículos, y también promueven una cultura de movilidad responsable. Marcas y concesionarios priorizan la oferta de modelos energéticamente eficientes y se involucran de manera activa en campañas que fomentan el mantenimiento adecuado de los automotores, así como el cumplimiento riguroso de las revisiones técnicas.
- Este compromiso contribuye a fortalecer la seguridad vial y la sostenibilidad ambiental, al mismo tiempo que afianza la relación entre las empresas y una clientela cada vez más exigente y consciente. La industria automotriz en Azuay, por tanto, avanza hacia

un modelo de desarrollo más reflexivo, alineado con las nuevas expectativas del mercado y con los desafíos ambientales del presente.

Fase de planificación

Motivo del examen

La auditoría de gestión que se ejecuta en una empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay tiene como propósito evaluar el sistema de gastos de la entidad. Este análisis busca asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente, transparente y conforme a los lineamientos establecidos.

Objetivos de la auditoría

Determinar la propiedad, legalidad y veracidad de los gastos realizados, asegurando que se ajusten a los programas y presupuestos empresariales aprobados. De esta manera, se garantiza que la gestión financiera contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Alcance de la auditoría

La revisión abarca el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 30 de diciembre de 2024, centrándose en la auditoría de gestión aplicada a los gastos incurridos durante dicho lapso.

Enfoque

La auditoría adopta un enfoque orientado a evaluar la eficacia en el logro de los objetivos y actividades de la organización, con especial atención en la optimización del uso de recursos y la mejora continua de sus procesos administrativos.

Componentes

Se incluyen en la auditoría las partidas correspondientes a sueldos, honorarios, suministros, depreciación, gastos operativos, ingresos, pasivos, cuentas por pagar y cobrar, créditos tributarios y pagos anticipados. La evaluación contempla su registro contable, los mecanismos de control interno y la gestión administrativa relacionada, con el fin de garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera.

Indicadores utilizados

Para medir el desempeño organizacional, se emplearán diversos indicadores de rendimiento, entre los cuales destacan la puntualidad, el cumplimiento de capacitaciones, la rotación de personal, la accidentabilidad y el ausentismo laboral. Asimismo, se incorporarán indicadores de efectividad vinculados a la actividad principal de la entidad, tales como índices que reflejen el cumplimiento normativo y la eficiencia en los procesos operativos (Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Indicadores de rendimiento aplicados en la empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay.

Nivel de confianza (Nc)		Bajo		15%-50%		
	Moderado			51%-75%		
	Alto			76%-95%		
N°	Indicador	Formula	Valores		Frecuencia de Medición	Interpretación
1	Índice de puntualidad del personal	(N° de días sin retrasos / Total de días laborables) × 100	(5/20)	25,00%	Mensual	El índice muestra un bajo nivel de puntualidad, con solo el 25% de los días laborables cumplidos a tiempo, reflejando debilidades en la cultura organizacional y en el control horario, lo que afecta la eficiencia y puede generar retrasos en servicios y actividades críticas.

2	Cumplimiento de capacitaciones obligatorias	(N° de trabajadores capacitados / N° total de trabajadores) × 100	(15/17)	88,24%	Trimestral	El indicador refleja una buena cobertura en las capacitaciones de seguridad y salud ocupacional, aunque un 11,76% de trabajadores aún no las ha recibido, representando un riesgo operativo y legal que la empresa debe subsanar para cumplir la normativa y garantizar un entorno seguro.
3	Tasa de accidentabilidad laboral	(N° de accidentes laborales / N° total de trabajadores) × 100	(2/17)	11,76%	Mensual	Una tasa de accidentabilidad del 11,76 % indica un nivel elevado, resaltando la necesidad de reforzar la gestión de riesgos, capacitar al personal y mejorar las condiciones del lugar de trabajo para reducir incidentes.
4	Porcentaje de ausentismo laboral justificado	(Días de ausencia justificada / Total de días laborables) × 100	(20/20)	100,00%	Mensual	El 100% del ausentismo es justificado, mostrando un buen control de las ausencias; se recomienda monitorear causas y recurrencia para evaluar impactos en la productividad y ajustar cargas laborales.

5	Índice de rotación de personal	(N° de salidas de personal / Promedio de empleados en el periodo) × 100	(20/20)	100,00%	Semestral	Este valor representa una rotación total del personal durante el período analizado, lo que revela inestabilidad en el talento humano. Un índice tan elevado puede deberse a problemas en clima laboral, procesos de selección inadecuados o falta de políticas de retención. Esta situación afecta la continuidad operativa, la curva de aprendizaje y los costos de contratación.
6	Índice de revisión vehicular	(N° de especies generadas / N° de vehículos) × 100	(48/50)	96,00%	Diario	El 96% de los vehículos ha pasado por la línea de revisión, lo cual representa una cobertura alta y eficaz del control técnico vehicular. Este resultado refleja un proceso eficiente, pese a ello, se debe investigar por qué el 4% restante no fue revisado. La meta debe ser alcanzar el 100% diario para asegurar el cumplimiento normativo y la seguridad operativa de la flota.

Este conjunto de indicadores ofrece una visión clara de los logros y brechas en la gestión del talento, invitando a focalizar esfuerzos en algunos aspectos para elevar la eficiencia y estabilidad laboral.

El análisis de los indicadores de gestión revela áreas críticas en la operación de la organización. El bajo índice de puntualidad (25%) y la alta rotación de personal (100%) reflejan deficiencias en la cultura organizacional y en la gestión de recursos humanos, lo que afecta la eficiencia y estabilidad operativa. Aunque el cumplimiento en capacitaciones (88,24%) y el ausentismo justificado (100%) son adecuados, la tasa de accidentabilidad laboral (11,76%) indica un riesgo significativo en la seguridad laboral, requiriendo una pronta revisión de las condiciones de trabajo. El índice de revisión vehicular (96%) refleja un control técnico adecuado, pero aún se debe asegurar el cumplimiento total. Se recomienda implementar medidas correctivas y de mejora en las áreas identificadas.

Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

La misión de la empresa es proporcionar servicios de pruebas periódicas de seguridad vial para vehículos automotores, comprometida con garantizar una movilidad segura y responsable. Opera de manera ágil, honesta y oportuna, empleando tecnología avanzada que asegura a los usuarios un acceso confiable a sus servicios. De este modo, contribuye a la reducción de accidentes y fomenta una cultura de prevención y responsabilidad en materia vial.

La visión de la empresa es convertirse en líder y referente en la realización de pruebas de seguridad vial para vehículos automotores, siendo reconocida por su excelencia técnica, innovación y su aporte al desarrollo de una movilidad más segura y sostenible. Aspira a transformar la cultura vial mediante la implementación de altos estándares de calidad, enfocados en la prevención de accidentes y en generar la confianza de los usuarios. La empresa busca expandir su presencia y consolidarse como un aliado clave en la promoción de carreteras más seguras para todos.

1.3. Análisis FODA de la empresa

El análisis FODA permite identificar los elementos internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay. Entre las fortalezas, se destacan un reglamento interno robusto y actualizado, el compromiso con la seguridad ocupacional y un enfoque constante en la capacitación del personal y la prevención de riesgos, lo cual contribuye a un ambiente laboral más seguro y eficiente. Sin embargo, la organización enfrenta debilidades como la alta cantidad de normas sancionadoras que podrían afectar el clima laboral, la dependencia de la aprobación de la Dirección Regional de Trabajo para realizar reformas reglamentarias, la limitación del personal frente a picos de demanda y la ausencia de un sistema de incentivos positivos para motivar al equipo.

En cuanto a los factores externos, se observan oportunidades como el incremento de la conciencia sobre la seguridad vial, la posibilidad de expandir los centros de trabajo a otras localidades, los programas estatales de fomento a la seguridad laboral y la creación de alianzas con gobiernos locales para ampliar los servicios ofrecidos. No obstante, también existen amenazas que podrían afectar la estabilidad de la empresa, entre ellas los cambios regulatorios que impongan nuevas exigencias, la competencia con empresas de mayor tamaño, la inestabilidad económica que reduzca la inversión en mantenimiento vehicular y los riesgos laborales no gestionados, que podrían derivar en sanciones por parte de organismos como el IESS o el Ministerio de Trabajo.

Este análisis evidencia que, aunque la empresa posee fortalezas internas y oportunidades de crecimiento, es fundamental diseñar estrategias que mitiguen sus debilidades y protejan frente a las amenazas externas para asegurar su desarrollo sostenible (Tabla 1.2).

Tabla 1.2. FODA de la empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay.

Fortalezas	Debilidades
- Reglamento interno robusto y actualizado. - Compromiso con la seguridad ocupacional. - Enfoque en la capacitación continua y prevención de riesgos.	- Alta cantidad de normas sancionadoras que podrían impactar el clima laboral. - Dependencia de la aprobación de la Dirección Regional de Trabajo para reformas reglamentarias. - Personal limitado (13 puestos de trabajo) para operar eficientemente en picos de demanda. - Falta de un sistema de incentivos positivos para el personal.
Oportunidades	**Amenazas**
- Aumento de la conciencia sobre seguridad vial en el país. - Potencial expansión de centros de trabajo en otras localidades. - Programas estatales de fomento a la seguridad laboral. - Alianzas con gobiernos locales para ampliar servicios.	- Cambios regulatorios que impliquen nuevas exigencias para los centros de revisión vehicular. - Competencia con empresas más grandes del sector. - Inestabilidad económica que reduzca la inversión en mantenimiento vehicular. - Riesgos laborales no gestionados pueden derivar en sanciones por parte del IESS o Ministerio de Trabajo.

Base legal

La empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay fue constituida legalmente conforme a la legislación ecuatoriana. Su creación se realizó bajo las disposiciones del Código de Comercio y la Ley de Compañías del Ecuador, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Ministerio de Trabajo y la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el Ministerio de Trabajo, en concordancia con los artículos 42, 44, 172, 410 y 434 del Código del Trabajo. Se rige por las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, contempladas en la Decisión 584 del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Decreto Ejecutivo 255 y los Acuerdos Ministeriales MDT-2024-196 y MDT-0174, entre otros.

Este marco normativo asegura un funcionamiento transparente y legal, en observancia al artículo 425 de la Constitución de la República del Ecuador, que establece la jerarquía normativa del ordenamiento jurídico nacional, regulando las relaciones laborales, obligaciones del empleador y derechos de los trabajadores.

Actividad económica

La empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay se dedica a la prestación de servicios de pruebas periódicas de seguridad vial de vehículos automotores. Su labor se centra en la inspección, evaluación y certificación de las condiciones mecánicas, eléctricas y ambientales de los automotores, con el propósito de garantizar que cumplan las normas de seguridad exigidas por la legislación ecuatoriana.

El centro de operaciones está ubicado en la provincia del Azuay, donde dispone de personal técnico especializado y equipos automatizados de diagnóstico vehicular. Sus procesos se orientan a la prevención de accidentes de tránsito, la reducción del impacto ambiental y la promoción de una movilidad segura y sostenible, conforme a las políticas nacionales de transporte y seguridad vial.

Estructura orgánica de la empresa

La estructura organizativa de la empresa está encabezada por el Gerente, seguido por la Secretaría General y el Director, quien supervisa dos áreas clave: Administrativa, encargada de los recursos humanos y finanzas, y Técnica, responsable de las inspecciones vehiculares. La empresa cumple con el Reglamento de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), implementando medidas de seguridad laboral y prevención de riesgos, garantizando un ambiente de trabajo seguro y eficiente (Figura 1.1).

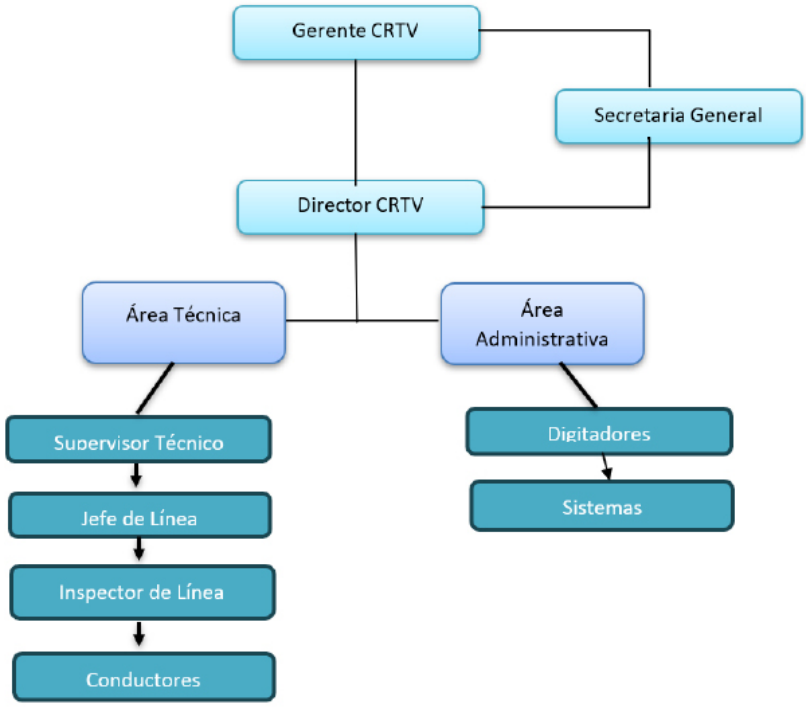


Figura 1.1. Organigrama funcional en la empresa de Revisión Técnica Vehicular en la provincia del Azuay.

Objetivos

Asegurar que el personal técnico del CRTV posea las competencias necesarias para ejecutar inspecciones vehiculares conforme a las disposiciones de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y a las normas técnicas vigentes a nivel nacional e internacional. Asimismo, fortalecer las prácticas de

Financiamiento de la entidad

El financiamiento de la entidad es privado

Funcionarios principales

Los principales responsables de la gestión de la empresa son: Gerente, director y técnicos.

Fase de ejecución

La tabla 1.3 detalla el cronograma de la auditoría, estructurado en tres fases, con distribución de actividades, tiempos y responsabilidades a lo largo de 22 días calendario.

Tabla 1.3. Programa de auditoría.

Cronograma General de la Auditoría Días programados y fechas de intervención					
Fase	**Días Programados**	**% del Total**	**Días Calendario**	**Desde**	**Hasta**
I. Planificación y Programación	2	32%	7	2/9/2024	8/9/2024
II. Trabajo de Campo	4	50%	11	9/9/2024	19/9/2024
III. Comunicación de Resultados	1	18%	4	20/9/2024	23/9/2024
Total	7	100%	22		
Responsable	**Fase**	**Actividad**	**Días Calendario**	**Desde**	**Hasta**
	Planificación	Revisión de la planificación	7	2/9/2024	8/9/2024
	Ejecución	Supervisión de campo	11	9/9/2024	19/9/2024
	Comunicación de Resultados	Revisión comunicación provisional de resultados	1	20/9/2024	20/9/2024

		Revisión del borrador del informe	1	21/9/2024	21/9/2024
		Lectura borrador de informe	1	23/9/2024	23/9/2024
	Total días		22		
Responsable	**Fase**	**Actividad**	**Días Calendario**	**Desde**	**Hasta**
		Recopilación de información	2	2/9/2024	3/9/2024
		Evaluación de control interno	1	4/9/2024	4/9/2024
		Elaboración de matrices de riesgos, enfoque y programas de trabajo	2	5/9/2024	6/9/2024
		Elaboración memorando de planificación	2	7/9/2024	8/9/2024
		Análisis del Ciclo Presupuestario	3	9/9/2024	11/9/2024
		Elaboración de hojas de hallazgos	2	12/9/2024	13/9/2024
		Revisión de papeles de trabajo	2	16/9/2024	17/9/2024
		Redacción de comentarios del componente analizado	2	18/9/2024	18/9/2024

		Referenciación de papeles de trabajo	2	19/9/2024	19/9/2024
		Elaboración y entrega de comunicación de resultados provisionales	1	20/9/2024	20/9/2024
		Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones	1	21/9/2024	21/9/2024
		Elaboración del borrador del informe	1	22/9/2024	22/9/2024
		Lectura de borrador de informe	1	23/9/2024	23/9/2024
	Total días		**22**	**Total días**	

La tabla 1.4 presenta los procedimientos de auditoría aplicados para evaluar la legalidad, eficiencia y soporte de los gastos administrativos y operativos durante el periodo.

Tabla 1.4. Programa de trabajo.

Programa de Trabajo – Examen Especial a Gastos				
Empresa: Revisión Técnica Vehicular del Azuay				
Examen: Examen especial a gastos administrativos y operativos				
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2024				
N°	**Objetivos**	**REF/P.T.**	**Elab. Por**	**Fecha**
Establecer la propiedad, legalidad, veracidad y eficiencia de los gastos administrativos y operativos realizados en el período bajo examen, de conformidad con los programas y presupuestos empresariales, así como con la normativa interna y externa aplicable.				

Procedimientos				
Cumplimiento				
1	Verificar si existe un procedimiento formal para la autorización de gastos	E1.1 Pág. 1	Auditor Jefe	18/7/2025
2	Revisar alineación de gastos con presupuesto anual	E1.1 Pág. 1	Auditor Jefe	19/7/2025
3	Evaluar flujo documental de gastos (solicitud → pago)	E1.1 Pág. 1	Auditor Jefe	19/7/2025
4	Verificar sistema de archivo y custodia de comprobantes	E1.2 Pág. 2	Auditor Jefe	20/7/2025
5	Identificar controles informales en la gestión de gastos	E1.2 Pág. 2	Auditor Jefe	21/7/2025
Sustantivas				
1	Analizar variaciones presupuestarias en gastos administrativos	E2.1 Pág. 1	Auditor Jefe	22/7/2025
2	Conciliar registros contables con comprobantes de gasto	E2.1 Pág. 1	Auditor Jefe	25/7/2025
3	Identificar gastos sin soporte, duplicados o con errores	E2.1 Pág. 1	Auditor Jefe	28/7/2025
4	Verificar anticipos a proveedores y su documentación	E2.2 Pág. 2	Auditor Jefe	28/7/2025

La tabla 1.5 contiene la revisión técnica de operaciones administrativas y financieras 2024 con evaluación de riesgos y controles clave en diversos rubros, incluidos gastos, pasivos y activos.

Tabla 1.5. Matriz de evaluación y calificación de riesgos.

Revisión Técnica Vehicular						
Examen especial a las operaciones administrativas y financieras, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.						
Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría						
Componente y subcomponentes		**Riesgo y su fundamento**		**Controles clave**	**Enfoque de auditoría**	
		Inherente	**Control**		**Pruebas de cumplimiento**	**Pruebas sustantivas**
Gastos	**Gastos administrativos**	Durante 2024, la empresa registró gastos administrativos por $39.120,03	Medio	Aprobación de presupuestos y verificación de gastos	Revisión de autorizaciones y evidencias de gasto	Análisis de variaciones presupuestarias
	sueldos y remuneraciones	Durante 2024, la empresa registró gastos en sueldos y remuneraciones por $5.973,83.	Bajo	Validación de nómina y aportes al IESS	Verificación de planillas y comprobantes IESS	Recalcular nómina y aportes
	honorarios profesionales	Durante 2024, la empresa registró gastos en honorarios profesionales por $5.631,31.	Medio	Contratos y facturas por servicios prestados	Revisión de contratos y pagos bancarios	Confirmación externa si aplica
	depreciaciones	Durante 2024, la empresa registró gastos por depreciaciones por $7.729,20.	Medio	Depreciación con base en política contable	Verificar políticas y método de depreciación	Recalcular y contrastar con registros
	gastos no deducibles	Durante 2024, la empresa efectuó gastos no deducibles por $305,32.	Bajo	Evaluación de gastos sin respaldo	Revisión de comprobantes y clasificación tributaria	Comparar con normativa tributaria
	Ingresos	Durante 2024, la empresa registró gastos relacionados con ingresos por $1.423,45.	Alto	Conciliación de ingresos financieros	Revisión de ingresos y documentos soporte	Verificación analítica y validación contable

	intereses financieros	Durante 2024, la empresa incurrió en gastos por intereses financieros por $1.422,51.	Alto	Cálculo de capitalización de intereses	Revisión de cálculos y documentos de respaldo	Análisis documental y validación contable
	Pasivos corrientes y no corrientes	Durante 2024, la empresa registró gastos en pasivos corrientes y no corrientes por $916.904,72.	Medio	Contratos, órdenes de compra y control contable	Revisión de facturas y autorizaciones de pago	Confirmación externa y conciliación contable
	cuentas por pagar a proveedores	Durante 2024, la empresa registró gastos por $687.239,56 en cuentas por pagar a proveedores.	Medio	Órdenes de compra y cronogramas de pago	Revisión de facturas y conciliaciones	Confirmaciones y revisión de obligaciones
	obligaciones con instituciones financieras	Durante 2024, la empresa registró gastos en obligaciones con instituciones financieras por $225.598,06.	Alto	Créditos registrados con cronogramas	Verificación de pagos y saldos	Conciliación de saldos y cálculo de intereses
	aportes al IESS por pagar	Durante 2024, la empresa registró gastos por aportes al IESS por $2.586,94.	Bajo	Control de cumplimiento de obligaciones laborales	Verificación de planillas y reportes IESS	Conciliación con nómina y pagos
	Activos	Durante 2024, la empresa registró gastos en activos por $879.058,36.	Medio	Control de activos y conciliación documental	Revisión de registros y pólizas	Validación de propiedad y uso
	anticipos a proveedores	Durante 2024, la empresa registró gastos en anticipos a proveedores por $45.371,82.	Bajo	Evidencias de ejecución de contratos	Verificación de contratos y entregas	Conciliación con documentos de recepción

	cuentas por cobrar accionistas	Durante 2024, la empresa registró gastos en cuentas por cobrar a accionistas por $212.515,93.	Bajo	Autorizaciones societarias y recuperación esperada	Revisión de actas y contratos	Análisis de recuperación y provisión
	crédito tributario (iva)	Durante 2024, la empresa registró gastos por créditos tributarios (IVA) por $69.894,56.	Medio	Registros contables vs declaraciones	Verificación de anexos y formularios SRI	Conciliación contable-tributaria
	servicios y seguros pagados por anticipado	Durante 2024, la empresa efectuó gastos en servicios y seguros pagados por anticipado por $4.295,79.	Alto	Facturas, pólizas y cronogramas	Revisión de cobertura y devengamientos	Evaluar proporción devengada vs. pagada

La matriz presenta el análisis de riesgo sobre una muestra aleatoria de los gastos de la Empresa Revisión Técnica Vehicular durante el 2024 (Tabla 1.6).

Tabla 1.6. Matriz de Riesgo.

Empresa Revisión Técnica Vehicular						
Examen especial a Gastos						
Por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.						
Matriz de Calificación de Riesgo						
Componente:	Operaciones Financieras del año 2024					
Muestra:	Al azar					
RESULTADOS DE FACTORES EXAMINADOS						
N°	Fecha	Valor (USD)	Concepto	Principales Hallazgos	Calificación (13 pts)	Observaciones
1	27/11/2024	170,01	Material Publicitario	Pago sin evidencia y sin respaldo contable	9	Pago sin especificar

2	28/5/2024	129,01	Uniformes	Error en orden de compra y documentación incompleta	11	OC con error
3	24/12/2024	25	Sistema Contable	Adquisición sin pago ni soporte documental	4	Sin soportes de adquisición
4	13/12/2024	17,39	Internet	Fallas en el servicio y diferencias con la proforma	9	Servicio incumple proforma
5	—	—	Biométrico	No existe factura ni registro de adquisición	0	Sin marcación personal
6	29/11/2024	11.400,00	Especies Valoradas RTV	Proceso inadecuado, sin valor definido ni soporte	6	Compra sin proceso
7	3/12/2024	2.200,00	Seguridad Industrial	Falta de planificación y deficiencias en entrega	12	EPP entregado parcialmente
8	—	—	Exámenes Ocupacionales	Pagos no evidenciados ni respaldados	10	Sin exámenes médicos en expediente
9	31/12/2024	4.971,33	Sueldos	Jornadas incumplidas y registros incompletos	9	Sin registro laboral
10	—	—	Asesoría Externa	Falta de control y respaldo en el gasto	12	Pago no evidenciado
Total Gastos Auditados: USD 18.912,74						
Puntaje Total de Factores: 82/130						

NIVEL DE CONFIANZA (NC) MODERADO ALTO		BAJO	15%-50%	BAJO	RIESGO DE CONTROL (RC)
		51%-75%	MODE-RADO		
		76%-95%	ALTO		
CT =	82				
PT = 15 x 9	130,00				
N/C =	63,08	6308%	BAJO		
N/R =	-62,08	-6208%	ALTO		
MARCAS:					
√	Comprobado				
S	Carpeta de gastos 2024 - facturas				

Con base en el análisis de la matriz de calificación de riesgo aplicada a los gastos ejecutados en el año 2024, se determinó un nivel de confianza del 63,08%, lo cual corresponde a una clasificación moderada, según la escala establecida. No obstante, este resultado fue erróneamente categorizado como “bajo” en la matriz, situación que debe ser corregida para mantener la coherencia técnica del informe.

El riesgo de control asociado fue calificado como alto, lo cual evidencia que, si bien existen ciertos mecanismos de control implementados, estos no son lo suficientemente sólidos ni consistentes como para prevenir o detectar oportunamente errores, omisiones o irregularidades en la gestión del gasto. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer las políticas, procedimientos y controles internos aplicables al ciclo de ejecución del gasto institucional (Tabla 1.7).

Tabla 1.7. Cuestionario de control interno.

Empresa Técnica Vehicular en la Provincia del Azuay							
Cuestionario de Control Interno							
Cuenta: Reglamento Interno de Trabajo							
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2024							
Nº	Preguntas (SI)	Respuestas					Observaciones
		(NO)	PT	CT			
1	¿Existen un reglamento interno aprobado y socializado con el personal de la Empresa?	x			10	10	Plan de Capacitación año 2024 aprobado
2	¿Se cuenta con un procedimiento aprobado para adquisiciones de materiales o insumos de oficina o publicidad?			x	10	0	No Existe políticas contables de adquisiciones aprobado
3	¿Existen un reglamento para solicitar la compra de artículos?			x	10	0	No Existe políticas contables de adquisiciones aprobado
4	¿Existe un requerimiento de cotización previo a la compra de artículos?	X			10	10	Se realiza memorándum de solicitud
5	¿La Empresa cuenta con un sistema de marcación para registrar entrada y salida de empleados?			X	10	0	No se cuenta con un sistema de marcación del personal
6	¿Existe un presupuesto mensual o anual destinado para el requerimiento de compras?			X	10	0	No existe una planificación presupuestaria anual

7	¿Se respetan los horarios laborales establecidos?	X		10	10	Se controla a través de un sistema de marcación manual
8	¿Se registran y sancionan ausencias injustificadas?	X		10	10	Si a través del Reglamento Interno de la empresa
9	¿Los empleados cuentan con sistema informático propio de la empresa para el desarrollo de sus procesos?	X		10	10	Existe un sistema de interoperabilidad y sistema contable
10	¿Las vacaciones se planifican y autorizan formalmente?	X		10	10	Si a través del Reglamento Interno de la empresa
11	¿Se controla el uso del uniforme y equipos de protección?	X		10	10	Si a través del Reglamento de Seguridad y Higiene Aprobado para el año 2024
12	¿Se capacita al personal sobre seguridad e higiene laboral?	X		10	10	Existe un plan de capacitación
13	¿Se difunde el procedimiento para sanciones laborales?	X		10	10	Si a través del Reglamento Interno de la empresa
14	¿Los expedientes del personal están actualizados?	X		10	10	El file individual del empleado se encuentra actualizado

15	¿Se gestionan los conflictos interpersonales?	X		10	10	Existe un proceso de los Altos Mandos en caso de presentar conflictos.
16	¿Existen mecanismos para prevenir y tratar el acoso laboral?	X		10	10	Si a través del Reglamento Interno de la empresa
17	¿Se respetan los días de descanso y feriados establecidos por ley?	X		10	10	Si a través del Reglamento Interno de la empresa
18	¿El personal conoce sus derechos y deberes?	X		10	10	Si a través del Reglamento Interno de la empresa
19	¿Se cuenta con un sistema para el archivo de los comprobantes de pago o compras?	X		10	10	Existe un sistema de interoperabilidad y sistema contable
				190	150	

Nota. Cuestionario 2024 con deficiencias en procedimientos y planificación.

Nivel de confianza						
Bajo						
15% - 50%						
Nivel de riesgo						
Alto						
76% - 96%						

Resumen Evaluativo

Puntaje Total (PT): 190

Calificación Total (CT): 150

Evaluación

Nivel de Confianza (NC):

(=) (150 ÷ 190) × 100
(=) 78,95%

Nivel de Riesgo (NR)

(=) (150 ÷ 190) × 100
(=) 78,95%

Nivel de Riesgo (NR)

(=) 100% – 78,95%
(=) 21,05%

Calificación:

Nivel de Confianza – Alto
Nivel de Riesgo - Bajo

Interpretación:

Un Nivel de Confianza del 78,95% indica que el sistema de control interno de la empresa presenta cumplimiento parcial, con procedimientos implementados, pero no consolidados o sin evidencia completa. El Nivel de Riesgo del 21,05% se clasifica como riesgo bajo, aunque existen áreas críticas que podrían afectar la gestión si no se corrigen a tiempo.

Recomendaciones:

Formalización documental: elaborar y socializar los procedimientos contables y administrativos faltantes (por ejemplo, adquisiciones, cotizaciones, control de inventarios).

Capacitación continua: diseñar un plan de formación anual en normativa interna, procesos administrativos y control interno para el personal operativo y administrativo.

Monitoreo periódico: realizar auditorías internas semestrales para evaluar el cumplimiento de los procedimientos y ajustar lo necesario en tiempo real.

Fortalecer cultura organizacional de control: fomentar el compromiso institucional con la transparencia y la

mejora continua mediante mecanismos de seguimiento a observaciones y planes de mejora.

Evaluación de impacto: identificar cómo las deficiencias afectan los objetivos institucionales (eficiencia, eficacia, legalidad) y priorizar las acciones correctivas según su nivel de impacto.

- Fase de resultados

Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones de la entidad

No se tienen hechos reportables

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

No se tienen hechos reportables

Resultados específicos por componentes

Hallazgo 1: Anticipos sin sustentos

Se identificó que, en relación con los anticipos registrados en la cuenta de la revisión técnica vehicular, actualmente se mantienen deudas pendientes con algunos proveedores. Debido a esta situación, dichos proveedores aún no han procedido con la emisión de las respectivas facturas, en vista de que están a la espera del cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de la empresa.

Esta circunstancia ha generado un desfase entre los anticipos entregados y la recepción formal de los documentos tributarios correspondientes, lo cual deberá ser regularizado en cuanto se efectúen los pagos pendientes y los proveedores puedan emitir sus facturas conforme a lo acordado.

Los pagos son ejecutados directamente por el Gerente General, quien es además la persona que administra y tiene control exclusivo sobre la cuenta bancaria de la empresa. Por lo tanto, este es el administrador responsable de la ejecución de los pagos relacionados con los anticipos y la regularización de dichas obligaciones.

Según el reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios en su Art. 17 en su literal a) establece que, "*los comprobantes de venta serán emitidos y entregados en el momento en el que se efectúe el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de los bienes o la prestación de los servicios"; e igualmente el art. 157* del Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Conclusión:

El manejo de los anticipos a proveedores en la empresa de Revisión Técnica Vehicular presenta irregularidades que reflejan una deficiente administración financiera y falta de control por parte del nivel gerencial y administrativo.

Adicionalmente se evidenció que los anticipos fueron registrados contablemente sin contar con la debida documentación de respaldo como facturas, estos registros contables deben ser regularizados al momento que se cuente con la obligación contractual y el documento de respaldo.

Recomendación:

Se recomienda a la administración al Contador y Gerente de la empresa de Revisión Técnica Vehicular implementar de forma inmediata las siguientes acciones correctivas y preventivas:

a) Fortalecimiento del control previo a la entrega de anticipos: establecer y documentar procedimientos internos que exijan, como condición obligatoria para la entrega de cualquier anticipo, la existencia de un contrato debidamente firmado, cronograma de ejecución, informe técnico o requerimiento aprobado, de acuerdo con lo establecido en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2011).

b) Responsabilidad administrativa en el proceso de pagos: designar formalmente a un responsable del control y seguimiento de anticipos, quien deberá verificar el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales antes de autorizar cualquier egreso. Esta función debe recaer en el nivel administrativo-gerencial

y no delegarse de forma informal ni sin supervisión documentada.

c) Depuración contable y regularización documental: realizar una revisión integral de la cuenta "Anticipos a Proveedores", con el fin de identificar montos pendientes de justificar. Para cada anticipo, deberá solicitarse de manera inmediata la entrega de facturas, actas de entrega, informes de cumplimiento u otros documentos que respalden su ejecución. En caso de no recibir respaldo, deben activarse mecanismos de recuperación del anticipo o procesos administrativos.

Hallazgo 2: Limitaciones en el control operativo y contable de suministros debido al modelo de facturación centralizada con el GAD Municipal

Durante la auditoría se identificó que los insumos operativos utilizados en la prestación del servicio de revisión técnica vehicular (especies y stickers) son registrados contablemente como gasto directo, sin existir un control de inventario físico o documental que permita identificar su uso, stock o trazabilidad.

Este tratamiento contable responde al modelo de facturación global implementado por la empresa, en el cual no se factura por especie o por unidad de servicio al usuario final. En su lugar, la empresa emite dos facturas mensuales al GAD Municipal, basado en el total de especies emitidas, y depende de que dicho organismo recaude y transfiera los valores correspondientes. Esta condición, producto de la ausencia de una estructura de fideicomiso o de independencia financiera operativa, limita el control interno, impide asociar directamente cada insumo a una unidad de facturación, y genera una desconexión entre el ciclo operativo y el ciclo contable. Adicionalmente, al no existir control físico ni procedimientos para el manejo de estos bienes recurrentes, se incrementa el riesgo de uso indebido, pérdidas o sobredimensionamiento del gasto.

Si bien desde una perspectiva formal el registro como gasto puede justificarse bajo el esquema contractual vigente, desde el enfoque de gestión y control interno

existen debilidades relevantes, en razón de que no se puede verificar objetivamente si los recursos fueron utilizados eficientemente ni auditar su trazabilidad en procesos críticos.

Incumplimiento normativo en el control del gasto y emisión de comprobantes

Conforme a lo establecido en la Norma de Control Interno 403-08: Control Previo al Pago, "*todo pago deberá corresponder a un compromiso devengado, legalmente exigible*". Sin embargo, esta disposición ha sido parcialmente inobservada, puesto que el registro contable directo de los insumos como gasto no permite verificar si efectivamente han sido utilizados o si aún permanecen en bodega, generando un vacío en el control del devengo y en la trazabilidad del recurso.

Asimismo, de acuerdo con la Norma 403-10: Cumplimiento de Obligaciones, se establece que "*debe dejarse evidencia de las gestiones realizadas y del uso de los recursos ejecutados*". En la práctica, no existe documentación clara ni suficiente que respalde el consumo efectivo de los insumos empleados en las operaciones del Centro de Revisión Técnica Vehicular (CRTV), lo que representa una debilidad significativa en el cumplimiento de esta norma.

En cuanto al ámbito tributario, conforme a la Ley de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios emitida por el SRI, a pesar de que el modelo de facturación adoptado por la empresa es de carácter global, sigue siendo aplicable el Artículo 17 – Oportunidad de entrega del comprobante de venta, el cual establece que:

"*Los comprobantes de venta deberán emitirse en el momento en que se transfieran los bienes o se preste el servicio.*"

Esta disposición no se cumple en la práctica del GAD Municipal, ya que no se emiten comprobantes individuales por cada revisión técnica realizada. Si bien esta omisión no es directamente atribuible a la operadora (ALCOMS), sí repercute en la limitación del control interno sobre

los servicios efectivamente prestados, dificultando la verificación, la rendición de cuentas y la transparencia en el manejo de ingresos.

El modelo actual de facturación y flujo operativo adoptado por la empresa de Revisión Técnica Vehicular en su relación contractual con el GAD Municipal, que impide facturar directamente por cada especie emitida, ha derivado en una falta de control operativo y contable sobre los insumos utilizados en el proceso de revisión técnica vehicular. Aunque el registro directo como gasto responde a la imposibilidad de individualizar cada transacción, esta práctica limita la transparencia, trazabilidad y eficiencia en la gestión de recursos.

La ausencia de una figura de fideicomiso u otro mecanismo que garantice la independencia financiera del operador privado impide a la empresa mantener un control real sobre los ingresos generados y sobre el uso de los insumos operativos. Esta situación, sumada a la inexistencia de procedimientos internos de inventario, expone a la organización a riesgos de pérdidas, observaciones de control y afectación a la sostenibilidad financiera.

Se recomienda a la administración al Contador y Gerente gestionar una revisión contractual o adenda que permita establecer una figura de fideicomiso, cuenta de compensación o fondo común, mediante el cual los ingresos sean recaudados, gestionados y distribuidos conforme al principio de independencia financiera del operador privado.

Implementar un sistema interno de control de insumos por especie: a pesar de no facturar individualmente, se recomienda diseñar un sistema interno de control físico y digital de insumos, que registre la recepción, almacenamiento, entrega y consumo por especie, asociado al número de revisión emitida, a fin de garantizar trazabilidad y transparencia.

Formalizar procedimientos operativos sobre compras, control de bodegas, consumo y responsabilidad de insumos, con formatos predefinidos y controles cruzados entre

La entidad presenta un nivel de confianza alto (78,95%) y un nivel de riesgo bajo (21,05%), lo cual evidencia que el sistema de control interno está en funcionamiento y ha incorporado procedimientos normativos que regulan aspectos clave como la gestión laboral, operativa y administrativa. Sin embargo, este cumplimiento es parcial, dado que varios procesos carecen de formalización documental, controles cruzados o evidencia verificable que respalde su aplicación sistemática.

Pese al cumplimiento básico de normativas internas, se detectaron fallas estructurales en la gestión de anticipos a proveedores y en el manejo de insumos críticos. La entrega de recursos sin respaldo documental suficiente y la falta de trazabilidad en los bienes utilizados representan riesgos financieros y operativos que podrían afectar la transparencia, legalidad y sostenibilidad de la organización si no se corrigen con oportunidad.

El análisis de los gastos administrativos y operativos permitió evaluar la legalidad, eficiencia y pertinencia de las operaciones ejecutadas. Si bien la estructura organizativa está alineada con los lineamientos de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y presenta roles claramente definidos, persisten debilidades en el ciclo de ejecución del gasto, particularmente en el seguimiento presupuestario, la documentación de los procesos y el control previo a los pagos.

El análisis integral del control interno sobre los gastos evidenció áreas de mejora en la transparencia y eficacia del uso de los recursos. La implementación de controles más robustos, el uso sistemático de herramientas de evaluación, y la correcta documentación de procesos contribuirán a reducir errores, prevenir fraudes y fortalecer la sostenibilidad financiera a largo plazo.

A pesar de contar con procedimientos formales para el registro y autorización de gastos, la auditoría evidenció una debilidad en el seguimiento documental y la alineación con la planificación presupuestaria. Se recomienda impulsar una cultura organizacional orientada al control y la mejora continua, así como fortalecer la capacitación

del personal administrativo para garantizar una gestión eficiente, técnica y conforme a la normativa vigente.

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

Contraloría General del Estado. (2011). Normas de Control Interno. https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2018). Guías de auditoría. Sextil, S.A. de C.V.

Keulen, S. (2023). Boost the impact of your performance audits: Building blocks for a theory on the impact of supreme audit institutions. International Journal of Government Auditing, 50(3), 48-54. https://intosaijournal.org/journal-entry/boost-the-impact-of-your-performance-audits-building-blocks-for-a-theory-on-the-impact-of-supreme-audit-institutions/

Pelazas Manso, M. Á. (2022). Auditoría de las áreas de la empresa. Paraninfo. https://www.paraninfo.es/catalogo/9788413661414/uf0318---auditoría-de-las-areas-de-empresa

Pérez-Valbuena, G. J., Ricciulli-Marín, D. C., Bonet-Morón, J. A., & Barrios-Pacheco, G. K. (2024). La Política Fiscal en América Latina, 2000-2022. Cuadernos Económicos De ICE, (108). https://doi.org/10.32796/cice.2024.108.7856

Rivas, A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 7(9), 336–360. https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4578

Rodríguez Benavides, D., Mendoza González, M. Ángel, & Climent Hernández, J. A. (2021). Gasto en inversión pública y crecimiento económico estatal en México: implicaciones para la recuperación económica post-COVID-19. Contaduría Y Administración, 66(5), e304. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.4505

Seckler, C., Gronewold, U., & Reihlen, M. (2017). An error management perspective on audit quality: Toward a multi-level model. Accounting, Organizations and Society, 62, 21–42. https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.004

Vasiliauskienė, M., & Daujotaitė, D. (2019). Performance audit: A cross-country comparison of practices of selected supreme audit institutions. Business: Theory and Practice, 20, 352–362. https://doi.org/10.3846/btp.2019.33

Zambrano-Cedeño, J. I., & Barcia-Zambrano, I. A. (2023). La influencia del emprendimiento en el crecimiento económico mediante un estudio bibliográfico. Innova Science Journal, 1(2), 49-60. https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/16

02.

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

Sandra Geovanna Guzmán-Llivicura[1]

Yuliana Rocibel Mocha-Aguilar[1]

Lurdes Eugenia Vázquez-Lliguicota[1]

Myrian Alejandra Montero-Cobo[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

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

2.1. Gestión y evaluación del control interno en compras

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aplicación práctica

- Fase de estudio del entorno operativo

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

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

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

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

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

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

- Fase de planificación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

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

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

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

Tabla 2.2. Análisis FODA Comercializadora Maxiflash.

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

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

Base legal

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

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

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

Actividad económica

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

Estructura orgánica

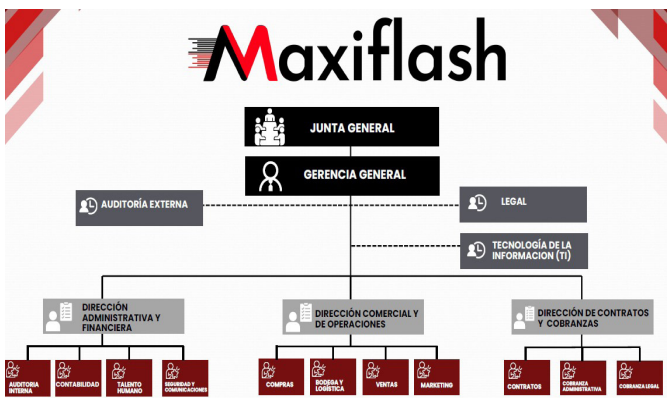


Figura 2.1. Estructura Organizacional de Maxiflash.

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

Objetivo

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

Financiamiento

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

Funcionarios principales

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

- Fase de ejecución

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

Tabla 2.3. Programa de auditoría.

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

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

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

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

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

Tabla 2.4. Programa de trabajo.

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

M1.1
1

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

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

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

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

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

Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría

M1.2
2.1

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

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

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

Tabla 2.6. Matriz de calificación de riesgo.

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

M1.2
2.2

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

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

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

Tabla 2.7. Cuestionario de control interno.

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

M1.3
3

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

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

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

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

- Fase de resultados

Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones de la entidad

Hechos no reportables.

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

Resultados específicos por componente

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

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

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

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

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

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

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

Hallazgo 2: inexistencia de política formal de compras

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La elaboración de este capítulo se realizó en el marco del Proyecto de Vinculación PRODUCE de la Unidad Académica de Posgrado de la Universidad Católica de Cuenca. La institución, a través de dicho proyecto, reafirma su compromiso con la integración académica, la investigación y la articulación con las necesidades del entorno, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la formación profesional y el desarrollo territorial.

Referencias

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

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

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

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

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

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

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

03.

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

Jenny Paola Guerrero-Pacheco[1]

Gabriela Belén Avila-Pacheco[1]

Cristina Monserrath Pacheco-Gutiérrez[1]

Juan Carlos Erazo-Álvarez[1]

[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.°	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.

En cuanto 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.

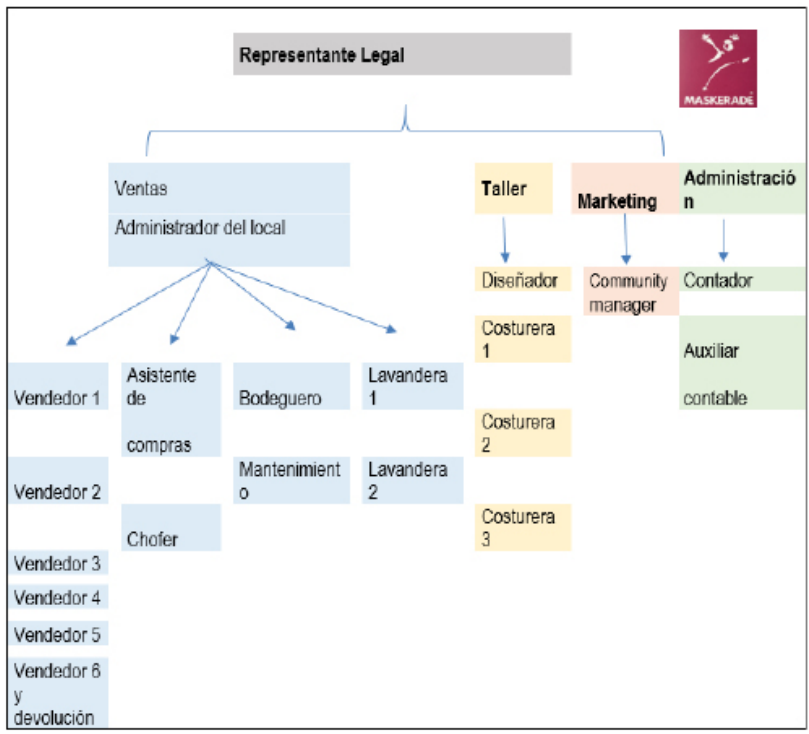


Figura 3.4. Estructura orgánica de Maskerade.

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 programados y fechas de intervención		Días calendario			
		Días calendario supervisores (30%)	Días calendario equipo 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		

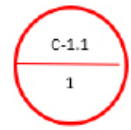
Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Auditora jefa de equipo	Planificación	Recopilación de información	2	12/7/2025	13/7/2025
		Evaluación de control interno	1	14/7/2025	14/7/2025
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	2	15/7/2025	16/7/2025
		Elaboración 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
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 Confianza	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

Perspectiva	KPI evaluado	Situación actual	Observación
Financiera	Ventas mensuales por temporada	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 producto	Variable	No se mide con precisión ni se analizan costos 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					M- 1.1
Entidad:		Maskerade			1
Componente:		Ventas			
Muestra:		Al azar			

Resultados de factores examinados						
Factura de venta						
1	001-012-23415	12/1/2024	45,00	1 traje de mayoral	Calle Aucapiña 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 cholo 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	Chicaisa Jerves Juan	50,00
13	001-012-24408	25/4/2024	1.024,65	diferentes trajes	Uekestudios Cía. 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			Registro contable		Control de inventario					Sistema informático		
	Orden de pedido	Emisión de factura	Forma de pago	Autorización en SRI	Ingreso en caja	Disponibilidad de existencias	Ítem codificado	Almacenamiento	Responsable	Garantía	Documento preimpreso y numerado	Documentos legalizados	
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 empelados 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 =	CT * 100
	PT
NC =	60 * 100 = 50 %
	120

NR =	100% - Nivel de Confianza
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/rcs.v30i3.42681

Vázquez-Lliguicota, 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/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568

04.

Eficiencia empresarial a través de la auditoría de inventario de materia prima en el sector gastronómico

Ana Gabriela Lalangui-Rivera[1]

Sheila Margarita Macías-Saquipay[1]

María de los Ángeles Ortiz-Toro[1]

Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/KNQJ2419

4.1. Auditoría de gestión sobre inventarios de materia prima

La auditoría de gestión se configura como un instrumento sustancial para evaluar la administración de los recursos de una organización, permitiendo determinar si las decisiones adoptadas son efectivas y eficientes. Su valor trasciende el cumplimiento de requisitos técnicos, puesto que facilita la identificación de debilidades, la valorización de fortalezas y la propuesta de mejoras en los procesos administrativos. Este enfoque examina procedimientos y analiza cómo interactúan los recursos humanos y materiales en las operaciones cotidianas, generando información estratégica que fortalece la gestión institucional y guía la planificación futura (Segovia y Gúzman, 2023).

Tomando en cuenta lo expuesto, el control interno desempeña una función complementaria y fundamental. Constituye un sistema integral de políticas, procedimientos y procesos que busca proteger los

activos de la organización, asegurar la confiabilidad de la información financiera y operativa, optimizar la eficiencia de las operaciones y garantizar el cumplimiento de las normas legales. De esta manera, se convierte en una herramienta para la prevención de fraudes y la gestión eficaz de los riesgos empresariales, fortaleciendo la capacidad de la institución para cumplir sus objetivos (Catagua et al., 2023).

En este sentido, el control interno va más allá de la protección de los recursos y el cumplimiento normativo; también promueve la ética, la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización. Su implementación sistemática permite identificar y mitigar riesgos, aportando un valor agregado al funcionamiento institucional y asegurando que las decisiones administrativas y operativas se orienten hacia la eficiencia y la efectividad (Holguín et al., 2024).

No obstante, varias organizaciones enfrentan desafíos importantes debido a la insuficiencia o ausencia de sistemas de control interno formalizados y respaldados en la norma, como la falta de procedimientos claros que definan funciones y controles necesarios, el desconocimiento del personal sobre la existencia e importancia del control interno, y la prevalencia de operaciones informales basadas en sistemas empíricos en lugar de procesos estandarizados, lo que aumenta la vulnerabilidad a errores y fraudes; de igual forma, la información financiera poco confiable por revisiones irregulares, la ausencia de indicadores de desempeño que dificultan evaluar la eficacia de los controles, y la limitada gestión de riesgos impiden identificar, evaluar y mitigar de forma adecuada los riesgos internos y externos (Pacheco y Ordoñez, 2025).

En el contexto ecuatoriano, la problemática del control interno se manifiesta en la falta de políticas y procedimientos formales, la ausencia de manuales de funciones, la débil definición de jerarquías y la carencia de procesos de supervisión continua. Estas deficiencias obstaculizan la gestión adecuada de riesgos, afectan la comunicación organizacional y comprometen la seguridad de la información, aumentando la exposición

a errores y fraudes. Como consecuencia, la falta de un sistema estructurado de control interno limita la eficiencia, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Chitacapa y Domínguez, 2024).

La problemática relacionada con la gestión de inventarios de materias primas es evidente en muchas organizaciones, especialmente en el sector gastronómico. Los inventarios se refieren a los bienes o productos que una empresa posee con el fin de comercializar, procesar o transformar. Se dividen en tres categorías: inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Las materias primas son los materiales básicos que se utilizan en el proceso de producción, los productos en proceso son aquellos que aún no han completado su transformación, y los productos terminados son aquellos listos para su venta o uso final. La correcta gestión de estos inventarios es esencial para asegurar un flujo de operaciones eficiente y optimizar la rentabilidad de la empresa.

En el caso ecuatoriano, uno de los mayores desafíos es la falta de control adecuado sobre estos inventarios, lo que resulta en registros inexactos, acumulación innecesaria de existencias y la ausencia de evaluaciones periódicas. Estas deficiencias no solo generan sobrecostos, sino que también aumentan el riesgo de obsolescencia de los productos, afectando la eficiencia operativa y la solidez financiera de la organización. La mala gestión de inventarios crea un desajuste entre la oferta y la demanda, lo que provoca un uso ineficiente de los recursos, lo que afecta tanto la calidad del servicio como los costos operativos. Como señalan La Febre y Rivera (2023), una gestión inadecuada de inventarios representa uno de los mayores riesgos para las organizaciones, sobre todo cuando no se implementan políticas de control que permitan gestionar las existencias de manera eficiente.

Es en este contexto donde se destaca la importancia de contar con un sistema de control interno que permita supervisar, regular y optimizar los inventarios. Este sistema es clave para garantizar la precisión de la información, optimizar los recursos y reducir los riesgos operativos

y financieros. En particular, en el sector gastronómico y en restaurantes, el control de inventarios de materias primas cobra gran importancia. Este control asegura un uso adecuado de los insumos, evita desperdicios, reduce pérdidas, garantiza la calidad y frescura de los productos, y, como resultado, contribuye a la rentabilidad y la confianza de los clientes. De acuerdo con López et al. (2024), el manejo adecuado de los inventarios en los restaurantes mejora la eficiencia operativa, y también favorece la sostenibilidad del negocio y fortalece su competitividad.

4.2. Auditoría de gestión aplicada a inventarios de materia prima en BOCAPA S.A.S.

A continuación, se presenta la aplicación práctica de una auditoría de gestión a los inventarios de materias primas de la empresa BOCAPA S.A.S. A través de un análisis detallado, se busca proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión de inventarios, optimizar el uso de los recursos y reducir los costos asociados.

Aplicación práctica

- Fases de estudio del entorno operativo

Los grandes proyectos no siempre surgen de la experiencia, sino de la pasión y la determinación de transformar un gusto personal en una propuesta compartida. Este fue el caso del Sr. Carlos Fuentes, un empresario que decidió incursionar en un ámbito nuevo: la gastronomía. Su interés por la alta cocina y su curiosidad como foodie lo llevaron a concebir un espacio innovador en la ciudad de Quito, donde cada plato transmitiera calidad, creatividad y emoción. Con esta visión se consolidó Alimar, una marca que ha logrado posicionarse como referente gastronómico.

Previo a la apertura, el restaurante atravesó un proceso riguroso de preparación. Durante varios meses, se desarrollaron y ajustaron las recetas hasta alcanzar un menú que reflejara elevados estándares de calidad. Para ello, su propietario contó con la asesoría de un chef con experiencia en Francia, cuyo conocimiento técnico aportó un valor diferencial a la propuesta

culinaria. En noviembre de 2017, la inauguración en el Centro Comercial El Bosque permitió que los residentes degustaran los platos principales de manera gratuita, pagando solo por las bebidas. Esta iniciativa generó un impacto positivo e inmediato, consolidándose como un nuevo referente gastronómico en la zona.

El nombre del restaurante, que significa “alianza mar y tierra”, refleja la fusión de sabores que caracteriza al menú y la filosofía de su creador: unir tradición y modernidad en experiencias culinarias capaces de sorprender y deleitar. El proyecto comenzó con ocho mesas y un equipo de cuatro colaboradores en cocina, quienes asumieron cada servicio con rigurosidad y atención al detalle. Con el tiempo, la empresa se expandió, ocupó un piso completo y, en agosto de 2025, inauguró un segundo nivel con capacidad para 280 personas, lo que permitió organizar grandes eventos y consolidar su servicio de catering.

El equipo humano de igual forma experimentó un crecimiento notable: de cuatro colaboradores iniciales, hoy cuentan con cerca de treinta personas, todas alineadas con la filosofía de calidad, servicio y pasión por la gastronomía que se impulsó desde el inicio. La falta de experiencia previa en el sector no constituyó un impedimento, por el contrario, un incentivo para aprender, rodearse de expertos y ejercer un liderazgo basado en disciplina y visión estratégica.

El éxito de Alimar despertó interés en empresarios interesados en la expansión de la marca. Un amigo cercano del propietario, propuso abrir una franquicia bajo la razón social BOCAPA S.A.S., motivado por la posibilidad de generar empleo y replicar la experiencia gastronómica en otros espacios. Así nació la sede en La Floresta, inaugurada el 1 de diciembre de 2022, manteniendo la esencia de la matriz: calidad en los platos, atención cercana y el concepto de “alianza mar y tierra”. La franquicia se consolidó gracias a la visión compartida de estos amigos y dos socios más, garantizando que cada nueva sede mantuviera los estándares de excelencia que distinguen a la marca.

En la actualidad, este restaurante representa la materialización de la pasión de Carlos Fuentes por la gastronomía. La marca ha evolucionado de un emprendimiento local a una empresa con proyección nacional, capaz de adaptarse a un entorno cambiante sin perder su esencia. Los socios se sienten orgullosos de la franquicia, por la calidad del proyecto y por haber convertido la pasión por la comida en oportunidades tangibles para la comunidad. Cada etapa de esta trayectoria demuestra que los sueños pueden concretarse en realidades sólidas cuando se sustentan en pasión, esfuerzo y perseverancia (Figura 4.1).



Figura 4.1. Platos emblemáticos que ilustran la propuesta gastronómica de Alimar.

Cada preparación representa la esencia del concepto alianza mar y tierra, fusionando ingredientes del mar y de la tierra ecuatoriana con técnicas contemporáneas, lo que refuerza la identidad culinaria del restaurante y su propuesta diferenciadora en el mercado gastronómico.

- Fase de planificación

Motivo de examen: la auditoría de gestión al componente de inventarios de materia prima de la empresa BOCAPA S.A.S., se realizó con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la administración y control de los inventarios correspondientes al primer semestre del año 2025.

Objetivos de auditoría: verificar la rotación, vigencia y exactitud de los inventarios de materia prima en el período auditado y comprobar la integridad y oportunidad de los registros de inventario, contrastando los saldos físicos con los registros administrativos y contables. Al mismo tiempo, evaluar la existencia de procedimientos y controles para la adquisición, almacenamiento y utilización de la materia prima y analizar la variación de costos de adquisición y su impacto en la gestión económica.

Alcance de auditoría: la auditoría de gestión comprende la revisión del componente de inventarios de materia prima de la empresa BOCAPA S.A.S., para el período del 1 de enero al 30 de junio de 2025 tomando en cuenta todas las operaciones comprendidas en el periodo.

Enfoque de auditoría: la auditoría de gestión está orientada a determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía en el control, manejo y registro de los inventarios de materia prima, considerando los riesgos de pérdida, caducidad y quiebre de stock, así como la suficiencia de los procedimientos internos establecidos.

Componentes auditados: los componentes auditados en el presente examen incluyen los inventarios de materia prima utilizados para la preparación de alimentos.

Indicadores utilizados: con la finalidad de medir la eficiencia de la gestión del inventario de materia prima se aplicaron diversos indicadores que incluyen la rotación de los mismo, pérdidas por caducidad de productos, días de mantenimiento, constataciones físicas y plazos de pago.

Tabla 4.1. Indicadores de eficiencia en la gestión de inventario de materia prima – BOCAPA S.A.S.

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

Indicadores utilizados

Indicador	Fórmula	Valores	Resultado %	Impacto
Rotación de Inventario	Costo de Ventas / Inventario Promedio	36.139,25 / 12.023,34	3,01	La rotación es moderada; aunque hay movimiento constante, algunos productos permanecen más tiempo en stock, lo que aumenta el riesgo de caducidad.
Días de Inventario (Cobertura Promedio)	(Inventario Promedio × 180) / Costo de Ventas	(12.023,34 × 180) / 36.139,25	60 días	El inventario permanece en promedio 60 días en stock, muy por encima del rango óptimo en restaurantes (15-20 días), lo que incrementa el riesgo de pérdidas.
Pérdidas por Caducidad o Merma	(Valor de productos perdidos / Valor de inventario inicial) × 100	(900 / 12.553,87) × 100	7,17 %	las pérdidas en inventarios se originan principalmente por productos que han sido olvidados o no ubicados correctamente durante los inventarios físicos. Esta falta de precisión en la gestión de existencias genera distorsiones en los registros, lo que afecta directamente la rentabilidad de la empresa.

Exactitud del Inventario (Conciliación física vs. sistema)	(Ítems coincidentes / Total de ítems auditados) × 100	(85 / 100) × 100	85 %	A pesar de ser aceptable, persisten diferencias por productos no localizados, evidenciando oportunidades de mejora en la organización del almacén.
Inventario Crítico (Faltantes de stock)	(Días con faltantes de ítems clave / 180) × 100	(10 / 180) × 100	5,56 %	La ausencia de insumos esenciales afecta la continuidad del servicio y provoca compras urgentes que no están planificadas. Esta falta de previsión genera desajustes en la cadena de suministro, lo que incrementa los costos por la necesidad de adquisiciones a precios más altos, y afecta la capacidad operativa.
Período Medio de Pago a Proveedores	(Cuentas por Pagar × 180) / Compras	(7.500 × 180) / 36.139,25	37 días	Los pagos son ágiles, con promedio semanal y retrasos máximos de 15 días, fortaleciendo la relación comercial.

Los resultados expuestos en Tabla 4.1 se interpretan según su impacto operativo, evidenciando aspectos críticos como el exceso de días de inventario, pérdidas por caducidad y faltantes de insumos.

- Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

La misión de BOCAPA S.A.S. es proporcionar un servicio excepcional a sus clientes, ofreciendo experiencias únicas a través de la innovación y una variada gama de alimentos, bebidas y entretenimiento. Su objetivo es superar las expectativas de cada visitante, creando

momentos memorables. La empresa se compromete a impulsar el crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores, promoviendo un entorno que favorezca el desarrollo continuo dentro de la organización.

La visión de BOCAPA S.A.S. es consolidarse como un referente en el sector gastronómico, ofreciendo a sus clientes la oportunidad de disfrutar un recorrido culinario único en su local, ubicado en la Floresta. La empresa se distingue por proporcionar un servicio de alta calidad, utilizando los mejores productos del mercado y garantizando una atención excepcional por parte de su equipo de colaboradores. BOCAPA S.A.S. se enorgullece de ofrecer espectáculos en vivo que enriquecen la experiencia de sus comensales, mientras extiende su servicio de catering para eventos en cualquier parte de la provincia, asegurando así una atención integral y de excelencia en todos sus servicios.

A través del proceso de reconocimiento de la empresa y su análisis de operaciones, se identificaron los elementos clave del análisis FODA, a pesar de la ausencia de un análisis formal. La auditoría de gestión permitió organizar esta información de manera clara, lo que facilita la identificación y comprensión de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el restaurante (Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Análisis FODA empresa BOCAPA S.A.S.

Fortalezas	Identidad gastronómica clara. Equipo capacitado y comprometido. Ubicación estratégica en zona turística y comercial. Adaptabilidad a cambios.
Oportunidades	Crecimiento del turismo en la ciudad de Quito. Alianzas estratégicas para ampliar alcance. Incorporación de tendencias de alimentación consciente. Apoyo a emprendimientos locales.

Debilidades	Ingresos concentrados en horarios pico, generando inestabilidad. Costos operativos elevados. Digitalización parcial; procesos internos poco automatizados. Escasa retroalimentación formal del cliente.
Amenazas	Alta competencia con nuevas propuestas gastronómicas en la ciudad de Quito. Factores macroeconómicos que afectan consumo fuera del hogar. Cambios regulatorios que implican mayores costos o adaptaciones rápidas. Altos costos por comisiones de pagos con tarjeta, reduciendo margen de ganancia.

El análisis FODA sintetiza los principales factores internos y externos que inciden en la gestión de BOCAPA S.A.S., permitiendo una visualización estructurada de su situación actual.

Base Legal

La sociedad constituida se denomina BOCAPA S.A.S., con domicilio en el cantón Quito, provincia de Pichincha. La sociedad podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, tanto dentro del territorio nacional como en el exterior, cumpliendo con las disposiciones legales aplicables.

El objeto social de la sociedad incluye la operación de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías y establecimientos de comida para llevar. Asimismo, comprende restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio, servicios de reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda y otros establecimientos similares.

Se incluyen los servicios de restaurantes y bares asociados al transporte, ofrecidos por unidades independientes, tales como bares en aeropuertos o terminales terrestres. De igual manera, la sociedad podrá dedicarse a la preparación y servicio de bebidas para consumo inmediato en bares, tabernas, coctelerías, discotecas, cervecerías, pubs, cafés, tiendas de jugos y vendedores ambulantes, entre otros.

BOCAPA S.A.S. podrá desarrollar cualquier actividad mercantil o civil lícita, con excepción de aquellas relacionadas con operaciones financieras, mercado de valores, seguros u otras que requieran un tratamiento especial conforme a la ley. En el cumplimiento de su objeto social, la sociedad está facultada para celebrar todos los actos y contratos permitidos por la legislación vigente.

Estructura Orgánica

A continuación, se presenta la estructura orgánica de BOCAPA S.A.S., la cual define la distribución jerárquica de los recursos humanos en la empresa.

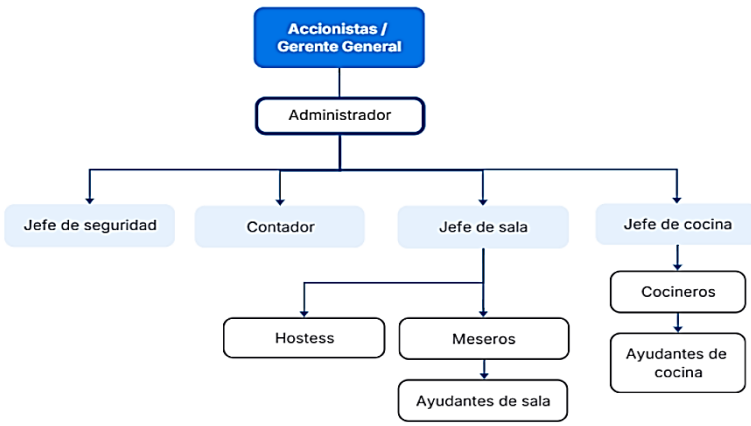


Figura 4.2. Estructura orgánica de BOCAPA S.A.S.

La figura 4.2 muestra la distribución jerárquica y funcional del personal dentro de BOCAPA S.A.S., evidenciando una estructura organizacional lineal. El flujo de mando parte de los accionistas y el gerente general, y se despliega hacia las áreas operativas y de soporte, permitiendo una clara delimitación de responsabilidades y canales de comunicación en el restaurante.

Financiamiento

El financiamiento de la entidad auditada es en su totalidad privada por parte de los socios, lo que permite que se gestionen los recursos y realice la actividad de manera independiente.

Funcionarios principales

Entre los principales funcionarios encargados del manejo de la empresa se encuentran: Gerente General, Presidente Ejecutivo, Contador y Administrador.

- Fase de ejecución

Tabla 4.3. Programa de auditoría.

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisora	Planificación	Revisión de la planificación	1	2025-07-20	2025-07-20
	Ejecución	Supervisión de campo	3	2025-07-21	2025-07-23
	Comunicación de resultados	Revisión comunicación provisional de resultados	1	2025-08-02	2025-08-02
		Revisión del borrador del informe		2025-08-02	2025-08-02
		Lectura borrador de informe		2025-08-02	2025-08-02
		Total	4		
Equipo de trabajo	Planificación	Recopilación de información	1	2025-07-20	2025-07-20
		Evaluación de control interno	2	2025-07-21	2025-07-02
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	1	2025-07-24	2025-07-24
		Elaboración y entrega de las notificaciones	1	2025-07-25	2025-07-25
		Elaboración memorando de planificación	2	2025-07-20	2025-07-21

	Ejecución	Análisis de Inventario de materias primas(-costos)	11	2025-07-20	2025-08-01
		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	2025-08-02	2025-08-02
		Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en el análisis.	1	2025-08-02	2025-08-02
		Elaboración del borrador del informe	1	2025-08-02	2025-08-02
		Lectura de borrador de informe	1	2025-08-02	2025-08-02
		Total	22		

La tabla 4.3 detalla las actividades planificadas, ejecutadas y comunicadas durante la auditoría de gestión al componente de inventarios de materia prima de BOCAPA S.A.S., correspondientes al primer semestre del año 2025. Se desglosan los responsables, fases del proceso, tareas específicas, fechas de inicio y fin, así como los días asignados para cada actividad.

Tabla 4.4. Programa de trabajo.

BOCAPA S.AS.				
Programa de trabajo				
Tipo de examen: especial				
Componente: inventario de materia prima				
Período: del 2025-01-01 al 2025-06-30				
N°	Objetivos	Ref/ P.T.	Elab. por	Fecha
a	Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión del inventario de materia prima, verificando si los procesos de adquisición, control, almacenamiento y registro permiten un uso adecuado de los recursos y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales		SMM	30-07-2025
Procedimientos				
Cumplimiento				
1	Verificar la existencia del cuadro comparativo de precios y su utilización en la toma de decisiones.	ME.1	SMM	30-07-2025

2	Revisar que las compras cuenten con firmas y autorizaciones conforme a los procedimientos establecidos.	ME.1	SMM	30-07-2025
3	Evaluar el uso de las listas de verificación de precios y aplicación de las mismas cuando se realicen compras a nuevos proveedores.	ME.1	SMM	30-07-2025
Sustantivos				
1	Realizar la comparación de precios de adquisición entre periodos y con proveedores alternativos para detectar variaciones inusuales de los valores.	ME.1	MAO	30-07-2025
2	Verificar que las adquisiciones estén debidamente registradas y correspondan con ingresos al inventario asegurando que los valores de compra y registro sean coherentes.	ME.1	MAO	30-07-2025
3	Analizar si los precios pagados corresponden a las cotizaciones y a las condiciones del mercado.	ME.1	MAO	30-07-2025

Elaborado: SMM-MAO	Fecha:30-07-2025
Revisado: AGL	Fecha: 02-08-2025

En la tabla 4.4 se detallan los objetivos de auditoría y los procedimientos aplicados, tanto de cumplimiento como sustantivos, orientados a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión del inventario. Se especifican los responsables de la elaboración y revisión del programa, así como las fechas de ejecución, garantizando trazabilidad y control en cada etapa del proceso de auditoría.

Tabla 4.5. Cuestionario de control interno.

"Empresa BOCAPA S.A.S."
Examen especial
Cuestionario de control interno

B.1

Cuenta: inventarios

N°	Preguntas SI	Respuestas				Obser.
		NO	PT	CT		
Ambiente de control						
1	¿Existe una política formal sobre la gestión de inventarios (compra, recepción, almacenamiento, uso y descarte)?		X	10	0	
2	¿El personal encargado del inventario está capacitado y conoce sus funciones y responsabilidades?	X		10	10	
3	¿Se supervisa de manera regular al personal que maneja inventarios para evitar prácticas indebidas?		X	10	0	
Evaluación de riesgos						
4	¿El restaurante ha identificado los riesgos asociados al manejo de inventario (pérdidas, caducidad, robos)?		X	10	0	
5	¿Se evalúan los riesgos de quiebre de stock o exceso de inventario que afecten la operatividad?		X	10	0	

6	¿Se consideran los riesgos de proveedores poco confiables o cambios en precios?		X	10	0	
Actividades de control						
7	¿Se documentan las entradas y salidas de inventario en un sistema o registro confiable?	X		10	10	
8	¿Se realizan verificaciones físicas periódicas del inventario y se comparan con los registros?	X		10	10	
9	¿Las compras de inventario están autorizadas por personal competente y con funciones segregadas?	X		10	10	
10	¿Se aplican controles para asegurar el almacenamiento adecuado y evitar pérdidas por deterioro o caducidad?	X		10	10	
Información y comunicación						
11	¿Se comunica de forma oportuna al área de compras y cocina sobre niveles bajos o sobrantes de inventario?	X		10	10	
12	¿La información sobre consumos y existencias se registra y está disponible para la toma de decisiones?	X		10	10	
13	¿La gerencia recibe reportes claros y periódicos sobre el estado de los inventarios?		X	10	0	

Monitoreo						
14	¿Se revisan periódicamente los informes de inventario para detectar inconsistencias?	X		10	10	
15	¿Existen mecanismos para evaluar la efectividad de los controles aplicados al inventario?		X	10	0	
16	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los procedimientos establecidos para la gestión de inventario?		X	10	0	
Total				160	80	
Elaborador por:		Revisado por:		Fecha: 19-07-2025		
Resultados de la evaluación de control interno Nivel de confianza 50% Moderado Nivel de riesgo 50% Moderado						

El cuestionario presentado en la Tabla 4.5 evalúa el control interno sobre la gestión de inventarios en la empresa BOCAPA S.A.S., abarcando cinco áreas clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Bocapa S.A.S

Examen especial a las operaciones administrativas y financieras por el período comprendido entre el 01 de enero al 30 de junio del 2025

Tabla 4.6. Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.

Componentes		Riesgo y su fundamento			Enfoque de auditoría	
		Inherente	Control		Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
Inventarios	Inventario de Materia Prima	**Alto**	**Moderado**			
		Al 30 de junio de 2025, la empresa presenta como inventario final de materia prima un valor total de 7 133.31 USD, cabe mencionar que en el periodo del 01 de enero al 30 de junio las compras de materia prima ascendieron a 36 139.25 USD en un total de 205 facturas.	Falta de análisis de variación de costos de adquisición de la materia prima al no contar con un listado referencial de precios de los productos.	Cuadro Comparativo	Verificar la existencia del cuadro comparativo de precios y su utilización en la toma de decisiones.	Realizar la comparación de precios de adquisición con proveedores alternativos para detectar variaciones inusuales de los valores.
			Alto			
			En los documentos de sustento de adquisición de productos no se identificó órdenes de compra o notas de pedido para controlar el inventario solicitado y adquirido.	Sin control clave		Verificar que las adquisiciones estén registradas y correspondan con ingresos al inventario asegurando que los valores sean coherentes.

			Bajo			
			Falta de control en la autorización de compras de materia prima por parte de jefe inmediato, dado que las compras se realizan de forma directa al proveedor sin una autorización formal previa.	Sin control clave	Revisar que las compras cuenten con firmas y autorizaciones conforme a los procedimientos establecidos.	
			Alto			
			Falta de control de precios de adquisición con nuevos proveedores, dado que se realizan las compras de manera inmediata sin tomar en cuenta cotizaciones de otros proveedores.	Lista de Verificación	Evaluar el uso de las listas de verificación de precios y aplicación de estas cuando se realicen compras a nuevos proveedores.	Analizar si los precios pagados corresponden a las cotizaciones y a las condiciones del mercado.

Bocapa S.A.S

Examen especial a inventarios

Por el período comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio del 2025

Matriz de calificación de riesgos

Tabla 4.7. Evaluación de riesgos al componente de materia prima.

Muestra: Al azar compras mayores a USD 600.00

	No. Comprobante de compra auditado	103	108	13222	577	164	175	4004	185	14087	4505	CT
Control prod. Reg. Cont. Documentación de respaldo Compra	Solicitud de compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Presupuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Autorización jefe inmediato	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Especificaciones de compra	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Proformas	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	5
	Cuadro comparativo proformas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Comprobante de ingreso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Acta de entrega	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Factura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Emisión de retención	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Comprobante de egreso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Archivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Hojas de producción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Archivo de comandas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Inventario físico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
		12	12	11	11	12	12	11	12	11	11	115

CT = 115
PT = 150
N/C Nivel de confianza = 77% Alto
N/R Nivel de riesgo = 23% Bajo

La matriz de calificación (Tabla 4.6 y Tabla 4.7) presenta el análisis de riesgos sobre las compras de materia prima en BOCAPA S.A.S., basado en una muestra aleatoria de comprobantes de compra mayores a USD 600. Se evaluaron diversos aspectos del proceso, desde la solicitud y autorización de compra hasta la documentación y registros contables, así como el control de producción y registros físicos.

Fase de resultados

En función de lo anterior, se plantea implementar una base de datos de precios históricos por proveedor y establecer revisiones periódicas como sustento para decisiones de compra más estratégicas. Establecer políticas internas que obliguen a comparar ofertas y evaluar el comportamiento del mercado antes de cada compra, asegurando así decisiones más informadas, negociaciones favorables y un control alineado con las NIIF y las buenas prácticas de control interno.

Hallazgo 1: inexistencia de normativa interna para la gestión del inventario de materia prima

Al realizar el examen se evidenció que la empresa no cuenta con manuales, políticas ni procedimientos establecidos que regulen la gestión del inventario de materia prima. No existen lineamientos documentados que definan cómo deben llevarse a cabo las etapas de adquisición, recepción, almacenamiento, registro, control y verificación física de los insumos. Esta carencia ha dado lugar a una ejecución informal del proceso por parte de cada área operativa, sin uniformidad en los criterios aplicados.

La ausencia de esta normativa interna contraviene los principios de control interno establecidos por el modelo COSO, los cuales recomiendan contar con políticas claras y procedimientos documentados para reducir riesgos y mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, las buenas prácticas de gestión empresarial indican que las

empresas deben formalizar sus procesos críticos para garantizar el cumplimiento de objetivos, la transparencia en la operación y la protección de activos.

Esta situación se origina por la falta de planificación y priorización en la documentación de procesos, como el manejo de inventarios. Como consecuencia, se incrementa el riesgo de inconsistencias operativas, errores en registros contables, pérdidas de materiales o dificultades en la toma de decisiones.

La inexistencia de normativa interna para la gestión del inventario de materia prima evidencia una debilidad importante en el control interno de la empresa, generando procesos informales, falta de uniformidad y mayor exposición a riesgos operativos, contables y patrimoniales. Esta situación limita la eficiencia, dificulta la trazabilidad de la información y puede afectar el cumplimiento de objetivos y la protección de los activos.

Se recomienda elaborar e implementar un manual de procedimientos para la gestión de materia prima, que incluya roles, actividades, controles y formatos estandarizados. Así mismo, capacitar al personal involucrado y realizar revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento y la actualización de dichos lineamientos.

Hallazgo 2: falta de análisis de variación de costos de adquisición de materia prima

Se constató que la empresa no realiza análisis comparativos ni seguimiento histórico de los precios de adquisición de materia prima. No se dispone de una base de datos referencial que permita identificar variaciones relevantes en los costos de insumos entre distintos períodos o proveedores, lo que impide una gestión estratégica de las compras.

Esta situación incumple los principios de economía y eficiencia establecidos en las NIIF, en específico en la NIC 2 – Inventarios, que señala que las empresas deben reflejar en sus registros el costo real de adquisición y velar

por una adecuada gestión del inventario. De la misma manera, el marco de control interno COSO recomienda contar con mecanismos de monitoreo para evaluar el rendimiento y la evolución de los costos críticos. La causa se encuentra en la falta de herramientas y políticas internas que exijan la recopilación y análisis sistemático de los precios de materia prima. Como consecuencia, la empresa podría estar incurriendo en compras a precios superiores a los de mercado o perdiendo oportunidades de negociación, lo que afecta de manera negativa su rentabilidad.

La ausencia de un análisis de variación de costos de adquisición de materia prima representa una deficiencia en la gestión financiera y de compras de la empresa, limitando la capacidad para identificar tendencias, detectar desviaciones y optimizar negociaciones con proveedores. Esta falta de control y seguimiento puede derivar en adquisiciones a precios no competitivos, afectando la eficiencia operativa y reduciendo la rentabilidad.

En función de lo anterior, se recomienda implementar una base de datos de precios históricos por proveedor y establecer revisiones periódicas como sustento para decisiones de compra más estratégicas. Establecer políticas internas que obliguen a comparar ofertas y evaluar el comportamiento del mercado antes de cada compra, asegurando así decisiones más informadas, negociaciones favorables y un control alineado con las NIIF y las buenas prácticas de control interno.

Hallazgo 3: falta de documentación soporte para el control de inventarios adquiridos

Durante la revisión de las adquisiciones realizadas, se evidenció la inexistencia de documentos como órdenes de compra, notas de pedido o registros de recepción formal que respalden la entrada de materia prima al inventario. Esta situación impide validar la legalidad, trazabilidad y necesidad de los productos adquiridos.

Esto contraviene las prácticas contables establecidas en la NIC 2 – Inventarios, que exige un adecuado control documental del movimiento de bienes, así como los principios de auditoría interna y control que indican que toda transacción debe contar con respaldo verificable. La falta de documentación de la misma manera va en contra de estándares de calidad como ISO 9001, que promueven la trazabilidad y evidencia documental en los procesos clave. La causa se debe a una cultura organizacional que no prioriza la formalidad documental ni ha establecido controles obligatorios para la adquisición y recepción de insumos. Como efecto, se incrementa el riesgo de errores, duplicidad de compras, pérdidas no identificadas o uso indebido de los recursos.

La falta de documentación soporte en el control de inventarios adquiridos constituye una debilidad crítica en los procesos de adquisición y registro, debido a que impide garantizar la trazabilidad, legalidad y justificación de las entradas de materia prima. Esta deficiencia vulnera principios contables, normas de control interno y estándares de calidad, aumentando de manera representativa el riesgo de errores, pérdidas, fraudes y compras innecesarias.

Se recomienda: establecer e implementar un procedimiento formal de control documental para todas las adquisiciones, que contemple la emisión y archivo obligatorio de órdenes de compra, notas de pedido y registros de recepción firmados y fechados. Integrar estos documentos en un sistema físico o digital que permita su fácil acceso y verificación, capacitando al personal en la importancia de la trazabilidad y realizando auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de este control.

Hallazgo 4: falta de control en la autorización de compras de materia prima

Se identificó que las adquisiciones de materia prima son ejecutadas por personal operativo o administrativo

sin contar con una autorización previa de un nivel jerárquico superior o responsable del presupuesto. Esta situación infringe las buenas prácticas de gobernanza empresarial y control interno, las cuales establecen que toda transacción que implique salida de recursos debe contar con una aprobación formal conforme al nivel de autoridad definido. El marco COSO establece que los controles preventivos, como la autorización jerárquica, son importantes para reducir riesgos de fraude, errores y gastos innecesarios.

La ausencia de un flujo de aprobación formal se debe a la falta de un procedimiento documentado que defina los niveles de autorización por tipo y monto de compra. Esta debilidad aumenta el riesgo de adquisiciones no justificadas, mal uso de recursos o descoordinación con las áreas de planificación.

La ausencia de un control formal en la autorización de compras de materia prima refleja una debilidad significativa en el sistema de control interno, al permitir adquisiciones sin la validación técnica, financiera o estratégica necesaria. Esta situación expone a la empresa a riesgos de gastos innecesarios, mal uso de recursos y falta de alineación con la planificación, afectando la eficiencia y la transparencia en la gestión.

A fin de corregir esta debilidad, se recomienda establecer un esquema de autorizaciones jerárquicas, asignando niveles de aprobación, definiendo las responsabilidades de cada cargo. Este esquema debe incluir formatos o sistemas electrónicos para registrar y validar las autorizaciones, así como capacitaciones al personal para garantizar su cumplimiento y revisiones periódicas para asegurar la efectividad del control.

Hallazgo 5: falta de control de precios en compras con nuevos proveedores

Se observó que la empresa realiza compras con nuevos proveedores sin realizar cotizaciones múltiples ni procesos de comparación de precios, lo que impide

verificar si se seleccionó la mejor oferta disponible en el mercado. En la mayoría de los casos, la selección del proveedor se realiza por afinidad o experiencia previa, sin evidencia objetiva del análisis de precios. Esto vulnera los principios de transparencia y economía en la gestión empresarial establecidos por normas como la ISO 9001 y los lineamientos del control interno del marco COSO.

Esta práctica se debe a la falta de políticas de compras que exijan procesos de evaluación previa de nuevos proveedores. Como efecto, se corre el riesgo de pagar sobreprecios, recibir productos de baja calidad o establecer relaciones comerciales poco sostenibles. En consecuencia, se sugiere establecer como requisito mínimo la solicitud de tres cotizaciones para toda adquisición con nuevos proveedores, incluyendo un análisis comparativo previo a la decisión de compra.

La ausencia de un control de precios en compras con nuevos proveedores limita la transparencia y objetividad en la selección de ofertas, generando riesgo de sobrecostos, adquisiciones de baja calidad y relaciones comerciales poco competitivas. Esta deficiencia contraviene buenas prácticas de gestión, normas de calidad y lineamientos de control interno, afectando la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones.

Implementar una política formal de evaluación y selección de nuevos proveedores, que establezca como requisito mínimo la obtención de al menos tres cotizaciones, acompañadas de un análisis comparativo de precios, calidad y condiciones de entrega. Este proceso debe documentarse y conservarse como respaldo, incorporando criterios objetivos de evaluación y capacitando al personal encargado de compras para asegurar su cumplimiento.

Se concluye que:

La auditoría de gestión aplicada a los inventarios de materia prima de la empresa BOCAPA S.A.S. permitió

identificar debilidades importantes en el control interno, en especial en lo relacionado con la rotación de inventario, pérdidas por caducidad y exactitud en los registros. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar procedimientos más rigurosos y sistemáticos que aseguren la eficiencia operativa y financiera, contribuyendo de forma directa a la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad del negocio gastronómico.

El control interno sobre inventarios constituye una herramienta indispensable para garantizar el uso eficiente de los recursos en el sector gastronómico. En el caso analizado, la aplicación de indicadores de auditoría permitió establecer medidas correctivas concretas, como la mejora en la organización del almacén, el fortalecimiento de los procesos de supervisión y la adopción de tecnologías para el monitoreo en tiempo real, lo que generará beneficios en la toma de decisiones y en la competitividad empresarial.

La inexistencia de normativa interna para la gestión del inventario de materia prima representa una debilidad estructural que compromete la uniformidad, trazabilidad y control de los procesos logísticos en la empresa auditada. Esta carencia impide una gestión eficiente de los recursos, aumentando el riesgo de errores operativos, pérdidas materiales y decisiones poco informadas. Formalizar los procesos mediante manuales y políticas claras permitirá fortalecer el sistema de control interno y alinear la operación con estándares internacionales como el modelo COSO y las NIIF.

La ausencia de mecanismos formales para el análisis de costos, autorización de compras y selección de proveedores refleja una gestión empírica y reactiva que limita la eficiencia financiera y reduce la capacidad de negociación de la empresa. La implementación de políticas estructuradas, soportadas por herramientas de análisis y documentación obligatoria, no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también garantiza transparencia, control y sostenibilidad en

las adquisiciones, favoreciendo la competitividad en un entorno altamente demandante como el sector gastronómico.

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

Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. PODIUM, 44(10), 151-166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Chitacapa, M., & Dominguez, C. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca-Ecuador. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(2), 559-577. https://doi.org/10.36390/telos262.22

Holguín, N., Loor, C., Granoble, J., Orlando, M., Ramírez, B., & Bowen, M. (2024). La importancia del control interno en la gestión pública y privada. Ciencias y Desarrollo, 27(4), 694-702. http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2779

La Febre, M., & Rivera, C. (2023). Análisis del control interno inventarios y su impacto en los productos terminados en la empresa Joyce Perez e hijos S.A., año 2022. Polo del Conocimiento, 8(8), 703-722. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9152350.pdf

López, D., Bordón, M., & Silva, J. (2024). Incidencia del sistema de control interno en la gestión de logística de una empresa gastronómica de la ciudad de Pilar. Ciencia Latina, Administrativa y Finanzas, 8(1), 875-896. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9464

Pacheco, C., & Ordoñez, Y. (2025). El rol de la auditoría financiera en la evaluación de los controles internos. PACHA, Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global, 6(17), 1-18. https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.423

Segovia, M., & Gúzman, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros Maná, periodo 2021. Digital Publisher, 8(2), 333-341. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124245.pdf

05.

Auditoría de gestión de los gastos operativos en un paradero gastronómico del corredor Chimborazo

Edgar Geovanny Maliza-Pacari[1]

Andrea Karolina Loaiza-Romero[1]

Erick Adrián Peña-Encalada[1]

Azucena de las Mercedes Torres-Negrete[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/RJCY4927

5.1. Fundamentos de la auditoría moderna: NIA 315 y control estratégico de gastos operativos y no operativos

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) desarrolladas por el IAASB (Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento) de IFAC (Federación Internacional de Contadores) sirven como la guía básica para ejecutar una auditoría cuyo propósito principal es obtener la información y evidencia suficientes y adecuadas que respalden al auditor en la emisión de una conclusión profesional. Dicha conclusión determina si los estados financieros de una entidad están presentados razonablemente y sin errores significativos, siguiendo un marco contable establecido como las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) o US GAAP (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos), por ejemplo (Auditool S. A,, 2023).

Entre los diferentes tipos de auditoría, se encuentran la auditoría financiera, la auditoría operativa y la auditoría de gestión. Esta última permite identificar desviaciones en el uso de los recursos y generar recomendaciones para mejorar los procesos administrativos, operativos y de apoyo de la organización. De este modo, contribuye al fortalecimiento de la gobernanza institucional y asegura un desempeño más eficiente y efectivo, alineado con los objetivos y metas de la entidad (Arias, 2018).

El proceso de auditoría incluye diversos pasos que forman parte de los principios de auditoría generalmente aceptados, los cuales establecen las bases para garantizar la calidad, objetividad e independencia del trabajo del auditor. Este proceso abarca etapas como la planificación, la ejecución, la obtención de evidencias, la evaluación de los resultados y la elaboración del informe final. Cada una de estas fases debe llevarse a cabo conforme a las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), que proporcionan lineamientos técnicos para asegurar la coherencia y la transparencia del proceso. La aplicación rigurosa de estos principios permite que las auditorías generen valor para las organizaciones, fortaleciendo la confianza en la información financiera y en la gestión institucional (Llumiguano et al., 2021).

Uno de los elementos fundamentales que ha transformado la auditoría moderna es la incorporación de la evaluación de riesgos, que permite una mayor precisión y efectividad en los procedimientos realizados. Al centrarse en identificar las áreas con mayor probabilidad de contener errores materiales o deficiencias críticas, este enfoque optimiza la asignación de recursos y tiempo durante la auditoría. Con este método, es posible detectar de manera temprana los factores internos y externos que podrían impactar en el logro de los objetivos establecidos por la entidad. Las Normas Internacionales de Auditoría, en particular la NIA 315, proporcionan un marco técnico que guía la evaluación de los riesgos de incorrección material, permitiendo una comprensión más profunda de la organización, su contexto y los controles internos. Esta comprensión facilita la formulación de respuestas adecuadas frente a los riesgos detectados, garantizando

así una gestión más efectiva de los mismos y asegurando la robustez y confiabilidad de los resultados del proceso de auditoría (Araldo y Torres, 2022).

Dentro de esta gestión de riesgos, el componente de gastos cumple un rol fundamental. Los gastos son las erogaciones realizadas por una organización para llevar a cabo sus actividades operativas y cumplir con sus objetivos estratégicos. La correcta gestión de estos gastos es esencial no solo para la sostenibilidad económica de la entidad, sino también para influir directamente en la toma de decisiones, la optimización de los recursos y el control financiero general. Los gastos se pueden clasificar en dos categorías principales: gastos operativos y gastos no operativos.

Los gastos operativos son aquellos directamente relacionados con la actividad principal de la organización, como los costos de producción de bienes o la prestación de servicios. Estos incluyen el costo de materia prima, salarios, servicios públicos, alquileres, entre otros, y son necesarios para el funcionamiento diario de la entidad. En contraste, los gastos no operativos no están vinculados directamente con las operaciones cotidianas del negocio, como los gastos financieros, impuestos y otros costos indirectos. Aunque no surgen de las operaciones diarias, estos gastos tienen un impacto significativo en los estados financieros y pueden influir en la rentabilidad y estabilidad económica de la organización.

La gestión eficiente de los gastos es crucial para la estabilidad financiera de cualquier entidad. Un control adecuado permite a la organización mantenerse en el rango de los límites presupuestarios, evitando desbordes financieros y pérdidas innecesarias (Segovia y Guzmán, 2023). Facilita la optimización de los recursos disponibles, asegurando que se utilicen de manera efectiva en actividades que generen valor. Según Arias (2018), la gestión de los gastos no solo implica reducir costos, sino también maximizar la eficiencia operativa. Un buen sistema de control de gastos identifica áreas de mejora y permite ajustar los procesos, lo que es fundamental para la rentabilidad a largo plazo.

El control y monitoreo de los gastos es un proceso continuo que abarca la planificación, evaluación y corrección de los gastos a medida que se desarrollan. Un sistema de control efectivo debe ser capaz de detectar desviaciones con respecto a lo presupuestado, lo que facilita la toma de decisiones oportunas para corregir problemas y evitar el derroche de recursos. El presupuesto es una herramienta elemental en este proceso, ya que sirve como guía para los gastos previstos en un periodo determinado. Monitorear constantemente los gastos en relación con el presupuesto permite detectar problemas en tiempo real y realizar ajustes inmediatos.

El control adecuado de los gastos también tiene un impacto directo en la rentabilidad de la organización. Como indican Llumiguano et al. (2021) la rentabilidad de un negocio depende en gran medida de la capacidad para gestionar eficientemente los costos, especialmente en sectores donde los márgenes de beneficio son ajustados. Un control efectivo de los gastos no solo ayuda a optimizar los ingresos, sino también a aumentar el margen de utilidad, asegurando que la organización funcione de manera más eficiente y rentable.

5.2. Auditoría de gestión al componente de gastos en el paradero gastronómico Pachamama del Chimborazo

A continuación, se presenta la aplicación práctica de una auditoría de gestión que se llevó a cabo en el Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo al componente de gastos. Esta auditoría se enfocó en evaluar la gestión de los recursos financieros del paradero, revisando los procedimientos y controles relacionados con los gastos operativos. Se analizó la eficiencia y efectividad en la asignación de recursos, así como el cumplimiento de las normativas y políticas internas para asegurar el uso adecuado de los fondos durante el período auditado.

Aplicación práctica

- Fases de estudio del entorno operativo

El paradero gastronómico **Pachamama del Chimborazo**, se encuentra en las inmediaciones de la **Reserva de Producción de Fauna Chimborazo**, un lugar emblemático que constituye uno de los patrimonios naturales más reconocidos del Ecuador. Ubicada en la región interandina, a más de 5.000 metros de altitud, la reserva alberga al majestuoso volcán Chimborazo, junto con una rica diversidad de flora y fauna característica del ecosistema de páramo (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), 2020). Desde su declaración como área protegida en 1987, ha sido un referente para el turismo nacional e internacional, atrayendo visitantes gracias a sus paisajes imponentes, sus actividades de montaña y la riqueza cultural de las comunidades asentadas en sus alrededores.



Figura 5.1. Volcán Chimborazo, el punto más cercano al sol desde la tierra.

El Chimborazo (Figura 5.1) es un volcán nevado ubicado en la Cordillera Occidental de los Andes en Ecuador. Debido a la forma oblata de la Tierra, su cima es el punto más alejado del centro del planeta, superando incluso la altura del Monte Everest desde esa perspectiva.

Este sitio no solo es un destino turístico reconocido, sino que también cumple una función primordial en la conservación de camélidos sudamericanos, entre los que destacan la vicuña, el guanaco y la alpaca, reintroducidos

con fines de protección y aprovechamiento sostenible (MAATE, 2020).

El flujo constante de turistas ha generado nuevas dinámicas sociales y económicas en las poblaciones locales, que tradicionalmente se dedicaban a la agricultura de altura y a la crianza de ovinos y bovinos. Estas familias comenzaron a ver en el turismo una oportunidad para diversificar sus actividades, como lo destacan Burgos y Mena (2018). El contacto con visitantes de diversas partes del mundo reveló una necesidad latente: contar con espacios adecuados donde los viajeros pudieran descansar, disfrutar de la gastronomía andina y conocer las costumbres de la serranía ecuatoriana.

Fue en este contexto que surgió la idea de implementar **"Pachamama del Chimborazo"**, un paradero rústico de comida que con el tiempo se ha convertido en una parte esencial de la experiencia turística en la reserva. Este paradero gastronómico ha evolucionado, con la gastronomía serrana como eje central de su oferta. Platos emblemáticos como el yahuarlocro, la sopa de quinua, la fritada, las papas con cuero y las carnes de borrego y cuy asado, acompañados de productos locales como habas, mellocos y choclos tiernos, han sido integrados a la experiencia culinaria. Cada preparación es un reflejo de las tradiciones ancestrales de la región, lo que estrecha el vínculo entre los turistas y la identidad cultural del lugar (Terán y Ruiz, 2020). La disponibilidad de ingredientes cultivados en los pisos climáticos cercanos garantiza frescura y autenticidad, haciendo que cada bocado sea un tributo a la pachamama, o madre tierra.

"Pachamama del Chimborazo", por lo tanto, se ha consolidado como un componente de la oferta turística de la Reserva Chimborazo, promoviendo la cultura local y generando un impacto económico en la región.

- Fase de planificación de la auditoría de gestión

Enfoque de la auditoría

Motivo del examen

La presente auditoría de gestión se realizó al componente de gastos de "Pachamama del Chimborazo", un

paradero gastronómico ubicado en las inmediaciones de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo.

Objetivos de la auditoría

Evaluar los procedimientos de gastos del paradero gastronómico "Pachamama del Chimborazo", verificando su cumplimiento, eficiencia y eficacia durante el periodo auditado, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión de los recursos financieros.

Alcance de la auditoría

Se realizó la auditoría de gestión al componente de gastos, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024. La auditoría abarcó la revisión y evaluación de todos los procedimientos y controles relacionados con los gastos operativos, incluyendo la adquisición de insumos, la remuneración del personal, los pagos por servicios y otros costos asociados a las operaciones del paradero durante dicho período.

Enfoque de la auditoría

La auditoría se orientó hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades del componente de gastos. Se centró en evaluar si los procedimientos aplicados para la gestión de los gastos contribuyeron de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos financieros y operativos del paradero, asegurando que los recursos fueron utilizados de manera eficiente y conforme a los planes establecidos.

Componentes auditados

El componente auditado fue el de los gastos.

Indicadores utilizados

La tabla 5.1 presenta los principales indicadores utilizados para evaluar la eficacia y eficiencia del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo. Cada indicador ha sido seleccionado para medir aspectos clave de la gestión financiera y operativa del negocio, permitiendo analizar la utilización de los recursos, la rentabilidad de las operaciones, la recuperación de

créditos, la eficiencia en la administración de gastos y el impacto de la carga financiera sobre los ingresos.

El propósito de estos indicadores es ofrecer una visión cuantitativa del desempeño del paradero, identificando fortalezas y áreas de mejora en la gestión de sus recursos. Asimismo, los resultados obtenidos facilitan la toma de decisiones estratégicas orientadas a optimizar la operación del negocio, asegurar la sostenibilidad financiera y mejorar la experiencia del cliente. El nivel de confianza asociado a cada indicador permite interpretar los resultados considerando posibles variaciones o limitaciones en los datos utilizados.

Tabla 5.1. Indicadores de gestión a fin de analizar la eficacia y eficiencia del negocio.

Indicador	Fórmula	Valores	Resultado %	Impacto
Rotación de Ventas	Ventas totales	12 339,26	43 %	Mide la eficiencia con la que el Paradero gastronómico utiliza su activo total (terreno, construcción, equipamiento) para generar ventas
	Activo Total	28 482,78		
Gastos de Administración y Ventas	Gastos Administrativos + Gastos de Ventas	3 707,42	30 %	Evalúa cómo los gastos operativos (administrativos y de ventas) inciden en la rentabilidad del paradero gastronómico
	Ventas totales	12 339,26		
Rotación de Cartera	Cuentas por cobrar	5 301,52	43 %	En caso de que el paradero gastronómico maneje cuentas por cobrar, por ejemplo, con grupos turísticos o mediante convenios, este indicador refleja la eficiencia con la que se recuperan dichos créditos.
	Ventas totales	12 339,26		

Margen de Utilidad Bruta	Ventas Netas - Costo de Ventas	8 631,84	70 %	Permite evaluar la rentabilidad de los productos finales del Paradero gastronómico, considerando su política de compra de materia prima a campesinos locales.
	Ventas totales	12 339,26		
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros	798,63	6 %	Determina la incidencia de los gastos financieros sobre los ingresos y la capacidad del negocio para cubrirlos.
	Ventas totales	12 555,00		

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

Información de la entidad o negocio

Misión

El negocio tiene como misión ofrecer un servicio turístico, cultural y gastronómico de excelencia, orientado a satisfacer las expectativas de sus clientes tanto nacionales como extranjeros.

Visión

Su visión es ser un paradero gastronómico reconocido a nivel nacional e internacional por la calidad del servicio, la atención al cliente y la excelencia culinaria, destacándose como un puente de conexión entre la cultura indígena y el mundo, y reafirmando que la tradición es el pilar fundamental de su identidad.

5.3. Análisis organizacional y control interno del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo

La tabla 5.2 presenta el análisis FODA del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo, que permite identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño.

Las fortalezas y debilidades reflejan las características internas del negocio, como la calidad de los productos y servicios, la cobertura geográfica y las limitaciones en capacidad de producción o estrategias de comercialización. Por su parte, las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos, incluyendo el incremento del turismo, la aparición de nuevos nichos de mercado, el encarecimiento de insumos y posibles cambios en la normativa o la economía.

Este análisis proporciona una visión estructurada de la situación actual del paradero, sirviendo como base para la planificación estratégica, la toma de decisiones y la implementación de acciones orientadas a fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del negocio.

Tabla 5.2. FODA del paradero gastronómico.

Fortalezas	**Debilidades**
Calidad de los productos	Capacidad limitada de producción
Calidad de los servicios	Dependencia de financiamiento
Amplia cobertura geográfica	Estrategias de comercialización poco desarrolladas
Oportunidades	**Amenazas**
Incremento del flujo de turistas extranjeros	Encarecimiento de la materia prima
Aparición de nuevos nichos de mercado	Cambios en leyes del sector turístico o económico
Movilización interna de ecuatorianos durante los feriados	Inestabilidad económica y política

Base legal

El emprendimiento se encuentra bajo la gerencia y propiedad de una persona natural. Según el Registro Único de Contribuyentes (RUC), su actividad económica principal corresponde al código I56100101 – Venta de comidas y bebidas en paraderos gastronómicos, incluyendo la modalidad para llevar. El negocio se encuentra activo como persona natural desde enero de 2017. La información presentada ha sido recopilada con fines de auditoría.

Estructura orgánica

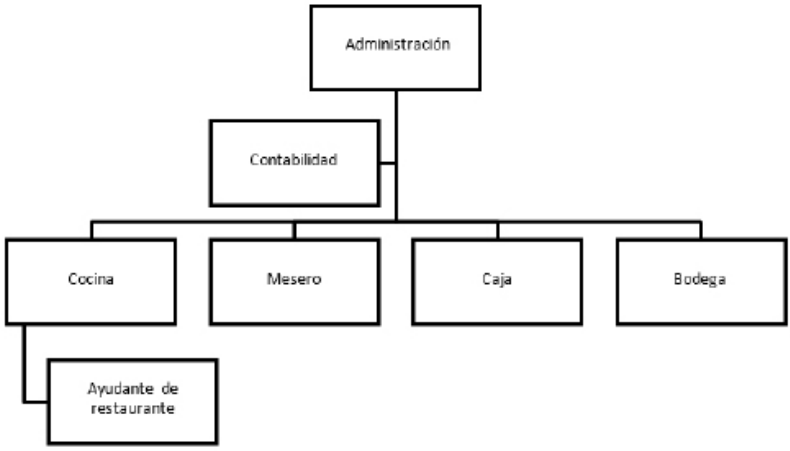


Figura 5.2. Organigrama estructural del paradero gastronómico.

La información del organigrama ha sido preparada y proporcionada por el propietario del paradero gastronómico (Figura 5.2).

Objetivos del negocio

- Ofrecer un servicio al cliente de alta calidad.
- Difundir y compartir la cultura local con los turistas y visitantes.
- Brindar lo mejor de la gastronomía andina.
- Promocionar la gastronomía local a nivel regional y nacional.
- Resaltar y posicionar la calidad del servicio como un valor diferencial.
- Promover y preservar la cultura indígena a través de la experiencia turística.

Financiamiento de la entidad

El financiamiento de la entidad proviene de recursos propios y de capital privado.

Funcionarios Principales:

La Tabla 5.3 presenta la estructura del personal del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo, detallando los cargos ocupados, las fechas de inicio en cada función y el tiempo de permanencia en los puestos. Esta información permite visualizar la distribución de responsabilidades dentro del negocio, identificando los roles clave para la operación diaria, así como la dedicación del personal, diferenciando entre cargos permanentes, eventuales y de apoyo en fines de semana o feriados. También, sirve como referencia para evaluar la asignación de funciones y la capacidad del equipo en relación con la gestión de los recursos humanos del paradero.

Tabla 5.3. Cargos y funciones del personal.

N°	Cargo	Inicio	Fin
1	Administrador	Enero 2017	Actualmente en el cargo - Propietario
2	Compras / Ventas	Enero 2017	Actualmente en el cargo - Propietaria
3	Mesero – Cajero	Enero 2017	Fines de semana y feriados – Hijo del propietario
4	Mesero – Cajero	Enero 2017	Fines de semana y feriados – Hijo del propietario
5	Ayudante de Cocina	Enero 2024	Fines de semana y feriados
6	Cocinera – Chef	Abril 2019	Actualmente en el cargo
7	Contador	Abril 2020	Servicios personales y ocasionales

Fase de ejecución

La Tabla 5.4 presenta el Memorando de Planificación de la auditoría de gestión realizada al componente de gastos del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo. Esta tabla detalla los antecedentes de la auditoría, las fechas de intervención, el equipo multidisciplinario responsable, así como la distribución de los días presupuestados por fase del trabajo (planificación, ejecución y comunicación de resultados).

La información incluida permite visualizar la organización y estrategia del proceso de auditoría, asegurando un enfoque sistemático y estructurado para evaluar la propiedad, validez y eficiencia en la gestión de los gastos del paradero.

Tabla 5.4. Memorando de planificación.

Memorando de planificación	
Ente económico: Paradero gastronómico	
Auditoría de Gestión a: GASTOS	Período: 01-01-2024 al 31-12-2024
Preparado por: (jefe de Equipo)	Fecha: 26/07/2025
Revisado por: (integrante del equipo auditor)	Fecha: 26/07/2025
Antecedentes de auditoría	
La última intervención de Auditoría en la entidad/empresa emitió 0 informes	
Fecha de intervención	**Fecha estimada**
- Orden de Trabajo	Convenio Institucional UCACUE Proyecto PRODUCE
- Inicio del trabajo en el campo	29 de julio de 2025
- Finalización del trabajo en el campo	13 de agosto de 2025
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	14 de agosto de 2025
- Presentación del informe a los propietarios	15 de agosto de 2025
- Emisión del informe final de auditoría	15 de agosto de 2025
Equipo multidisciplinario	**Nombres**
- Supervisor	NN
- Auditor Senior	NN
- Auditor Junior	NN
Días presupuestados	**Días**
- 15 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
- Fase II, Planificación (30%)	5
- Fase III, Ejecución (50%)	8
- Fase IV, Comunicación de resultados – Informe (20%)	3

La Tabla 5.5 muestra el cronograma de la auditoría de gestión realizada al Paradero Gastronómico

Pachamama del Chimborazo. Incluye las fases del proceso: planificación, ejecución y comunicación de resultados, junto con las actividades específicas, los responsables de cada etapa, la duración en días y las fechas programadas de inicio y fin. Este cronograma permite visualizar la planificación temporal de la auditoría y asegura que el trabajo se realice de manera ordenada y eficiente según los lineamientos del Memorando de Planificación.

Tabla 5.5. Cronograma de la auditoría.

Responsable	Fase	Actividad	Días	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisor	Planificación	Revisión de la planificación	5	21/julio/2025	29/julio/2025
	Ejecución	Supervisión de campo	8	29/julio/2025	13/agosto/2025
	Comunicación de Resultados	Revisión comunicación provisional de resultados	3	13/agosto/2025	14/agosto/2025
		Revisión del borrador del informe		14/agosto/2025	15/agosto/2025
		Lectura borrador de informe		15/agosto/2025	16/agosto/2025
	Total días:		15		

La Tabla 5.6 presenta el programa de auditoría diseñado para evaluar los gastos del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo. Este programa detalla los objetivos específicos, los procedimientos de cumplimiento y sustantivos, los responsables de cada actividad, así como las fechas de ejecución.

Su finalidad es garantizar que los gastos relacionados con la materia prima sean legítimos, estén correctamente documentados y se ajusten al giro del negocio, asegurando así la transparencia, legalidad y veracidad de la gestión financiera del paradero.

Tabla 5.6. Programa de auditoría.

N°	Objetivo	Ref/ P.T.	Elab. por	Fecha
a	Determinar la propiedad, legalidad y veracidad de los gastos realizados de conformidad con los requerimientos de materia prima para el funcionamiento normal del Paradero gastronómico.			
	Procedimientos			
	Cumplimiento			
1	Verificar si existe algún procedimiento informal repetido (por ejemplo, si siempre compra al mismo proveedor o si hay aprobación verbal).	A	E.M.	2025-07-29
2	Revisar fechas de emisión de facturas vs fechas de registro en el sistema contable Fénix.	B	E.P.	2025-07-30
3	Solicitar evidencia de recepción de productos (guías de remisión, notas de entrega) y verificar si existió algún registro manual o informal de inventario en el 2024.	C	A.L.	2025-07-31
4	Revisar física o digitalmente los documentos de respaldo para evaluar si hay algún orden (por fecha, proveedor, etc.).	D	A.L.	2025-08-01
5	Solicitar confirmación de recepción al proveedor Skandinar S.A. o evidenciar el reclamo por parte del negocio.	E	A.L.	2025-08-04
6	Verificar las facturas del proveedor Corporación Favorita y la documentación de respaldo correspondiente, evaluando la autorización o justificación de las compras, por ejemplo, si fueron destinadas al uso del negocio o al uso personal del propietario.	F	A.L.	2025-08-05

	Sustantivas			
1	Seleccionar una muestra de facturas y verificar: existencia física, concordancia con el sistema contable, y relación con el giro del negocio.	G	E.P.	2025-08-06
2	Evaluar el impacto en los estados financieros (a pesar de que el negocio no es obligado a llevar contabilidad) verificando si al menos el sistema contable Fenix puede emitir un Balance General y Estado de Resultados razonables con corte al 31-12-2024.	I	E.P.	2025-08-07
3	Revisar una muestra de facturas junto con sus documentos de respaldo, validando que los detalles correspondan al uso propio del giro del negocio.	J	E.P.	2025-08-08
4	Analizar las facturas de Corporación Favorita, clasificando los productos adquiridos y determinando cuáles deben ser excluidos de los gastos del negocio.	K	E.P.	2025-08-13

La Tabla 5.7 presenta el cuestionario de control interno aplicado al Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo. Este instrumento permite evaluar la existencia, funcionalidad y eficacia de los controles internos relacionados con la gestión de gastos, incluyendo la documentación de compras, el registro contable, la definición de responsabilidades y la comunicación de información financiera.

Los resultados reflejan la calificación obtenida, el nivel de confianza ponderada y el nivel de riesgo asociado, proporcionando una visión integral sobre la capacidad del negocio para mantener la transparencia, el orden y la eficiencia en el manejo de sus recursos.

Tabla 5.7. Cuestionario de control interno.

N	Pregunta	SI = 10	NO = 0	Parcial = 5	Comentario	Puntaje obtenido	Puntaje óptimo
1	¿El Paradero gastronómico tiene un reglamento funcional?		X		El propietario menciona que es un negocio familiar y realiza las compras según la necesidad, sin un stock de inventario actualizado.	0	10
2	¿El Paradero gastronómico tiene definidos la Misión, Visión y Objetivos?			x	Se encuentra elaborado, pero no ha sido difundido al personal.	5	10
3	¿Tiene un sistema contable que permita el control de las transacciones realizadas?			✔	Debido al cambio de horario de atención, no se está ingresando toda la información al Core financiero.	5	10
4	¿Se cuenta con los documentos de respaldo de los gastos?	✔			Si se solicita, se proporcionan; sin embargo, compras menores a $5 en plazas o productos agrícolas locales no cuentan con factura.	10	10

5	¿Se realiza el ingreso oportuno de la información en el sistema contable?		X		No se realiza en 2024, aunque las declaraciones al SRI están al día.	0	10
6	¿Existen un responsable definido para realizar las compras?	✔			En ocasiones, las compras son realizadas también por su cónyuge.	10	10
7	¿Los gastos realizados son conciliados al menos cada fin de mes?		X		No lo está realizando	0	10
8	¿Maneja un inventario de compras de materia prima?		X			0	10
9	¿Elabora un reporte o auxiliar de los gastos realizados de forma mensual?	✔				10	10
10	¿Se realizan de manera oportuna las declaraciones de impuestos?	✔			Se realiza a través de una contadora externa, quien indica si es necesario cancelar el IVA mes a mes.	10	10
11	¿Se comunica de manera oportuna sobre los gastos a realizarse para la elaboración del menú planificado?	✔				10	10

							60	110
	Matriz de evaluación del riesgo de control				✔	= Positivo		
	Calificación Total	60			X	= Negativo		
	Confianza Ponderada	110						
	Nivel de confianza	55%	Medio					
	Nivel de riesgo	45%	Bajo					
	Rango	Nivel de riesgo	Rango			Nivel de confianza		
	15 % - 49 %	Bajo	76 % - 100 %			Alto		
	50 % - 75 %	Medio	50 % - 75 %			Medio		
	76 % - 100 %	Alto	15 % - 49 %			Bajo		

La Tabla 5.8 muestra la matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría aplicada al componente de gastos del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo. Este instrumento identifica los riesgos inherentes asociados a la compra de materia prima, fundamenta cada riesgo y evalúa los controles existentes o su ausencia.

La matriz permite visualizar cómo la falta de políticas formales, registros oportunos y control de inventarios impacta en la confiabilidad de la información financiera y en la eficiencia del proceso de adquisición. Los hallazgos reflejan un nivel de riesgo elevado, destacando la necesidad de establecer procedimientos internos claros, registro sistemático de las compras y documentación organizada para fortalecer el control interno y minimizar posibles desviaciones en la gestión de gastos.

Tabla 5.8. Matriz de Evaluación y calificación de los riesgos de auditoría.

Componente y subcomponentes		Riesgo y su fundamento			Controles clave
		Inherente		Control	
Gastos	gastos en compra de materia prima	Medio	En el año 2024 se registran compras por un valor $ 6 028,96, en un total de 288 facturas, que se encuentran registrados en el sistema contable Fénix, adicional el negocio es familiar (trabajan solo familiares del propietario), las compras de materia prima no tienen un Kardex de inventario para su seguimiento.	Alto	No existe control
				Medio	

			No se realiza de manera oportuna el registro de los gastos de compras de materia prima en el sistema contable del propietario. Sin embargo, al tratarse de una persona natural no obligada a llevar contabilidad completa, esto no afecta la presentación de los estados financieros ante los entes de control. No obstante, resulta recomendable disponer, al menos, de un Balance General y un Estado de Resultados actualizados de forma oportuna.	Ingreso de información al sistema contable, que se ejecuta de forma tardía.
			Medio	
			Durante la revisión se constató que los gastos y adquisiciones de materia prima no han sido debidamente cotejados, y adicionalmente, no se mantiene un registro actualizado de inventario de los productos ingresados a bodega, lo que limita el control sobre los insumos y la exactitud de la información financiera del negocio.	No existe control
			Medio	
			De acuerdo con la revisión efectuada, el producto solicitado al proveedor Skandinar S.A. no ha sido recibido y tampoco se cuenta con el documento físico que respalde la compra, lo que representa un hallazgo en el control de inventarios y documentación de adquisiciones.	No existe control

			Alto	
			Se detectó la existencia de artículos incluidos en las facturas del proveedor Corporación Favorita que no están relacionados con el giro del negocio del paradero gastronómico, lo que evidencia la necesidad de un mayor control en la clasificación de compras.	No existe control

La Tabla 5.9 presenta la matriz de evaluación de riesgos del componente de gastos del Paradero Gastronómico Pachamama del Chimborazo. Esta matriz detalla cada transacción revisada, indicando fechas de emisión y vencimiento, proveedor, número de documento, porcentaje de cumplimiento y comentarios relevantes sobre hallazgos críticos. Su propósito es identificar incumplimientos, como la falta de documentos de soporte, mercancía no recibida o artículos no relacionados con el giro del negocio, que afectan la confiabilidad del registro de gastos.

La evaluación cuantitativa refleja un nivel de cumplimiento del 79%, con una confianza ponderada del 100%, clasificando el nivel de confianza como alto y el nivel de riesgo como bajo (21%). La información obtenida permite a los auditores y al personal del negocio focalizar esfuerzos en fortalecer controles internos, asegurar la disponibilidad de documentación de respaldo y garantizar que las compras se alineen estrictamente con las necesidades del paradero gastronómico.

Tabla 5.9. Matriz de evaluación de riesgos componente gastos.

Emisión	Vence	Proveedor	Número	%	Comentario
16/1/2024	14/8/2024	López Martínez Fausto Aníbal	000000177	86	El documento de soporte no se encuentra disponible en los archivos, lo que limita la verificación y seguimiento de la transacción correspondiente.
24/8/2024	17/9/2024	Corporación Favorita C.A.	000417626	86	Se identificaron artículos que no están relacionados con el giro del negocio del paradero gastronómico.
13/4/2024	14/4/2024	Oñate Oñate Lorena del Carmen	000324985	100	
9/5/2024	17/8/2024	Espín Gamboa Washington Rafael	000003016	100	
7/8/2024	28/8/2024	Quispe Pillajo Juan Francisco	000001066	100	
23/2/2024	24/2/2024	Skandinar SA	001637856	14	El propietario indicó que la mercadería correspondiente no ha sido entregada.
17/7/2024	18/7/2024	Andrade Peñaloza Fabiola Noemi	000007592	100	
5/5/2024	6/5/2024	Medina Arroba Mayra Cecibel	000003282	100	
3/8/2024	4/8/2024	Tinajero Cisneros Mario Enrique	000373547	100	
25/6/2024	17/8/2024	Ads software Cia. Ltda.	000021050	0	

Nivel cumplimiento			79	
Matriz de evaluación del riesgo de control				
Calificación total	79%			
Confianza ponderada	100%			
Nivel de confianza	79%	Alto		
Nivel de riesgo	21%	Bajo		
Rango	**Nivel de riesgo**	**Rango**	**Nivel de Confian-za**	**Rango**
15 % - 49 %	Bajo	76 % - 100 %	Alto	15 % - 49 %
50 % - 75 %	Medio	50 % - 75 %	Medio	50 % - 75 %
76 % - 100 %	Alto	15 % - 49 %	Bajo	76 % - 100 %

Fase de Resultados específicos del componente auditado

Hallazgo 1: Deficiencias en control documental y registro de gastos, con posibles riesgos de inconsistencia en la información financiera.

Durante la revisión del componente de gastos correspondiente al ejercicio 2024, se evidenció que no se realiza el registro oportuno de las operaciones en el sistema contable, generando retrasos en la actualización de la información financiera. No se efectúa la conciliación mensual de los gastos, impidiendo la verificación periódica

de las transacciones. Se constató la inexistencia de un inventario formal de compras de materia prima, dificultando el control sobre los insumos adquiridos y utilizados. En compras menores a $5 realizadas en mercados o plazas locales, no se emiten ni archivan comprobantes de respaldo. Estas deficiencias reflejan un control documental y operativo insuficiente en el manejo de los gastos del negocio.

Criterio:

Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables a pequeñas entidades, todo registro contable debe respaldarse con documentos válidos, completos y verificables (principio de integridad documental). Las transacciones deben registrarse oportunamente (principio de oportunidad) y los gastos deben estar vinculados a los ingresos y actividades del negocio (principio de asociación de gastos con ingresos). El incumplimiento de estos principios compromete la exactitud y confiabilidad de la información financiera.

Causa:

La naturaleza familiar del negocio y la centralización de funciones en el propietario han generado un manejo informal de las compras y registros contables. Las deficiencias se originan en la ausencia de procedimientos formales que regulen el registro y control de gastos, la conciliación periódica, la exigencia de comprobantes en compras menores y el mantenimiento de inventarios de materia prima. La falta de capacitación y seguimiento en la aplicación de buenas prácticas contables agrava la situación.

Efecto:

La ausencia de control oportuno y documentación suficiente incrementa el riesgo de sanciones tributarias por gastos no deducibles o no respaldados. La información financiera puede presentar inconsistencias, afectando la confiabilidad para la toma de decisiones. La no conciliación periódica limita la detección temprana

de errores o irregularidades, y la falta de inventario puede derivar en compras innecesarias, pérdidas por caducidad o uso ineficiente de recursos. En conjunto, estas debilidades ponen en riesgo la transparencia y eficiencia en la gestión financiera del negocio.

Conclusión:

La evaluación del componente de gastos del ejercicio 2024 evidencia deficiencias significativas en el control interno y registro de las operaciones financieras. La ausencia de registros oportunos, conciliaciones mensuales y un inventario desactualizado, así como la falta de comprobantes en compras menores, vulnera principios contables (PCGA y NIIF). Estas debilidades generan información financiera incompleta y limitan la capacidad de análisis, planificación y control del negocio, aumentando la exposición a pérdidas económicas y riesgos tributarios.

Recomendaciones al propietario del negocio:

- Establecer y documentar procedimientos internos para el registro y control de gastos, garantizando que toda operación se registre de forma inmediata y cuente con soporte válido.
- Implementar un sistema de conciliación mensual de gastos y un inventario actualizado de materia prima que permita un seguimiento eficiente de insumos.
- Exigir comprobantes de respaldo incluso en compras menores, gestionando que se emitan facturas o notas de venta por los proveedores.
- Designar un responsable para la gestión de compras y el ingreso de la información contable.
- Realizar revisiones internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Hallazgo 2 – Gastos inconsistentes y registros sin verificación: Un riesgo para la precisión contable

Durante la revisión de facturas seleccionadas del ejercicio 2024, se detectaron inconsistencias en el

registro y respaldo de gastos. Por ejemplo, la factura N° 000417626 (24/08/2024) emitida por Corporación Favorita C.A. incluye artículos no relacionados con el giro del Paradero gastronómico. Asimismo, las facturas del proveedor Skandinar S.A. fueron registradas sin evidencia de recepción física de la mercadería, según el muestreo realizado. Estas diferencias no han sido explicadas ni ajustadas oportunamente, generando incertidumbre sobre la correcta clasificación y razonabilidad de los gastos. Adicionalmente, no existe documentación de seguimiento por parte del área contable que acredite gestiones con proveedores o ajustes realizados.

Criterio:

De acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), los registros contables deben sustentarse en documentación veraz y completa (principio de integridad documental), registrarse en el momento en que se originan (principio de oportunidad) y reflejar la relación entre gastos e ingresos del período correspondiente (principio de asociación). La normativa tributaria exige respaldo comprobatorio para la deducibilidad de gastos y la correcta aplicación del IVA. Cualquier gasto no relacionado o sin evidencia puede ser objeto de rechazo fiscal. El incumplimiento de estos criterios compromete la confiabilidad de la información financiera y la correcta determinación de resultados y obligaciones tributarias.

Causa:

El propietario y su cónyuge centralizan funciones de compra y contabilidad, generando prácticas informales que permiten el registro de facturas sin verificación de recepción ni validación de vinculación con el giro del negocio. No se realizan conciliaciones periódicas ni se documentan las comunicaciones con proveedores cuando surgen discrepancias. La ausencia de responsabilidades claramente definidas y la falta de capacitación del área contable agravan la incapacidad para detectar y corregir estas inconsistencias.

Efecto:

La falta de verificación y corrección de gastos genera riesgos de:

- Registro de gastos erróneos o no deducibles fiscalmente.
- Reconocimiento incorrecto de créditos tributarios y obligaciones fiscales.
- Distorsión en el costo de ventas y resultados operativos, afectando la toma de decisiones y la evaluación de la rentabilidad.
- Posibles pagos indebidos por mercadería no recibida o pasivos no justificados.

Conclusión:

Las inconsistencias detectadas en las facturas de Corporación Favorita C.A. y Skandinar S.A. evidencian deficiencias en el control y verificación de gastos. La ausencia de procedimientos formales para validar la relación de los gastos con la actividad económica y la verificación física de mercaderías debilita la confiabilidad de la información financiera. La permanencia de estas prácticas incrementa la exposición a sanciones tributarias, pérdidas económicas y distorsión de resultados. Es indispensable establecer controles y realizar ajustes oportunos para preservar la integridad contable.

Recomendaciones:

Al propietario del negocio:

- Definir políticas claras sobre autorización y control de gastos, asegurando que todas las compras estén vinculadas al giro del negocio.
- Supervisar periódicamente los registros contables y solicitar informes detallados sobre inconsistencias detectadas.
- Establecer mecanismos de aprobación previa para adquisiciones significativas y exigir documentación de respaldo completa antes de autorizar pagos.

Al responsable del área contable:

- Implementar procedimientos formales para la verificación de recepción de mercaderías y el cotejo de facturas antes de su registro.
- Investigar inmediatamente cualquier diferencia detectada, documentando gestiones con proveedores y ejecutando ajustes y reclasificaciones contables y fiscales.
- Mantener un archivo ordenado con evidencia de seguimiento y asegurar que todos los gastos registrados cumplan con los criterios contables y tributarios vigentes.

La aplicación práctica de la auditoría de gestión al componente de gastos permite llegar a las siguientes conclusiones:

La auditoría, guiada por las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), es un proceso para garantizar la transparencia, la calidad y la eficiencia en la gestión de recursos en las organizaciones. La integración de la evaluación de riesgos ha transformado la práctica de auditoría, permitiendo una identificación más precisa de áreas críticas y optimizando el uso de recursos. Al aplicar estos principios, las auditorías detectan desviaciones, y también generan recomendaciones valiosas para mejorar los procesos administrativos, operativos y de apoyo, fortaleciendo la gobernanza institucional y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La auditoría ha identificado importantes debilidades en el control documental y el registro de los gastos operativos del Paradero Gastronómico “Pachamama del Chimborazo”. La falta de registros oportunos y la ausencia de conciliaciones mensuales afectan la precisión de la información financiera, lo que compromete la transparencia y la eficiencia en la gestión de los recursos. La inexistencia de un inventario formal de materia prima dificulta el control de insumos, incrementando el riesgo de pérdidas económicas y errores en el proceso de toma de decisiones.

Se detectaron discrepancias en los registros de gastos, como facturas de compras de productos no relacionados con el giro del negocio y falta de verificación de la recepción de mercadería. Estas irregularidades infieren la existencia de prácticas informales en la gestión de compras y registros contables, lo que aumenta el riesgo de errores en la clasificación de los gastos, así como la posibilidad de sanciones fiscales por gastos no deducibles o incorrectos.

Las deficiencias en la verificación y el control de los gastos generan riesgos de sanciones tributarias, distorsionando la rentabilidad del negocio. La falta de una política clara de control y validación de los gastos, así como la ausencia de mecanismos de aprobación y seguimiento, contribuyen a una gestión ineficiente que afecta la sostenibilidad económica de la entidad. La implementación de controles más estrictos y procedimientos formales es esencial para garantizar la integridad y fiabilidad de la información financiera.

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

Araldo, J., & Torres, A. (2022). Evaluación de riesgos en auditoría de gestión: un análisis de enfoques y métodos. ***Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 5***(3), 145–156. https://doi.org/10.62452/re6zfj06

Arias, I. (2018). Auditoría: un enfoque de gestión. ***Observatorio de la Economía Latinoamericana***. https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoría-gestion.html

Auditool S. A. (2023). ¿Qué son las Normas Internacionales de Auditoría? ***Auditool***. https://www.auditool.org/blog/auditoría-externa/que-son-las-normas-internacionales-de-auditoría

Burgos, R., & Mena, L. (2018). Turismo comunitario en los Andes del Ecuador: desafíos y oportunidades. ***Revista de Ciencias Sociales, 24***(3), 45–58. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2743

Ecuador. Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2020). Plan de manejo de la Reserva Faunística Chimborazo. https://suiadoc.ambiente.gob.ec/documents/10179/242256/35+PLAN+DE+MANEJO+CHIMBORAZO.pdf/d116d0db-aefc-477b-8188-f4a627af486d

Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. ***Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8***(spe3), 00042. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723

Segovia, M., & Guzmán, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná, periodo 2021. ***593 Digital Publisher CEIT, 8***(2-1), 333–341. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124245.pdf

Terán, C., & Ruiz, C. (2020). Turismo en áreas protegidas: Caso de estudio Ecuador. ***RECINATUR International Journal of Applied Sciences, Nature and Tourism, 2***(1). https://revistasojs.utn.edu.ec/index.php/recinatur/article/view/412

06.

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

Ana Belén Marcillo-Pito[1]

María Luisa Mogrovejo-Mogrovejo[1]

Amparo Elizabeth Remache-Vargas[1]

Carmen Yolanda Jaramillo-Calle[1]

[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 compartid, 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).

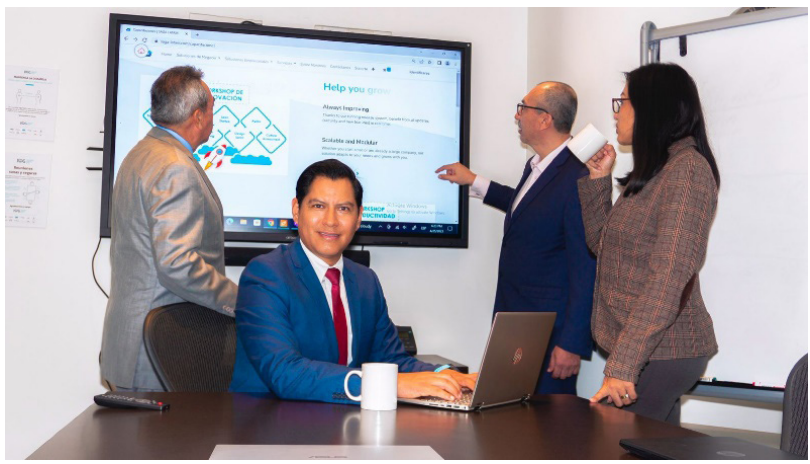


Figura 6.1. Reunión estratégica en Saga Latam.

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 ÷ PT) × 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 = (Calificación Total ÷ Ponderación Total) × 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.).

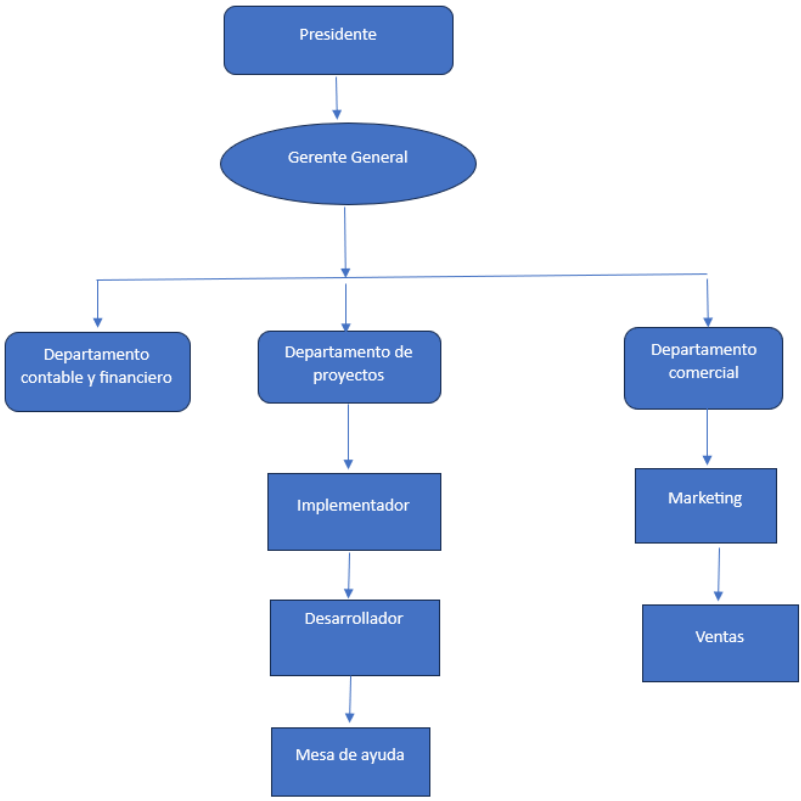


Figura 6.2. Organigrama de la empresa.

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			
	Comunicación de resultados	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.

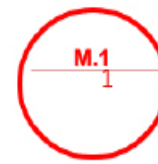
La asignación de responsabilidades y fechas, con participación de B. Marcillo, M. Mogrovejo y E. Remache, demuestra una estructura organizada y

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



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 corriente	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 corriente	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 corriente	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 corriente	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. M.2 / 2						
Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría						
Componente y subcomponentes Inherente		Riesgo y su fundamento		Controles clave	Enfoque de auditoría	
		Control			Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
		Moderado	**Alto**			
Ventas	Proceso de ventas	Durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024, la empresa registró un total de ventas por 33,000.00 USD, las cuales corresponden a 10 clientes. Es importante señalar que, en el año 2023, la entidad también contaba con 10 clientes y logró generar ventas por 34,000.00 USD. Esta comparación muestra una ligera disminución en las ventas de un año a otro, a pesar de mantener la misma cantidad de clientes.	En el proceso de ventas, la empresa no cuenta con políticas, funciones ni responsabilidades 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.	

			Alto			
			En el proceso de ventas, la empresa no lleva a cabo una evaluación precisa de las necesidades del cliente, lo que dificulta la presentación del producto adecuado. Esta falta de alineación entre la oferta y las expectativas del cliente genera en ocasiones la imposibilidad de concretar la venta.	no tiene control	Verificación de la existencia de un circuito formal de aprobación de ventas (cotización, pedido, despacho, facturación).	NA
			Moderado			
			En el proceso de ventas, la empresa no cuenta con controles que garanticen la veracidad y claridad en la información incluida en la propuesta comercial como por ejemplo en costos, funcionalidades y términos.	no tiene control	Comprobación de la existencia de registros adecuados de clientes, contratos de venta y soportes de entregas.	NA
			Moderado			

			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.

Tabla 6.7. Examen especial al departamento de ventas.

Saga Latam

M.3
1/2

Examen especial al departamento de ventas

Por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.

Matriz de calificación de riesgos

Componente: Proceso de ventas

Muestra: Al azar

Resultados de factores examinados

No.	Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total Factores.	
					Marketing				Contacto con los posibles clientes		Presentación del producto		Propuesta comercial		Negociación y cierre		Implementación del Sistema		Seguimiento postventa							

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	0	0
0	0	0
1	1	2
1	1	2
Clientes Externos	Clientes Externos	
Saga ERP	Odoo (ERP) INTERNACIONAL	
25/07/2025	25/07/2025	
1	2	TOTAL:
1	2	

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

M.3 2/2

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.

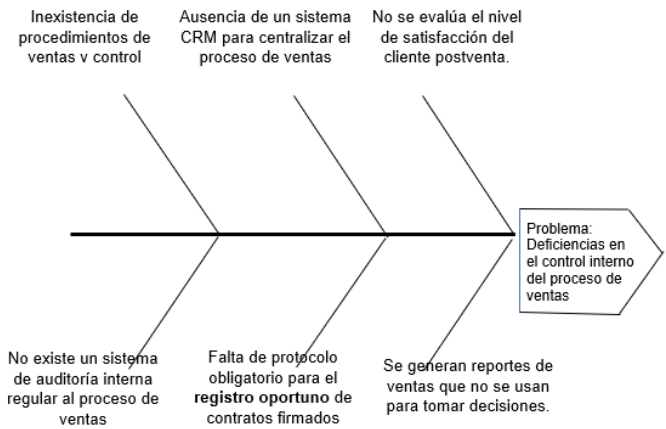


Figura 6.3. Técnica Ishikawa.

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

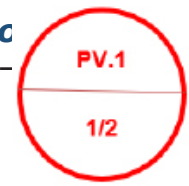
El cuestionario de control interno aplicado al proceso de ventas de Saga Latam durante el período 2024 evidencia importantes hallazgos sobre la estructura de controles y la gestión de riesgos dentro de la empresa. De las diez preguntas formuladas, siete obtuvieron respuestas afirmativas, mientras que 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 contro



Cuenta: proceso de venta del 2024

N.°	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. ***Novasinergia, 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., Gavilánes, 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

07.

Análisis de gastos operativos mediante entrevistas y grupos focales desde la perspectiva de los actores organizacionales

Ana Lizbeth Ibáñez-Torres[1]

Milton Andrés Nieto-Castro[1]

Juan Bautista Solis-Muñoz[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/HOWW8501

7.1. Auditoría de gestión contemporánea: integración de enfoques cualitativos y estratégicos en el análisis de gastos operativos

La auditoría de gestión ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque orientado a la detección de errores contables y fraudes hacia una visión más integral y estratégica. Este cambio se ha producido debido a la creciente complejidad de las organizaciones, en las que los procesos internos, el control de recursos y la gestión del riesgo han cobrado una importancia central. En este contexto, el examen especial de las cuentas de gastos operativos se presenta como una herramienta para verificar la razonabilidad de las cifras y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Investigaciones recientes destacan que el enfoque moderno de la auditoría de gestión debe contemplar tanto indicadores financieros como el análisis de procesos, la transparencia en la toma de decisiones y la capacidad de las empresas para anticipar riesgos. Este enfoque convierte a la auditoría en un instrumento

de mejora continua, más allá de su rol tradicional como mecanismo fiscalizador (Loaiza y Torres, 2024).

A medida que el campo de la auditoría ha adoptado un enfoque más amplio y estratégico, la utilización de metodologías cualitativas ha cobrado una mayor relevancia. Estas metodologías resultan especialmente útiles cuando se busca comprender fenómenos organizacionales complejos, como la gestión de los gastos operativos. Entre las metodologías más destacadas se encuentran las entrevistas semiestructuradas, que equilibran la sistematicidad de una guía de preguntas con la flexibilidad necesaria para dar espacio a las percepciones y experiencias de los participantes. Con estas entrevistas, es posible obtener información detallada sobre cómo los actores de la organización perciben la gestión de los recursos, los criterios que aplican en la toma de decisiones y su evaluación sobre la efectividad de los controles internos. Este enfoque ha demostrado ser valioso para contrastar los procedimientos formales con las prácticas reales dentro de la organización, generando evidencia que enriquece los hallazgos de la auditoría (Buesaco et al., 2025).

Complementando las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales ofrecen una perspectiva más amplia y colectiva. Esta estrategia, que facilita el intercambio de opiniones y experiencias entre diversos actores de la organización, permite capturar tanto respuestas individuales como dinámicas colectivas emergentes de la discusión. En el contexto de la auditoría de gestión, esta técnica se emplea para comprender mejor las percepciones, actitudes y motivaciones relacionadas con la utilización de los recursos operativos. Al utilizar grupos focales, los auditores pueden identificar consensos y discrepancias en la organización, lo que fortalece la comprensión de las prácticas administrativas y las necesidades de control, contribuyendo a un diagnóstico más contextualizado (Yepes et al., 2018).

En esta línea, la integración de entrevistas semiestructuradas y grupos focales en un examen especial a los gastos operativos representa un enfoque innovador que va más allá del análisis financiero tradicional. Estos métodos cualitativos permiten visibilizar los factores

humanos, culturales y organizacionales que, en muchos casos, no se reflejan en los registros contables. Por ejemplo, pueden revelarse percepciones de ineficiencia en la asignación de recursos, brechas en la aplicación de políticas internas o incluso prácticas informales que impactan negativamente en el desempeño financiero de la entidad. Diversos estudios han señalado que la inclusión de metodologías cualitativas en los procesos de auditoría enriquece el diagnóstico, y también favorece la formulación de recomendaciones más ajustadas a la realidad organizacional, al capturar las experiencias de quienes gestionan los recursos (Viteri et al., 2024).

Otro aspecto central es que las técnicas cualitativas no sustituyen a las herramientas cuantitativas de auditoría; al contrario, las complementan. La literatura especializada enfatiza que la combinación de ambos enfoques genera resultados más sólidos, pues los métodos cuantitativos ofrecen precisión numérica mientras que los cualitativos aportan profundidad interpretativa. Por ejemplo, mientras los estados financieros permiten identificar desviaciones en los gastos, las entrevistas y grupos focales ayudan a comprender las causas subyacentes, tales como la falta de capacitación del personal, la debilidad en los mecanismos de control o la ausencia de políticas claras de supervisión. Esta complementariedad ha sido destacada en investigaciones que comparan los enfoques tradicionales con los modernos en auditoría, respaldando que la visión prospectiva y estratégica solo puede lograrse al integrar ambas dimensiones (Calle y Villacreses, 2025).

Al considerar los gastos operativos como un elemento crítico en la sostenibilidad de las empresas de servicios, resulta evidente que su análisis no puede limitarse a cifras contables aisladas. Estos gastos reflejan la forma en que se distribuyen los recursos en actividades esenciales como mantenimiento, logística, personal y tecnología. El empleo de entrevistas semiestructuradas y grupos focales permite comprender cómo los actores perciben la pertinencia y efectividad de estas erogaciones, identificando áreas de mejora y riesgos potenciales. Así, la auditoría deja de ser una práctica estática para convertirse en un proceso dinámico, participativo y orientado a la mejora continua, alineado con las exigencias actuales de transparencia,

rendición de cuentas y gestión eficiente de recursos (Cedeño y Marcos, 2025).

En este sentido, el presente estudio aplicado en la empresa ECONDI S.A. está orientado a examinar la cuenta de gastos operativos mediante el uso complementario de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, con el propósito de evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y la transparencia en su administración. El análisis se centra en comprobar que los desembolsos efectuados estén debidamente documentados, que respondan a las políticas internas establecidas y que se ejecuten conforme a los procedimientos de control definidos por la organización. De manera complementaria, se revisan aspectos relacionados con la gestión de recursos, la existencia de lineamientos formales, la separación de funciones en las áreas operativas y el cumplimiento de los plazos previstos. Este enfoque metodológico busca generar evidencia empírica que permita identificar riesgos y prácticas recurrentes, proporcionando una base sólida para la mejora continua de la gestión organizacional.

7.2. Contexto operativo y caracterización institucional de ECONDI S.A.

ECONDI S.A. se ha consolidado como una empresa líder en el sector hidrosanitario, ofreciendo soluciones integrales en infraestructura, mantenimiento de sistemas de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales. Su trayectoria, basada en la innovación tecnológica, la formación especializada de su personal y el compromiso con la sostenibilidad permite comprender cómo se desarrollan sus operaciones y cómo se gestionan los recursos dentro de la organización. Esta descripción proporciona un panorama general de la empresa, sus objetivos, misión, visión y el entorno en el que opera, sentando las bases para la evaluación de la eficiencia y eficacia de sus procesos internos.

- Aplicación práctica

Fase de estudio del entorno operativo

En el Ecuador del siglo XXI, el crecimiento urbano y el desarrollo industrial han generado nuevos y crecientes desafíos en materia de infraestructura hidrosanitaria.

Estos retos han convertido la gestión responsable de las aguas residuales, el mantenimiento de los sistemas de alcantarillado y la protección del medio ambiente en pilares fundamentales de la vida moderna.

Frente a esta realidad, nació ECONDI S.A., una empresa orense fundada en 2009 con el propósito de ofrecer soluciones integrales en el ámbito hidrosanitario. Desde sus inicios, la compañía se ha distinguido por su enfoque innovador y su firme compromiso con la ecoeficiencia, orientados a reducir el impacto ambiental y mejorar la calidad de los servicios prestados.

A lo largo de los años, ECONDI S.A. se ha consolidado como un referente nacional en el sector, aportando su experiencia técnica para promover la sostenibilidad de las ciudades y comunidades donde opera. La empresa surgió como respuesta a la creciente demanda de instituciones públicas y privadas de contar con servicios especializados en el mantenimiento y limpieza de sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, plantas de tratamiento, pozos sépticos y redes de agua potable. Para satisfacer estas necesidades, ECONDI S.A. incorporó equipos de última generación, como los camiones HidroCleaners y sistemas de tecnología sin zanja, lo que ha permitido optimizar los procesos de limpieza, inspección y reparación de tuberías.



Figura 7.1. Sistemas de inspección de tuberías ECONDI S.A.

En la Figura 7.1 se presentan los equipos de última tecnología utilizados en la inspección de tuberías.

Con el paso del tiempo, ECONDI S.A. ha consolidado su posición en el mercado gracias a sus avanzados hidrosuccionadores de hasta 1500 CFM y sistemas de inyección de agua a presión de hasta 3000 PSI. Estas herramientas garantizan una alta efectividad en la remoción de obstrucciones y en la rehabilitación de redes, todo ello sin afectar la infraestructura existente.

El crecimiento de la empresa ha sido respaldado por la formación y certificación de su personal técnico, especializado en prevención de riesgos laborales, seguridad en espacios confinados, manejo de aguas residuales y conducción de materiales peligrosos. Este equipo altamente capacitado, junto con una continua inversión en innovación tecnológica, ha permitido a ECONDI S.A. ejecutar proyectos de gran envergadura a nivel nacional.

Entre sus clientes destacan gobiernos autónomos descentralizados municipales, instituciones estatales como el IESS y Petroecuador, así como importantes empresas privadas de renombre nacional e internacional, tales como McDonald's, KFC, Corporación El Rosado, Amagua, Diana Food, Hillary Resort y tiendas TIA S.A., entre otros.

Hoy en día, con oficinas en Machala y Guayaquil, ECONDI S.A. se proyecta como un líder en su sector, ofreciendo servicios confiables y sostenibles que contribuyen a la protección del medio ambiente y al desarrollo de infraestructuras más eficientes. Su trayectoria refleja una constante búsqueda de excelencia, sustentada en la innovación, la responsabilidad social y la satisfacción de sus clientes.

- Fase de planificación

Motivo del examen: auditoría de gestión de los gastos operacionales, orientada a evaluar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

Objetivos de la auditoría: determinar la propiedad, legalidad y veracidad de los gastos efectuados por la

entidad, verificando que se ajusten a los programas y presupuestos institucionales. Para ello, se revisará la existencia de políticas de compras y adquisiciones, se comprobará que los pagos hayan sido realizados por los responsables correspondientes y se evaluará el empleo de formatos de entrega-recepción como evidencia de control.

Alcance de la auditoría: la auditoría de gestión se centrará en los gastos operativos durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.

Componentes auditados: los componentes auditados corresponden a los gastos operativos, considerando como subcomponentes los relacionados con suministros, herramientas, materiales, repuestos, así como las actividades de mantenimiento y reparaciones.

Tabla de indicadores utilizados:

Tabla 7.1. Indicadores de gestión.

Criterio	Indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Fuente de verificación	Meta de referencia
Eficiencia	Costo promedio por actividad operativa	Total, gastos operativos ejecutados / N.º de actividades operativas realizadas	USD por actividad	Registros contables, reportes operativos	≤ presupuesto planificado
Eficiencia	Cumplimiento del cronograma operativo	(N.º actividades ejecutadas en tiempo / N.º total actividades programadas) × 100	%	Plan operativo anual (POA), informes de avance	≥ 95 %
Eficacia	Cumplimiento de metas institucionales	(Metas alcanzadas / Metas programadas) × 100	%	POA, informes de gestión	≥ 90 %

Eficacia	Ejecución presupuestaria de gastos operativos	(Gasto ejecutado / Gasto aprobado) × 100	%	Presupuesto aprobado, estados financieros	95 – 100 %
Economía	Ahorro en adquisiciones operativas	(Presupuesto asignado – Gasto real en compras) / Presupuesto asignado × 100	%	Órdenes de compra, facturas, comparativos de cotizaciones	≥ 5 % de ahorro
Economía	Cumplimiento del proceso de compras públicas	(Procesos de adquisición que cumplen normativa / Total procesos realizados) × 100	%	Documentos de contratación, SERCOP	100%
Calidad	Satisfacción de las áreas usuarias de insumos/ servicios operativos	(Respuestas satisfactorias / Total encuestas) × 100	%	Encuestas a usuarios internos	≥ 85 %
Calidad	Conformidad técnica de los bienes y servicios adquiridos	(Órdenes de compra conformes / Total órdenes de compra) × 100	%	Actas de recepción, informes técnicos	100%

Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

Misión

Mejorar la calidad de vida de la población, ofreciendo soluciones técnicas integrales en infraestructura civil, sanitaria y ambiental; a través de personal especializado, altos estándares de calidad e innovación tecnológica constante.

Visión

Ser reconocida como una empresa constructora líder en la utilización de tecnología sin zanja en el país, que ejecute proyectos, minimizando el impacto social y ambiental en las comunidades.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – Matriz FODA (Tabla 7.2).

Tabla 7.2. Matriz FODA ECONDI SA.

Factores internos / externos	Positivos	Negativos
Internos	**Fortalezas**	**Debilidades**
	• Personal técnico con experiencia en sistemas hidrosanitarios.	• Falta de digitalización en el control de servicios y reportes.
	• Equipos de limpieza y diagnóstico propios (hidrosuccionadores, cámaras robotizadas, etc.).	• Escasa promoción del servicio a nivel comercial y digital.
	• Buen historial de contratos con entidades públicas y privadas.	• Dependencia de contratos municipales o gubernamentales.
	• Capacidad de atención de emergencias 24/7.	• Procesos manuales en inspección de redes.
Externos	**Oportunidades**	**Amenazas**
	• Aumento de la conciencia ambiental y sanitaria en comunidades.	• Competencia de empresas que ofrecen precios más bajos sin cumplir estándares de calidad.
	Regulaciones que exigen mantenimiento preventivo de redes.	• Riesgo de morosidad en pagos por parte de instituciones públicas.
	• Mayor inversión pública en saneamiento urbano.	• Cambios regulatorios que limiten los presupuestos municipales.
	• Posibilidad de contratos con el sector privado.	• Alzas en costos operativos

Base Legal

Constitución y registro

ECONDI S.A. fue constituida mediante escritura pública otorgada en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro – Ecuador, el 3 de septiembre de 2009, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Machala el 1 de octubre del mismo año, cumpliendo con lo dispuesto en la **Ley de Compañías del Ecuador** (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros).

La compañía tiene su sede administrativa en el cantón Machala, en las calles Boyacá 1132 entre Guayas y Ayacucho, Provincia de El Oro. De igual manera, mantiene oficinas en la ciudad de Guayaquil, ubicadas en el **Edificio City Office-Business**, 5to piso, oficina 521, en la intersección de la Av. Benjamín Carrión y Dr. Emilio Romero, garantizando presencia operativa en dos de las principales ciudades del país.

ECONDI S.A. desarrolla sus operaciones en estricto apego a la normativa nacional vigente, cumpliendo con las disposiciones establecidas en la **Constitución de la República del Ecuador (2008)**, el **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**, la **Ley de Régimen Tributario Interno**, y demás leyes conexas. Cuenta con **licencia ambiental** y permisos habilitantes emitidos por la autoridad competente, lo que respalda la legalidad, transparencia y sostenibilidad de sus actividades económicas.

Actividad económica:

La actividad principal de ECONDI S.A. se centra en la prestación de servicios privados especializados en la gestión integral de sistemas de alcantarillado, lo que incluye la operación, mantenimiento preventivo y correctivo, inspección técnica y rehabilitación de redes. Estas actividades están orientadas a garantizar el adecuado funcionamiento de la infraestructura sanitaria, contribuyendo al cuidado ambiental y al bienestar de la población en las áreas donde la empresa desarrolla sus operaciones (Figura 7.2).

Estructura Orgánica

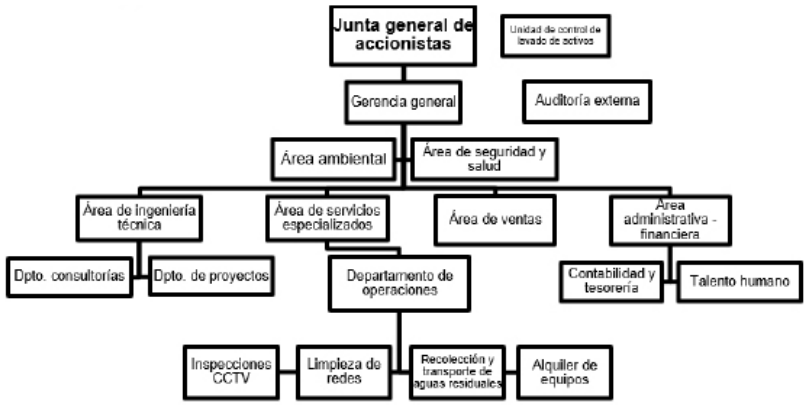


Figura 7.2. Organigrama estructural ECONDI S.A.

Objetivo de la entidad

El propósito de ECONDI S.A. es consolidarse como referente nacional en soluciones integrales de ingeniería civil y sanitaria, impulsando tecnologías sin zanja, fortaleciendo el mantenimiento hidrosanitario y ampliando sus servicios de alquiler de maquinaria. Para ello, la empresa busca garantizar la continuidad operativa de los sistemas mediante programas preventivos y correctivos, expandir su cobertura en distintas provincias, capacitar al personal en el uso de herramientas innovadoras y en prácticas responsables de seguridad y ambiente, así como implementar políticas de sostenibilidad que aseguren eficiencia, responsabilidad social y alta satisfacción de sus clientes.

Monto de recursos asignados para el cumplimiento de objetivos

Para el desarrollo de las actividades operativas, ECONDI S.A. dispuso, durante el período analizado, de recursos destinados a cubrir los gastos operacionales. Estos gastos se encuentran asociados a los siguientes subcomponentes: suministros, herramientas, materiales y repuestos, así como mantenimiento y reparaciones, los cuales resultan esenciales para garantizar la operatividad y eficiencia de los servicios que presta la empresa (Tabla 7.3 y 10.4).

Tabla 7.3. Gastos operativos (USD dólares de los Estados Unidos de América).

Casillero	Descripción	Valor
	Otros gastos	
1.3.01.08	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	277 441.65
1.3.01.08.01	Mantenimiento y reparaciones	137 425.43
	Total, gastos operativos	414 867.08

Funcionarios principales

Tabla 7.4. Personal encargado.

Cargo	Período de Actuación	
	Desde	Hasta
Jefa departamento financiero	01/07/2015	La actualidad
Jefa departamento contabilidad	01/09/2018	La actualidad
Jefe de operaciones	15/03/2020	La actualidad
Asistente contable	01/08/2022	La actualidad
Asistente operativa	01/01/2023	La actualidad

Fase de ejecución

Programa de auditoría

Tabla 7.5. Días programados y fechas de intervención.

Días programados y fechas de intervención					
Días programados y fechas de intervención		Días calendario			
		Días calendario supervisores (30%)	Días calendario equipo de auditoría	Desde	Hasta
I	Planificación y programación:				
	- Programado 30%	2	7	12/07/2025	17/07/2025
II	Trabajo de Campo:				
	- Programado 50%	3	11	18/07/2025	28/07/2025
III	Comunicación de Resultados:				
	- Programado 20%	1	4	29/07/2025	02/08/2025
	- Notificación a Comunicación Institucional				30/07/2025
	- Entrega de borrador de informe y convocatoria				02/08/2025
	- Conferencia Final				02/08/2025
	Total, Días:	7	22		

Tabla 7.6. Programa elaborado por supervisora de equipo.

Resp.	Fase	Actividad	Días calend.	Desde	Hasta
Supervisora	Planificación	Revisión de la planificación.	7	12/07/2025	17/07/2025
	Ejecución	Supervisión de campo.	11	18/07/2025	28/07/2025
	Comunicación de resultados	Revisión comunicación provisional de resultados.	1	29/07/2025	29/07/2025
		Revisión del borrador del informe.	1	30/07/2025	30/07/2025
		Lectura de borrador de informe.	1	02/08/2025	02/08/2025
		Total, Días:	21		

Tabla 7.7. Programa elaborado por jefa de auditoría.

Resp.	Fase	Actividad	Días c.	Desde	Hasta
Auditora jefa de equipo	Planificación	Recopilación de información.	2	12/07/2025	13/07/2025
		Evaluación de control interno.	1	14/07/2025	14/07/2025
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo.	2	15/07/2025	16/07/2025
		Elaboración memoranda de planificación.	2	17/07/2025	18/07/2025
	Ejecución	Análisis del Ciclo Presupuestario.	11	19/07/2025	29/07/2025
		Elaboración de hojas de hallazgos.			

		Revisión de los papeles de trabajo y hojas de hallazgos de los auditores operativos.			
		Redacción de comentarios del componente analizado.			
		Revisión de la redacción de comentarios presentada por los Auditores Operativos.			
		Referenciación papeles de trabajo.			
	Comunicación de resultados	Elaboración y entrega de comunicación de resultados provisionales.	1	30/07/2025	30/07/2025
		Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en el análisis.	1	31/07/2025	31/07/2025
		Elaboración del borrador del informe.	1	01/08/2025	01/08/2025
		Lectura de borrador de informe.	1	02/08/2025	02/08/2025
		Total, Días:	22		

Tabla 7.8. Programa de trabajo.

ECONDI SA				
Programa de Trabajo				
Examen:	Examen especial a las operaciones			

Componente:		Gastos 2024			
Subcomponente:		Suministros, herramientas, materiales y repuestos.			
		Mantenimiento y reparaciones.			
Periodo:		Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2024			
N°	Objetivos		Ref/ P.T.	Elab. por:	Fecha
a	Establecer la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas y financieras.			MANC	
	Procedimientos				
	Cumplimiento				
1	Verificar existencia de políticas sobre compras y adquisiciones.		Archivo corriente	MANC	18/07/2025
			E1.1 Pág. 1		
2	Comprobar si los pagos fueron autorizados por los responsables adecuados.		Archivo corriente	MANC	19/07/2025
			E1.2 Pág. 1		
3	Revisar si existen formatos de entrega y recepción.		Archivo corriente	MANC	20/07/2025
			E1.3 Pág. 2		

4	Verificar si existe un procedimiento aprobado para este tipo de controles.		Archivo corriente	MANC	21/07/2025
			E1.3 Pág. 2		
	Sustantivas				
1	Verificar si los proveedores son recurrentes y están registrados.		Archivo corriente	MANC	22/07/2025
			E2.1 Pág. 1		
2	Tomar una muestra de facturas y confirmar que existan cotizaciones y órdenes de compra anexas.		Archivo corriente	MANC	24/07/2025
			E2.1 Pág. 1		
3	Solicitar documentación de vehículos en mantenimiento y su cronograma.		Archivo corriente	MANC	28/07/2025
			E2.1 Pág. 1		
			Elaborado por:	MANC	F. 18/07/2025
			Revisado por:	ITAL	F. 28/07/2025

Tabla 7.9. Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría.

ECONDI SA						M1.2
Examen especial a las operaciones de gastos por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024						
y el 31 de diciembre de 2024.						2
Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría						
Componentes y subcomponentes Inherente		Riesgo y su fundamento		Controles claves Pruebas de cumplimiento	Enfoque de auditoría	
		Control			Pruebas sustantivas	
Auditoría de gastos	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	Alto	Bajo	Sin control clave	Verificar existencia de políticas sobre compras y adquisiciones.	Verificar si los proveedores son recurrentes y están registrados.
		Durante el 1 de enero al 31 de diciembre del 2024, la empresa ha destinado por conceptos de gastos operacionales por suministros, herramientas, materiales, repuestos, mantenimientos y reparaciones un total de 414 867,08	En los documentos de sustento de compras, no se anexan ordenes de compras y/o cotizaciones a proveedores que son recurrentes.		Comprobar si los pagos fueron autorizados por los responsables adecuados.	Tomar una muestra de facturas y confirmar que existan cotizaciones y órdenes de compra anexas.

	Mantenimientos y reparaciones	USD, que representan 3.050 facturas.	Moderado No se emiten actas de entrega - recepción hacia el chofer cuando un vehículo sale del taller por mantenimiento.	Sin control clave	Revisar si existen formatos de entrega y recepción. Verificar si existe un procedimiento aprobado para este tipo de controles.	Solicitar documentación de vehículos en mantenimiento y su cronograma.

Revisado por: OSVR
Fecha: 26-07-2025

Elaborado por: MANC
Fecha: 26/7/2025

Aprobado por: I.T.A.L.
Fecha:27/07/2025

Tabla 7.10. Entrevista semiestructurada y grupos focales: ambiente de control – gastos.

Entidad:	ECONDI SA
Área o rubro evaluado:	Ambiente de control - gastos
Alcance:	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica:	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE

No.	Pregunta	Ponderación					Observ.
		Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	
		0	1	2	3	4	
1	¿ECONDI S.A. ha definido y comunicado un código de ética que oriente el comportamiento de sus empleados en la gestión de residuos y servicios hidrosanitarios?	0					No existe código de Ética
2	¿La alta dirección demuestra compromiso con los principios del control interno y promueve una cultura de responsabilidad y cumplimiento normativo?					4	
3	¿Existen mecanismos formales para delegar autoridad y responsabilidad de manera clara y documentada?				3		
4	¿Los procesos de selección y evaluación del personal garantizan la competencia profesional requerida según los perfiles establecidos?				3		
	Total	0	0	0	6	4	

Revisado por: OSVR — Elaborado por: MANC — Funcionario: Ing. Ana Ibañez

Fecha: 19-07-2025 — Fecha: 18/7/2025 — Cargo: Contadora

	Interpretación del puntaje						
	Incipiente	0	No se realiza, no existe o es contrario a las normas.				
	Básico	1	Se reconoce, pero no se realiza.				
	Confiable	2	Se reconoce, pero se realiza con deficiencia.				
	Muy confiable	3	Se realiza, sin embargo, no se ha implementado en su totalidad.				
	Óptimo	4	Se realiza correctamente.				

Tabla 7.11. Entrevista semiestructurada y grupos focales: evaluación del control interno – gastos.

Entidad:		ECONDI SA					
Área o rubro evaluado:		Evaluación del control interno - Gastos					
Alcance:		Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones					
Periodo:		Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024					
Norma - técnica:		Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE					
No.	Pregunta	Ponderación					Observ.
		Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	
		0	1	2	3	4	

1	¿Se han identificado los riesgos asociados a la compra y manejo de insumos, así como también de deterioro o mal uso de herramientas?				3		
2	¿ECONDI S.A. evalúa los riesgos derivados del incumplimiento de contratos estatales relacionados con gastos por suministros y mantenimiento?					4	
3	¿Se toman en cuenta eventos externos como inflación o escasez de materiales al planificar el presupuesto de estos rubros?					4	
4	¿Existen procedimientos para responder a riesgos detectados durante la ejecución de contratos de limpieza y mantenimiento?			2			
	Total		0	2	3	8	
Revisado por: OSVR		Elaborado por: MANC			Funcionario:	Ing. Ana Ibañez	
Fecha: 19-07-2025		Fecha: 18/7/2025			Cargo:	Contadora	
	Interpretación del Puntaje						
	Incipiente	0	No se realiza, no existe o es contrario a las normas.				
	Básico	1	Se reconoce, pero no se realiza.				
	Confiable	2	Se reconoce, pero se realiza con deficiencia.				
	Muy confiable	3	Se realiza, sin embargo, no se ha implementado en su totalidad.				
	Óptimo	4	Se realiza correctamente.				

Tabla 7.12. Entrevista semiestructurada y grupos focales: actividades de control – gastos.

Entidad	ECONDI SA
Área o rubro evaluado	Actividades de control - Gastos
Alcance	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE

No.	Pregunta	Ponderación					Observ.
		Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	
		0	1	2	3	4	
1	¿Se aplica control previo al compromiso de recursos financieros para la compra de suministro, herramientas y para los servicios de manteminientos para los camiones de hidrosución?					4	
2	¿Los procesos de adquisición cuentan con autorizaciones documentadas y responsables claramente definidos?					4	
3	¿Se conserva documentación de respaldo suficiente para todas las operaciones financieras?				3		
4	¿Se aplica el principio de separación de funciones en los procesos de compras y pagos?				3		
	Total		0	0	6	8	

Revisado por: OSVR	Elaborado por: MANC	Funcionario:	Ing. Ana Ibañez
Fecha: 19-07-2025	Fecha: 18/7/2025	Cargo:	Conta-dora

	Interpretación del Puntaje						
	Incipiente	0	No se realiza, no existe o es contrario a las normas.				
	Básico	1	Se reconoce, pero no se realiza.				
	Confiable	2	Se reconoce, pero se realiza con deficiencia.				
	Muy confiable	3	Se realiza, sin embargo, no se ha implementado en su totalidad.				
	Óptimo	4	Se realiza correctamente.				

Tabla 7.13. Entrevista semiestructurada y grupos focales: información y comunicación – gastos.

Entidad:	ECONDI SA
Área o rubro evaluado:	Información y comunicación - Gastos
Alcance:	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica:	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE

No.	Pregunta	Ponderación					Observ.
		Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	
		0	1	2	3	4	
1	¿La información sobre políticas de uso y control de suministros es difundida a todos los trabajadores a través de medios oficiales (correo, intranet, carteleras)?					4	
2	¿Se reportan oportunamente las novedades relacionadas con pérdidas, daños o inconsistencias en los bienes utilizados?			2			
3	¿Los responsables de bodegas o talleres comunican a la Gerencia cualquier anomalía detectada en los procedimientos de mantenimiento?			2			
4	¿Existe un canal formal para que los operarios informen sobre deficiencias en los insumos entregados o en la calidad de los mantenimientos?					4	
	Total		0	4	0	8	

Revisado por: OSVR	Elaborado por: MANC	Funcionario:	Ing. Ana Ibañez
Fecha: 19-07-2025	Fecha: 18/7/2025	Cargo:	Contadora

Interpretación del Puntaje		
Incipiente	0	No se realiza, no existe o es contrario a las normas.
Básico	1	Se reconoce, pero no se realiza.
Confiable	2	Se reconoce, pero se realiza con deficiencia.
Muy confiable	3	Se realiza, sin embargo, no se ha implementado en su totalidad.
Óptimo	4	Se realiza correctamente.

Tabla 7.14. Entrevista semiestructurada y grupos focales: monitoreo y supervisión – gastos.

Entidad:	ECONDI SA
Área o rubro evaluado:	Monitoreo y supervisión - Gastos
Alcance:	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica:	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE

No.	Pregunta	Ponderación					Observ.
		Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	
		0	1	2	3	4	
1	¿Se supervisa regularmente el cumplimiento de las políticas de compra de los gastos de mantenimiento, reparación y suministros, herramientas y materiales con los contratos u ordenes de compras?					4	
2	¿Los responsables de cada área realizan controles sobre el uso de recursos materiales entregados al personal?					4	
3	¿Existen registros documentados de las revisiones o controles aplicados a los procesos financieros?					4	
4	¿La empresa toma acciones correctivas sobre hallazgos identificados durante las supervisiones?					4	
	Total		0	0	0	12	

Revisado por: OSVR	Elaborado por: MANC	Funcionario:	Ing. Ana Ibañez
Fecha: 19-07-2025	Fecha: 18/7/2025	Cargo:	Contadora

Interpretación del Puntaje					
Incipiente	0	No se realiza, no existe o es contrario a las normas.			
Básico	1	Se reconoce, pero no se realiza.			

Confiable	2	Se reconoce, pero se realiza con deficiencia.	
Muy confiable	3	Se realiza, sin embargo, no se ha implementado en su totalidad.	
Óptimo	4	Se realiza correctamente.	

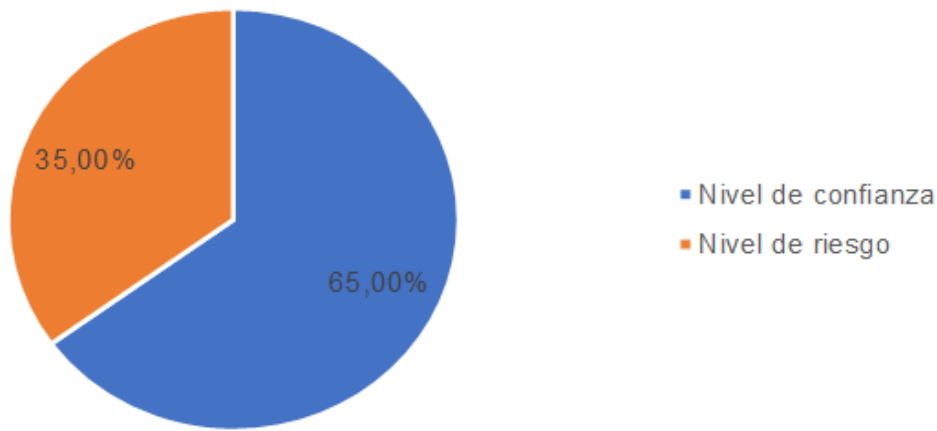


Figura 7.3. Resultados del cuestionario de evaluación del control interno.

Tabla 7.15. Entrevista semiestructurada y grupos focales: matriz de evaluación control interno – cumplimiento normativo interno.

Entidad:	ECONDI SA
Área o rubro evaluado:	Gastos operativos
Alcance:	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica:	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE

Matriz de evaluación de control interno - cumplimiento de la normativa de la CGE

Componente		Gastos 2024							
Muestra		No estadística, al azar							
No.	Datos comprobante tributario					Cumplimiento de la normativa de la CGE			
						5	6	7	8

	No. Documento	Fecha	Valor	Proveedor	Forma de pago	El proceso está considerado dentro del sistema integral de control interno.Art. 100-01 CGE	Existe segregación de responsabilidades.401-01	Si hay evidencia escrita, física o digital, suficiente y pertinente.401-05	Hay seguimiento formal a las actividades y si hay retroalimentación.401-04, 500
1	001030-000003182	07/05/2024	1047,23	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	1	1
2	001030-000003206	27/05/2024	4301,00	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	1	1
3	001030-000003350	07/10/2024	2551,85	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	1	1
4	008100-000096364	22/11/2024	1132,51	AUSTROPARTS Cía. Ltda.	Transf.	1	1	1	1
5	008100-000091112	15/07/2024	4082,13	AUSTROPARTS Cía. Ltda	Transf.	1	1	1	1

6	001010-000003585	27/08/2024	1600,80	COMERCIALIZADORA Y PROVEDORA AUTOSTUDIOEC Cía. Ltda.	Transf.	1	1	1	1
7	001001-000000052	04/03/2024	7050,27	CONSTRUCTORA CEVIMANCONS S.A.	Transf.	1	1	1	1
8	001102-000021561	11/05/2024	3139,50	SALAZAR SANCHEZ ELOY	Transf.	1	1	1	1
9	001001-000000104	09/04/2024	683,10	GEDEQUIP S.A.	Transf.	1	1	1	1
10	001003-000001506	21/10/2024	2297,80	HOTCOMPANY S.A.	Transf.	1	1	1	1
11	002001-000001120	23/01/2024	18002,88	KSB ECUADOR S.A.	Transf.	1	1	1	1
12	001002-000001341	21/05/2024	3622,50	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	1	1

13	001002-000001537	09/09/2024	29411,25	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	1	1
14	001002-000001669	14/11/2024	10741,00	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	1	1
15	001102-000019364	04/03/2024	3061,80	SALAZAR SANCHEZ ELOY	Transf.	1	1	1	1
16	002002-000000056	08/07/2024	6693,00	SANCHEZ MORAN ALEJANDRO	Transf.	1	1	1	1
17	002010-000019348	11/03/2024	629,89	GUEVARA BURGOS FREDDY	Transf.	1	1	1	1
18	002010-000022872	20/09/2024	925,75	GUEVARA BURGOS FREDDY	Transf.	1	1	1	1

19	0 0 3 0 0 2 - 000046827	18/12/2024	1154,31	TONICOM-SA S.A.	Transf.	1	1	1	1
20	0 0 3 0 0 2 - 000043534	28/08/2024	1053,00	TONICOM-SA S.A.	Transf.	1	1	1	1
		TOTAL	103181,57			20	20	20	20
Mar-cas:									
√	Comproba-do								
S	Carpeta de gastos 2024 - facturas								
Revisado por: OSVR		Elaborado por: MANC							
Fecha: 19-07-2025		Fecha: 18/7/2025							

Tabla 7.16. Entrevista semiestructurada y grupos focales: matriz de evaluación control interno – cumplimiento de la normativa de la CGE.

Entidad:	ECONDI SA
Área o rubro evaluado:	Gastos operativos
Alcance:	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica:	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE

Matriz de evaluación de control interno - cumplimiento de la normativa de la CGE

Componente	Gastos 2024
Muestra	No estadística, al azar

No.	Datos comprobante tributario					Cumplimiento de la normativa de la CGE			
						5	6	7	8
	No. Documento	Fecha	Valor	Proveedor	Forma de pago	El proceso está considerado dentro del sistema integral de control interno. Art. 100-01 CGE	Existe segregación de responsabilidades.401-01	Si hay evidencia escrita, física o digital, suficiente y pertinente.401-05	Hay seguimiento formal a las actividades y si hay retroalimentación.401-04, 500
1	001030-000003182	07/05/2024	1047,23	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	1	1
2	001030-000003206	27/05/2024	4301,00	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	1	1
3	001030-000003350	07/10/2024	2551,85	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	1	1
4	008100-000096364	22/11/2024	1132,51	AUSTROPARTS Cía. Ltda.	Transf.	1	1	1	1

5	008100-000091112	15/07/2024	4082,13	AUSTRO-PARTS Cía. Ltda	Transf.	1	1	1	1
6	001010-000003585	27/08/2024	1600,80	COMERCIALIZADORA Y PROVEDORA AUTOSTUDIOEC Cía. Ltda.	Transf.	1	1	1	1
7	001001-000000052	04/03/2024	7050,27	CONSTRUCTORA CEVIMANCONS S.A.	Transf.	1	1	1	1
8	001102-000021561	11/05/2024	3139,50	SALAZAR SANCHEZ ELOY	Transf.	1	1	1	1
9	001001-000000104	09/04/2024	683,10	GEDEQUIP S.A.	Transf.	1	1	1	1
10	001003-000001506	21/10/2024	2297,80	HOTCOMPANY S.A.	Transf.	1	1	1	1
11	002001-000001120	23/01/2024	18002,88	KSB ECUADOR S.A.	Transf.	1	1	1	1

12	0 0 1 0 0 2 - 000001341	21/05/2024	3622,50	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	1	1
13	0 0 1 0 0 2 - 000001537	09/09/2024	29411,25	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	1	1
14	0 0 1 0 0 2 - 000001669	14/11/2024	10741,00	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	1	1
15	0 0 1 1 0 2 - 000019364	04/03/2024	3061,80	SALAZAR SANCHEZ ELOY	Transf.	1	1	1	1
16	0 0 2 0 0 2 - 000000056	08/07/2024	6693,00	SANCHEZ MORAN ALEJANDRO	Transf.	1	1	1	1

17	002010-000019348	11/03/2024	629,89	GUEVARA BURGOS FREDDY	Transf.	1	1	1	1
18	002010-000022872	20/09/2024	925,75	GUEVARA BURGOS FREDDY	Transf.	1	1	1	1
19	003002-000046827	18/12/2024	1154,31	TONICOM-SA S.A.	Transf.	1	1	1	1
20	003002-000043534	28/08/2024	1053,00	TONICOM-SA S.A.	Transf.	1	1	1	1
		TOTAL	103181,57			20	20	20	20

Marcas:

√ Comprobado

S Carpeta de gastos 2024 - facturas

Revisado por: OSVR Elaborado por: MANC

Fecha: 19-07-2025 Fecha: 18/7/2025

Tabla 7.17. Entrevista semiestructurada y grupos focales: matriz de evaluación control interno – parámetros operativos y de gestión.

Entidad:	ECONDI SA
Área o rubro evaluado:	Gastos operativos
Alcance:	Suministros, herramientas, materiales y repuestos Mantenimiento y reparaciones
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024
Norma - técnica:	Reglamento Interno ECONDI SA - Normas de Control de Interno de la CGE
Matriz de evaluación de control interno - parámetros operativos y de gestión	
Componente	Gastos 2024
Muestra	No estadística, al azar

No.	Datos comprobante tributario					Parámetros operativos y de gestión					Total factores
						9	10	11	12	13	
	No. Documento	Fecha	Valor	Proveedor	Forma de pago	Orden de compra	Cotizaciones	Actas de entregas recepción	Ingreso contable	Documentos de Ingresos numerados	13
1	001030-000003182	07/05/2024	1047,23	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	0	0	0	1	1	46468,23
2	001030-000003206	27/05/2024	4301,00	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	1	1	0	1	1	49744
3	001030-000003350	07/10/2024	2551,85	AQUAKLEANER S.A.	Transf.	0	0	0	1	1	48125,85
4	008100-000096364	22/11/2024	1132,51	AUSTRO-PARTS Cía. Ltda.	Transf.	1	1	0	1	1	46754,51
5	008100-000091112	15/07/2024	4082,13	AUSTRO-PARTS Cía. Ltda	Transf.	0	0	0	1	1	49572,13

6	001010-000003585	27/08/2024	1600,80	COMERCIALIZADORA Y PROVEDORA AUTOSTUDIOEC Cía. Ltda.	Transf.	1	1	0	1	1	47135,8
7	001001-000000052	04/03/2024	7050,27	CONSTRUCTORA CEVIMANCONS S.A.	Transf.	1	1	0	1	1	52409,27
8	001102-000021561	11/05/2024	3139,50	SALAZAR SANCHEZ ELOY	Transf.	0	0	0	1	1	48564,5
9	001001-000000104	09/04/2024	683,10	GEDEQUIP S.A.	Transf.	1	1	1	1	1	46079,1
10	001003-000001506	21/10/2024	2297,80	HOTCOMPANY S.A.	Transf.	1	1	1	1	1	47888,8
11	002001-000001120	23/01/2024	18002,88	KSB ECUADOR S.A.	Transf.	1	1	1	1	1	63321,88
12	001002-000001341	21/05/2024	3622,50	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	0	0	1	1	1	49058,5

13	001002-000001537	09/09/2024	29411,25	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	1	1	0	1	1	74959,25
14	001002-000001669	14/11/2024	10741,00	PIPE REHAB TECHNOLOGIES ECUADOR SA PIPETECH	Transf.	0	0	1	1	1	56354
15	001102-000019364	04/03/2024	3061,80	SALAZAR SANCHEZ ELOY	Transf.	0	0	1	1	1	48419,8
16	002002-000000056	08/07/2024	6693,00	SANCHEZ MORAN ALEJANDRO	Transf.	1	1	1	1	1	52179
17	002010-000019348	11/03/2024	629,89	GUEVARA BURGOS FREDDY	Transf.	1	1	0	1	1	45995,89
18	002010-000022872	20/09/2024	925,75	GUEVARA BURGOS FREDDY	Transf.	0	0	0	1	1	46482,75

19	003002-000046827	18/12/2024	1154,31	TONICOMSA S.A.	Transf.	1	1	1	1	1	46803,31
20	003002-000043534	28/08/2024	1053,00	TONICOMSA S.A.	Transf.	0	0	1	1	1	46588
		TOTAL	103181,57			11	11	9	20	20	1012904,6
Marcas:											
√	Comprobado			Nota 1	Por ser proveedores recurrentes no solicitan orden de compra, ni cotizaciones.						
S	Carpeta de gastos 2024 - facturas										
				Nota 2	No realizan actas de entrega a los choferes al momento de recibir el vehículo luego de su respectivo mantenimiento.						
Revisado por: OSVR		Elaborado por: MANC									
Fecha: 19-07-2025		Fecha: 18/7/2025									

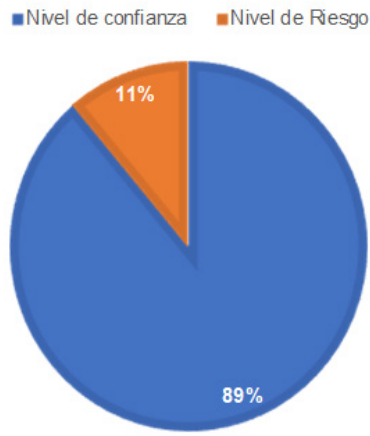


Figura 7.4. Resultados de la matriz de evaluación del control interno.

- Fase de resultados

Resultados generales

La evaluación de la estructura de control interno en ECONDI S.A., aplicada a los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de gastos operativos, determinó un nivel de riesgo global de 0,35, lo que se considera bajo–medio según la matriz de calificación de riesgos. Esto evidencia que la entidad cuenta con políticas, procedimientos y mecanismos de control establecidos y aplicados en la mayoría de las áreas auditadas.

En el análisis de cumplimiento de objetivos y metas institucionales para el período 2024, se verificó que la mayoría de las metas programadas fueron alcanzadas, en lo relacionado con la ejecución presupuestaria y la disponibilidad oportuna de insumos y servicios operativos. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la definición de indicadores de gestión y en la documentación del seguimiento de resultados, lo que limita la capacidad de evaluar con precisión la eficiencia y eficacia del uso de los recursos.

Recomendación: El ambiente de control es favorable, con una adecuada segregación de funciones y canales de comunicación claros entre las áreas operativas y administrativas.

Los procedimientos de adquisición y control de bienes y servicios cumplen en su mayoría con la normativa de compras públicas y con las políticas internas, aunque en algunos casos no se documenta de forma suficiente la evaluación de proveedores y la comparación de ofertas.

El sistema de información financiera proporciona datos confiables para la toma de decisiones, aunque no siempre se generan reportes de desempeño vinculados a los objetivos institucionales.

Se carece de un sistema formal de indicadores para medir de manera periódica la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Las acciones de supervisión y monitoreo son realizadas por el área administrativa, no existe un registro sistematizado de los hallazgos y de las acciones correctivas adoptadas.

Conclusiones: La estructura de control interno de ECONDI S.A. es funcional y contribuye al logro de los objetivos institucionales, lo que se refleja en el bajo–medio nivel de riesgo identificado.

La entidad cumple con la mayoría de sus metas operativas y presupuestarias, optimizando el uso de los recursos asignados.

La falta de indicadores de gestión formales y de reportes sistemáticos de seguimiento reduce la capacidad de medir la eficiencia y eficacia en la ejecución de los gastos operativos.

Se requiere fortalecer la evidencia documental en los procesos de compras y en la supervisión para garantizar trazabilidad y transparencia.

Recomendaciones: Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la eficiencia, eficacia, economía y calidad en la ejecución de los gastos operativos, alineado con las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Fortalecer la documentación de procesos, asegurando que cada adquisición incluya evaluación de proveedores,

análisis comparativo de ofertas y actas de recepción con criterios técnicos claros.

Establecer un plan formal de seguimiento y evaluación de metas, con reportes trimestrales que incluyan desviaciones, análisis de causas y medidas correctivas.

Capacitar al personal administrativo y operativo en control interno, gestión por resultados y normativa de compras públicas, para fortalecer la cultura de control y cumplimiento.

Incorporar herramientas tecnológicas para la automatización de reportes financieros y de gestión, que permitan contar con información en tiempo real para la toma de decisiones.

Resultados específicos por componentes

Hallazgo 1: en los documentos de sustento de compras, no se anexan órdenes de compras y/o cotizaciones a proveedores que son recurrentes.

Entidad: ECONDI S.A.

Área Evaluada: gastos operativos

Subcomponentes: compras de suministros y mantenimiento vehicular.

Período evaluado: 01 de enero al 31 de diciembre de 2024.

Durante la revisión de los documentos que respaldan la adquisición de suministros, herramientas y materiales, se verificó que en varias transacciones realizadas con proveedores habituales no constan adjuntas las órdenes de compra ni las cotizaciones respectivas. Esta situación se repite en alrededor del 25% de las facturas revisadas según la muestra seleccionada, la cual representa un valor total de USD $103.181,57. El procedimiento establecido por la entidad para la adquisición de bienes y servicios considera varias etapas: desde la solicitud y consolidación del requerimiento, pasando por la cotización y evaluación de proveedores, hasta llegar a la formalización mediante una orden de compra. Cuando

faltan documentos como estos, se rompe la trazabilidad que permite dar seguimiento a las decisiones tomadas durante el proceso de contratación. Esto puede afectar la percepción de transparencia, la justificación del gasto y el uso racional de los recursos institucionales. Desde la perspectiva del control interno, esta situación refleja una falla en el cumplimiento y supervisión de procedimientos que buscan asegurar registros completos y decisiones sustentadas. En el ámbito financiero, representa una debilidad que puede ser observada por instancias externas, cuando se requiere verificar la legalidad y razonabilidad de los desembolsos realizados.

Condición: en los documentos de sustento de compras revisados, no se adjuntan órdenes de compra ni cotizaciones de proveedores, incluso en transacciones recurrentes.

Criterio: la falta de trazabilidad y control interno en la selección de proveedores vulnera los principios de transparencia, concurrencia e igualdad establecidos en los arts. 227 y 288 de la Constitución y en los arts. 4 y 5 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

Causa: deficiencia en los procedimientos internos para el registro y seguimiento de la selección de proveedores, falta de controles documentados que garanticen la trazabilidad de las decisiones y ausencia de mecanismos de verificación independiente.

Efecto: posibilidad de que se generen decisiones subjetivas o influenciadas por favoritismos, adquisiciones sin justificación técnica o económica suficiente, y pérdida de confianza en la transparencia y objetividad del proceso, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la reputación de la organización.

Recomendación: implementar y formalizar procedimientos escritos para la selección de proveedores, que incluyan criterios claros, registros detallados de cada etapa del proceso, y controles independientes para garantizar la transparencia, objetividad y trazabilidad de las decisiones.

Recomendaciones para el personal

Jefa departamento financiero

Recomendación: establecer controles cruzados para verificar que no se realicen pagos sin documentación completa. El departamento financiero debe exigir siempre órdenes de compra y cotizaciones previas como requisito para procesar facturas.

Jefa departamento de contabilidad

Recomendación: en el área contable debe promoverse el archivo completo de documentos de soporte, incluyendo cotizaciones y órdenes de compra para que sean los respaldos de las compras. Esto mejora la trazabilidad y permite sustentar contablemente los gastos ante auditorías futuras.

Jefe departamento de operaciones

Recomendación: el área operativa debe asegurar la solicitud y archivo adecuado de órdenes de compra y cotizaciones, incluso para proveedores recurrentes. Esta práctica fortalecerá el control interno y garantizará una mayor transparencia en los procesos de compra y reposición de suministros.

Asistente contable

Recomendación: es crucial que el área operativa garantice la solicitud y archivo adecuado de órdenes de compra y cotizaciones, incluso para proveedores recurrentes. Esta medida fortalecerá el control interno y asegurará una mayor transparencia en los procesos de compra y reposición de suministros.

Asistente área operativa

Recomendación: como apoyo operativo, se debe llevar un control detallado de todos los documentos relacionados con las compras de herramientas, suministros y servicios de mantenimiento. Esto garantizará un registro organizado y un seguimiento adecuado de las adquisiciones.

Hallazgo 2: No se emiten actas de entrega - recepción hacia el chofer cuando un vehículo sale del taller por mantenimiento.

Entidad: ECONDI S.A.

Área evaluada: gastos operativos

Subcomponentes: mantenimiento y reparaciones

Período Evaluado: 01 de enero al 31 de diciembre de 2024

Se verificó que, luego de realizar trabajos de mantenimiento preventivo o correctivo en los vehículos operativos, no se elaboran ni se firman actas formales de entrega y recepción por parte del chofer responsable y el encargado del área de operaciones.

La falta de estos documentos compromete el principio de responsabilidad directa en la gestión de los bienes de la entidad, ya que impide registrar formalmente la conformidad sobre la calidad del trabajo realizado y las condiciones en las que se entrega el vehículo. Esta ausencia afecta el control de las tareas ejecutadas y limita la capacidad de realizar un seguimiento posterior adecuado. Sin un registro claro, se dificulta la identificación de problemas, daños o pérdidas relacionados con un uso inapropiado o una reparación incompleta.

Esta situación puede llevar a repetir intervenciones, reducir el tiempo útil de los vehículos o limitar la capacidad operativa, lo que hace que se pierda la posibilidad de contar con un respaldo en caso de incidentes, reclamos o consultas internas. Este vacío documental se vuelve una limitación al momento de enfrentar auditorías, requerimientos de control externo o revisiones de compañías aseguradoras. A nivel interno, impide establecer parámetros que permitan evaluar cómo se gestionan los recursos operativos y cómo se cumple con los procedimientos establecidos.

Condición: no se emiten actas de entrega y recepción cuando los vehículos salen del taller tras el mantenimiento.

Criterio: según el Código Civil Ecuatoriano (CCE) (arts. 1453 y 1603), las obligaciones deben cumplirse en la forma convenida y la entrega debe efectuarse con todos sus accesorios y en el estado pactado. El Código de Comercio (CComE) establece la obligación de verificar y dejar constancia del estado de los bienes en el acto de entrega. La Ley de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (LSCVS) (arts. 20 y 27) y las Normas de Control Interno de la Contraloría exigen mantener registros y documentación que respalden las operaciones y garanticen control y trazabilidad.

Causa: ausencia de procedimientos documentados para formalizar la entrega y recepción de bienes, así como de mecanismos de control para verificar la conformidad del trabajo realizado.

Efecto: riesgo de disputas sobre el estado del bien, dificultad para identificar responsabilidades en caso de daños, pérdida de control de calidad y debilitamiento del sistema de control interno.

Recomendación: implementar un procedimiento formal de entrega y recepción de bienes que incluya: acta o formato estandarizado con firma del conductor y del responsable de la entrega. Registro fotográfico o documental del estado del bien. Verificación y validación por parte de un supervisor antes de su traslado. Esto garantizará la trazabilidad, el control de calidad y la asignación clara de responsabilidades.

Recomendaciones para el personal

Jefa departamento financiero

Recomendación: controlar que los pagos solo se realicen con orden de compra y cotizaciones, asegurando eficiencia y legalidad en el uso de recursos.

Jefa departamento de contabilidad

Recomendación: el área contable debe implementar una política para conservar de manera adecuada todos los documentos y establecer un checklist obligatorio con actas y órdenes de compra antes del registro contable.

Jefe departamento de operaciones

Recomendación: implementar un proceso claro de entrega y recepción de vehículos, con actas firmadas por el conductor y el responsable. Debe asegurarse de que cada pedido de herramientas o suministros cuente con su respaldo antes de enviarlo a finanzas.

Asistente contable

Recomendación: es necesario mantener una organización adecuada de los documentos contables y revisarlos antes de realizar el inventario de materiales y herramientas, asegurando de esta manera el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la fiabilidad de los registros operativos.

La auditoría de gestión aplicada a los gastos operativos de ECONDI S.A. permitió concluir:

Que la entidad cuenta con una estructura de control interno funcional, respaldada por procedimientos y políticas que, en su mayoría, se cumplen. Este marco contribuye al logro de los objetivos institucionales.

El análisis realizado a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales enriqueció el proceso, proporcionando una visión cualitativa sobre la percepción interna acerca de la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos. Esta combinación metodológica confirmó que, más allá de los registros contables, los factores culturales y organizacionales también influyen en el desempeño financiero de la empresa.

Se identificó un nivel de riesgo bajo-medio en los procesos auditados, lo que indica que ECONDI S.A. maneja adecuadamente sus gastos operativos. Sin embargo, se encontraron áreas de mejora relacionadas con la falta de evidencia documental en adquisiciones y en la formalización de la entrega y recepción de bienes y servicios. La ausencia de estos respaldos limita la trazabilidad y podría generar cuestionamientos externos sobre la transparencia del proceso.

El estudio muestra la importancia de implementar indicadores de gestión que permitan evaluar de manera sistemática la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Sin estos indicadores, la evaluación

de la eficiencia y eficacia es incompleta, lo que reduce la capacidad de la organización para tomar decisiones oportunas basadas en evidencia cuantificable. Se identificó la necesidad de fortalecer la cultura de control y rendición de cuentas, promoviendo en el personal la responsabilidad en la generación, archivo y supervisión de la documentación de soporte.

La auditoría confirmó que ECONDI S.A. ha consolidado prácticas que aseguran una gestión responsable de los recursos, alineada con sus objetivos estratégicos. No obstante, la entidad debe avanzar en la implementación de mecanismos más rigurosos de documentación, la definición de indicadores claros y el uso de herramientas tecnológicas que automaticen los procesos de control y reporte. Esto fortalecerá la confianza de los usuarios internos y externos, aumentará la transparencia institucional y garantizará la sostenibilidad de las operaciones a mediano y largo plazo.

La elaboración de este capítulo se realizó en el marco del Proyecto de Vinculación PRODUCE de la Unidad Académica de Posgrado de la Universidad Católica de Cuenca. La institución, a través de dicho proyecto, reafirma su compromiso con la integración académica, la investigación y la articulación con las necesidades del entorno, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la formación profesional y el desarrollo territorial.

Referencias

Buesaco, S., Alcaraz, A., Caiza, J., Márceles, K., & Amador, S. (2025). Herramienta digital para optimizar auditorías basadas en el estándar ISO/IEC 27001:2022. ***Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada***, 2(46), 209-216. https://doi.org/10.24054/rcta.v2i46.4111

Calle García, A. J., & Villacreses Marcillo, M. A. (2025). Planificación financiera y la gestión pública: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La América. ***Revista Pulso Científico***, 3(3), 474–493. https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.66

Cedeño-Maldonado, N. E., & Marcos-Rodríguez, K. L. (2025). La función de la contabilidad en la gestión estratégica de riesgos en empresas del sector comercial. Código Científico Revista De Investigación, 6(E1), 312–337. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/674

Loaiza-Tapia, J. A., & Torres-Negrete, A. de las M. (2024). *Evaluación de riesgos en auditoría de gestión: Un análisis de enfoques y métodos*. **Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 7**(2), 50–59. https://doi.org/10.62452/re6zfj06

Viteri Cevallos, C. J., Erazo Álvarez, J. C., & Torres Negrete, A. M. (2024). *Integración de tecnologías innovadoras en las técnicas y herramientas de auditoría de gestión*. **Universidad y Sociedad, 16**(3), 240–250. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n3/2218-3620-rus-16-03-240.pdf

Yepes Zuluaga, S. M., Montes Granada, W. F., Álvarez Salazar, J. A., & Ardila Marín, J. G. (2018). Grupo focal: una estrategia de diagnóstico de competencias interculturales. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, 10*(18), 167–181. https://doi.org/10.22430/21457778.670

08.

Modelado de rebranding de PYMES para su crecimiento económico sostenible

Rene Mauricio Miranda-Tupiza[1]

Kleber Antonio Luna-Altamirano[1]

Juan Carlos Erazo-Álvarez[1]

Katina Vanessa Bermeo-Pazmiño[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/WCHT8788

8.1. La marca como activo estratégico y desafíos de rebranding en Pymes

Una marca no es solo un nombre o un logo, es una huella, una señal que habla por su creador. Es la forma en que una persona, empresa o producto se presenta al mundo, dejando una identidad clara y única que otros pueden reconocer y recordar. A lo largo del tiempo, las marcas han sido mucho más que simples símbolos visuales. Heredan una historia profunda de signos usados para comunicar quiénes somos, de dónde venimos y qué representamos. Van más allá del diseño; se construyen con significado, emoción y propósito. En esencia, una marca es un puente entre quien la crea y quienes la perciben. Es una forma de decir esto soy yo en un mundo lleno de voces, generando conexión, autenticidad y confianza en cada contexto donde se hace presente (Cháves, 2022).

A su vez, la importancia de las marcas en las PYMES radica en su capacidad para diferenciarse en un mercado competitivo, captar la atención del consumidor

y fortalecer su presencia en la mente de los potenciales clientes. Un buen posicionamiento de marca permite a las PYMES lograr reconocimiento y preferencia, lo que impacta directamente en su crecimiento, sostenibilidad y proyección hacia nuevos mercados. Una marca bien construida ayuda a consolidar una identidad sólida, generar confianza y fomentar la fidelización del cliente, elementos esenciales para su éxito a largo plazo. En un entorno cada vez más digitalizado, el uso de estrategias digitales efectivas se vuelve clave para potenciar la imagen de marca, aumentar su visibilidad y destacarse frente a la competencia (Gutiérrez y Solís, 2021).

Por otra parte, según Gutiérrez (2025) la marca no se limita a un logotipo o nombre, sino que representa las percepciones, emociones y experiencias que los clientes asocian con el servicio. Según el artículo, el valor de marca permite destacar en un mercado saturado al construir una identidad clara, coherente y diferenciada. Este valor se basa en la reputación, la confianza y la capacidad de generar lealtad en los consumidores. Una marca fuerte capta la preferencia del cliente, lo hace sentir parte de una experiencia única y justifica incluso precios más altos. El caso de The Moustache lo demuestra, su imagen bien cuidada le ha permitido mantenerse vigente y reconocida. Una buena marca en el mundo de las barberías es un activo estratégico que impulsa el posicionamiento, fortalece las relaciones con los clientes y garantiza la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Acciones como rediseñar el logo y aplicar estrategias de marketing digital en el área de las barberías fortalecen la imagen y aumentan el reconocimiento de este tipo de negocios. Esto no solo genera confianza y fidelidad, sino que también añade valor a la marca. Por tanto, una marca fuerte comunica identidad, mejora la percepción del servicio y se convierte en un activo esencial para el crecimiento y éxito de la microempresa (Padilla et al., 2024).

Así pues, Edwin Peluquería es una mediana empresa ubicada en el barrio Selva Alegre del cantón Rumiñahui, en la provincia de Pichincha, Ecuador. Creada por Edwin

Charanchi, un apasionado del mundo de la belleza y el cuidado personal, quien decidió emprender, siendo motivado por su experiencia y por la oportunidad de brindar servicios de calidad en su comunidad. Desde sus inicios, se especializo en ofrecer una amplia gama de servicios como cortes de cabello, tintes, depilación, arreglo de uñas y tratamientos estéticos, atendiendo a un público diverso que incluye desde niños hasta adultos mayores. Gracias a su atención personalizada, precios accesibles y un equipo profesional en constante capacitación, la peluquería y barbería se ha posicionado como un referente local.

Actualmente, Edwin Peluquería busca tener un rebranding de marca con el objetivo de fortalecer su identidad visual y comunicacional, alineándola con las nuevas tendencias del mercado y mejorando su presencia frente a los clientes. Esta transformación no solo busca renovar su imagen, sino también proyectar mayor profesionalismo, coherencia y confianza. Para las pequeñas y medianas empresas, contar con una marca bien realizada es esencial, ya que les permite diferenciarse, generar recordación y consolidarse en un entorno cada vez más competitivo. Un rebranding bien ejecutado puede ser clave para atraer nuevos públicos, fidelizar clientes existentes y asegurar un crecimiento sostenible en el tiempo (Sigcha-Pacheco y Cordero-Guzmán, 2025).

A pesar de contar con una trayectoria consolidada en el sector de la belleza y el cuidado personal, Edwin Peluquería enfrenta actualmente un desafío crucial: su identidad de marca actual no refleja de manera efectiva la calidad, experiencia y cercanía. Aunque ha logrado posicionarse como un referente local en el ámbito de cuidado masculino y femenino en el barrio Selva Alegre del cantón Rumiñahui, su imagen visual y comunicacional se ha quedado rezagada frente a las nuevas tendencias del mercado y las exigencias de un consumidor cada vez más digital y visual. Esta desconexión entre la experiencia que ofrece y la percepción externa de su marca limita su capacidad de atraer nuevos públicos,

fidelizar a los existentes y diferenciarse en un entorno competitivo (Calle et al., 2020).

En un mercado donde las micro y pequeñas empresas deben construir marcas sólidas para lograr reconocimiento, confianza y sostenibilidad, Edwin Peluquería carece de una marca definida que proyecte profesionalismo, identidad y valor emocional. Esta situación plantea la necesidad urgente de implementar un proceso de rebranding que permita al negocio actualizar su imagen, mejorar su posicionamiento y consolidarse como una marca moderna, cercana y relevante para su público objetivo. Si este problema no se aborda adecuadamente, existe el riesgo de estancamiento comercial, pérdida de competitividad y desaprovechamiento del potencial de crecimiento que tiene el negocio (Blanco et al., 2024).

La marca constituye un activo estratégico fundamental para las PYMES, ya que no se limita a un nombre o logotipo, sino que refleja la identidad, los valores y la propuesta de valor de la empresa. A través de la marca, se establece una conexión emocional con los clientes, se genera confianza y se fomenta la fidelización, elementos esenciales para sostener el negocio en mercados competitivos.

Un posicionamiento de marca sólido permite a las pequeñas y medianas empresas diferenciarse frente a la competencia, captar la atención del consumidor y consolidar su reconocimiento. Esto se traduce en ventajas competitivas sostenibles y en la posibilidad de proyectarse hacia nuevos mercados, asegurando crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

En negocios de servicios, como peluquerías y barberías, la marca adquiere un valor aún más relevante, ya que comunica experiencias, profesionalismo y emociones asociadas al servicio. Una marca bien construida justifica precios, atrae nuevos clientes y mantiene la preferencia de los existentes, consolidando la reputación del negocio y su presencia en la mente de los consumidores.

En el caso de Edwin Peluquería, a pesar de contar con una trayectoria consolidada y ofrecer servicios de calidad,

se evidencia la necesidad de actualizar su identidad de marca. La desconexión entre la experiencia ofrecida y la percepción externa limita su capacidad de crecimiento, de fidelización de clientes y de diferenciación en un mercado cada vez más digital y visual.

Por ello, la implementación de un proceso de rebranding se presenta como una estrategia clave. Esta renovación de identidad visual y comunicacional permitirá proyectar profesionalismo, coherencia y cercanía, fortaleciendo la relevancia de la empresa y asegurando su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

Actualizar la marca no solo facilita atraer nuevos públicos y fidelizar clientes actuales, sino que también constituye un instrumento estratégico para consolidar la posición de la empresa, adaptarse a las tendencias del mercado y maximizar su potencial de crecimiento y diferenciación frente a la competencia.

8.2. Evaluación de la percepción e influencia de la marca en peluquerías y barberías

En esta investigación se empleó un método de muestreo no probabilístico de conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su disponibilidad y facilidad de acceso, cumpliendo con los requisitos del estudio. Se realizaron 52 encuestas dirigidas a personas que asisten a peluquerías o barberías en la provincia de Pichincha. El presente estudio tiene como objetivo evaluar la percepción y relevancia de la marca en peluquerías y barberías, analizando qué tan importante resulta para los clientes la imagen de marca, entendida como el nombre, logo, colores y estilo, al momento de elegir este tipo de establecimientos. Los resultados permitirán identificar la influencia de estos elementos en la decisión de consumo y aportar información valiosa para diseñar estrategias de marketing más efectivas, especialmente dirigidas a pymes del sector, contribuyendo así a fortalecer su posicionamiento y competitividad en el mercado.

Este análisis pretende examinar cómo una marca influye en la decisión de los clientes al elegir peluquerías y barberías. Para tal efecto, se busca obtener una comprensión más profunda del impacto que estos

factores tienen sobre su preferencia y elección. Las respuestas recolectadas en cuanto a percepción e importancia se encuentran reflejadas en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Importancia de una marca en un barbería o peluquería.

Percepción de calidad						
Importancia de marca	Una buena imagen genera confianza en el servicio	Una marca cuidada transmite mayor profesionalismo	Si la marca se ve desactualizada, pienso que el servicio también lo es	No influye en absoluto	No me fijo mucho en la marca, solo en la atención	Total
Muy importante	12	14	2	0	0	28
Algo importante	10	9	0	1	0	20
No es importante	0	0	0	2	0	2
Poco importante	1	0	0	0	1	2
Total	23	23	2	3	1	52

El análisis de los resultados muestra que la mayoría de los encuestados considera que una marca bien trabajada en una peluquería o barbería influye positivamente en su percepción de calidad y confianza hacia el servicio recibido. Se evidencia que una imagen de marca cuidada se asocia con profesionalismo y genera mayor seguridad en el cliente al momento de elegir dónde atenderse. Asimismo, se percibe que una marca descuidada o desactualizada puede proyectar una idea de baja calidad o falta de actualización del servicio ofrecido. Pese a esto, existe un pequeño grupo de personas para quienes la marca tiene poca relevancia, priorizando la atención recibida por sobre la imagen visual o conceptual del establecimiento. El estudio confirma que la marca juega un papel relevante como factor de diferenciación y decisión, lo que destaca la importancia de que peluquerías y barberías,

especialmente pequeñas y medianas, inviertan en construir y mantener una identidad visual coherente y actualizada que fortalezca su posicionamiento y atraiga la preferencia de los clientes.

Por otra parte, con respecto a la pregunta 3 los resultados muestran que ciertos elementos visuales son ampliamente reconocidos como fundamentales para fortalecer la identidad de marca en peluquerías o barberías. El logo distintivo, los uniformes del personal y la decoración del local son los más valorados, cada uno mencionado por el 63,5 % de los encuestados, lo que indica que son percibidos como componentes clave para transmitir profesionalismo, coherencia y una imagen sólida. Estos aspectos ayudan a generar una impresión positiva en los clientes, reforzando la confianza en el servicio que se ofrece. La paleta de colores, seleccionada por el 40,4 %, también es considerada importante, aunque tiene una presencia algo menor en la percepción general, lo que sugiere que se ve como un elemento complementario. A su vez el letrero del local fue señalado solo por el 26,9%, lo que indica que no basta con una señalización visible si el resto de los elementos visuales no están alineados con la identidad de marca. Podemos concluir que la

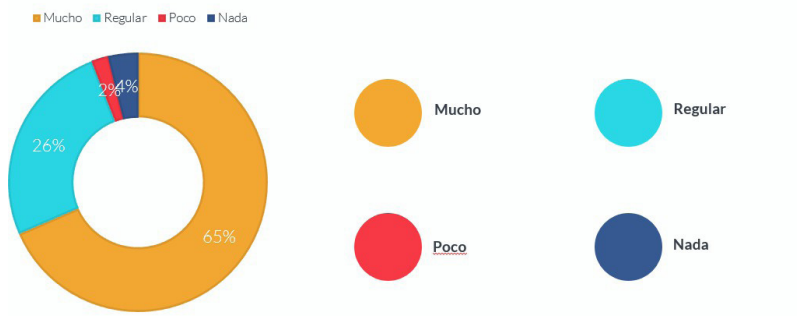


Figura 8.1. Análisis Influencia de la marca en la decisión de elección.

La Figura 8.1 evidencia que el reconocimiento de marca tiene un impacto importante en la elección de los clientes al momento de acudir a una peluquería o barbería. La mayoría de los encuestados considera que la marca influye significativamente en su decisión, mientras que una parte

menor cree que tiene una influencia moderada. Solo una fracción muy reducida de personas considera que la marca influye poco o nada. Estos resultados muestran que la marca es percibida como un factor clave que genera confianza y respalda la calidad del servicio. Por tanto, es esencial que estos establecimientos fortalezcan su identidad de marca. Hacerlo no solo ayuda a atraer nuevos clientes, sino también a diferenciarse de la competencia y a fidelizar a quienes valoran la seguridad y la garantía en los servicios que eligen.

Con respecto a los resultados de la pregunta 7 se muestra que una gran mayoría de los encuestados considera que una marca fuerte ayuda significativamente a generar confianza en los servicios de una peluquería o barbería, ya que el 51.92 % cree que influye muchísimo y el 42.31 % opina que influye bastante. Solo un porcentaje muy reducido, equivalente al 3.85 %, considera que no influye, mientras que apenas el 1.92 % piensa que influye poco. Esto evidencia que la mayoría de los clientes valora la imagen de marca como un factor determinante al momento de elegir dónde atenderse, destacando la importancia de contar con un nombre, logo, colores y estilo bien definidos. Se reafirma que invertir en construir y mantener una marca sólida contribuye a generar confianza, diferenciarse de la competencia y fidelizar a los clientes en un mercado donde la percepción de seriedad y profesionalismo resulta esencial para la preferencia de consumo.

Con base en el análisis presentado y la necesidad clara de renovar la identidad visual y comunicacional de Edwin Peluquería, se propone una estrategia de marketing centrada en el rebranding como herramienta clave para fortalecer su posicionamiento de marca. Esta estrategia tiene como objetivo principal mejorar la percepción que los clientes actuales y potenciales tienen del negocio, alineándose con las tendencias del mercado y con las expectativas de un consumidor más visual, digital y exigente. A partir de los resultados de la encuesta,

que muestran una alta valoración hacia marcas que transmiten profesionalismo, confianza y modernidad, se plantea una opción de rebranding que pueden ser evaluadas y aplicadas según los recursos, metas y visión del negocio.

Proceso de rebranding

Para iniciar el proceso de propuesta de rebranding, se realizó una búsqueda de marcas relacionadas con la industria de la belleza, peluquería y barbería, con el objetivo de identificar tendencias visuales y elementos diferenciadores que sirvan como referencia para construir una marca alineada con el mercado actual, como se observa en la Figura 8.2.

Tipografía



Figura 8.2. Referencias de marca en el ámbito de peluquerías y barberías.

Una vez analizadas las referencias de marca peluquerías y barberías, se proponen varias tipografías que transmiten modernidad, elegancia e innovación, aportando al mismo tiempo una imagen de profesionalismo y coherencia visual a la identidad de la marca.

1. Playfair Display es una tipografía serif moderna inspirada en la tipografía clásica. Sus formas refinadas, alto contraste en los trazos y terminaciones estilizadas proyectan lujo, clase y distinción, por lo que es ideal para transmitir elegancia sin perder actualidad como se presenta en la Figura 8.3. En el caso de Edwin Peluquería, esta tipografía se puede aplicar perfectamente al logotipo principal, al nombre comercial o a eslóganes cortos como Estilo con propósito o Tu imagen, nuestra esencia.

Playfair Display

Figura 8.3. Fuente tipográfica Play Fair.

2. Montserrat es una tipografía sans serif geométrica que transmite modernidad, orden y profesionalismo. Sus líneas limpias y estructura equilibrada la hacen muy legible tanto en medios digitales como físicos, lo que la convierte en una opción versátil para una marca que quiere proyectar innovación con claridad. En Edwin Peluquería, Montserrat puede utilizarse en todo el sistema visual: desde señalética interna y publicaciones en redes, hasta la papelería corporativa, banners o incluso en los uniformes del personal. Esta

tipografía da la sensación de una marca contemporánea, accesible, pero con carácter como se muestra en la Figura 8.4.



Figura 8.4. Fuente tipográfica Montserrat.

3. Raleway es una sans serif delgada, estilizada y sofisticada, diseñada para transmitir profesionalismo y modernidad sin excesos. Su trazo fino la hace ideal para marcas que buscan una estética sobria, ligera y elegante, sin perder autoridad visual como se muestra en la Figura 8.5. En Edwin Peluquería, Raleway podria usarse para el logo (especialmente en su versión bold para mayor impacto visual) y en encabezados digitales o en los precios del menú de servicios, ayudando a que todo luzca limpio, aireado y pulcro.

De entre las tres tipografías analizadas, se elige Montserrat por su capacidad de transmitir modernidad, orden y profesionalismo, cualidades que se alinean perfectamente con los objetivos de la marca y con la imagen que se desea proyectar al público.



Figura 8.5. Fuente tipográfica Raleway.

Como tipografía complementaria a Montserrat se elige Raleway Regular (Figura 8.5), ya que, al mantenerse dentro de la familia sans serif, ofrece un trazo más estilizado y fino que permite establecer jerarquías visuales sin perder coherencia tipográfica. Esta elección resulta adecuada cuando se busca una estética minimalista, limpia y moderna.

Cromática

En cuanto a los colores se establece una paleta cromática en blanco y negro, ya que estos colores transmiten profesionalismo, confianza y modernidad. Su carácter sobrio y atemporal permite proyectar una imagen elegante y sofisticada, mientras que su simplicidad visual aporta un toque contemporáneo y versátil que se adapta fácilmente a diferentes aplicaciones de marca.

Construcción de marca

En el proceso de construcción de la nueva identidad visual para Edwin Peluquería, y tras un riguroso análisis de las referencias del sector de belleza y barbería, se desarrolló un sistema visual completo para proyectar profesionalismo, confianza y modernidad. Se estableció una jerarquía tipográfica precisa: la tipografía Montserrat se seleccionó como base para el logotipo por su carácter sans serif geométrico, que comunica solidez, orden y alta legibilidad, anclando la marca en una estética contemporánea. Complementariamente, se utilizó Raleway en su versión Regular para el eslogan, cuyos trazos finos y estilizados aportan una sofisticación sobria, esencial para establecer una jerarquía visual elegante sin perder la coherencia tipográfica general. En cuanto a la paleta cromática, se optó por el Blanco y Negro por su inherente capacidad para transmitir atemporalidad, profesionalismo y exclusividad, lo cual permite que la marca se proyecte con una imagen elegante y versátil en cualquier aplicación. Se diseñó un isotipo distintivo compuesto por las iniciales “EP” (Edwin Peluquería), concebido para que, a futuro, pueda funcionar de manera independiente como un sello de garantía una vez que el público asocie estas siglas con el negocio, reforzando así su potencial de reconocimiento y consolidación en el mercado. Todos estos elementos fueron seleccionados meticulosamente para lograr un impacto visual coherente y estratégicamente alineado con los objetivos de crecimiento del negocio (como se ilustra en la Figura 8.6).

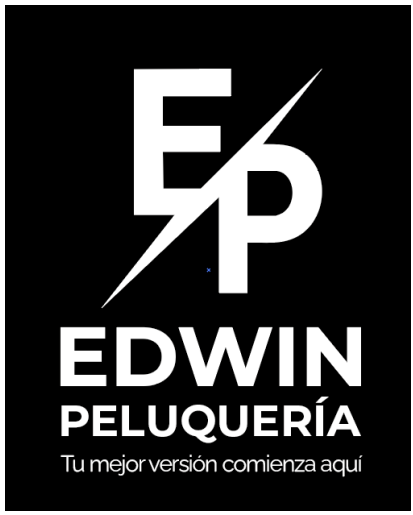


Figura 8.6. Marca Edwin Peluquería.

Para evidenciar de forma visual la aplicación final de la propuesta de marca, se desarrollaron mockups que simulan su implementación en distintos medios físicos como se presentan las figuras 7.7, 7.8 y 7.9.



Figura 8.7. Rotulo de fachada.



Figura 8.8. Uniforme del personal.



Figura 8.9. Tarjetas de presentación.

Por último, se presenta una comparativa del antes y después de la marca Edwin Peluquería aplicada en rotulación externa, como se evidencia en las figuras 7.10 y 7.11.



Figura 8.10. Rotulo exterior.



Figura 8.11. Rotulo exterior.

El análisis exhaustivo presentado en este capítulo sobre el modelado de rebranding para el crecimiento económico sostenible de las PYMES concluye que la marca, lejos de ser un mero ornamento estético, debe ser entendida como un activo estratégico fundamental que impulsa la competitividad y la longevidad empresarial. La investigación confirma plenamente que, en un sector tan orientado a la experiencia y la percepción como es el de la belleza y el cuidado personal, la identidad de marca ejerce una influencia profundamente significativa y a menudo determinante en la elección final del consumidor. Los hallazgos derivados de la muestra encuestada en la provincia de Pichincha establecieron una correlación directa y robusta: una abrumadora mayoría de los clientes otorga una alta importancia a una marca fuerte y bien cuidada, asociando de forma intrínseca esta cualidad con el profesionalismo, la seguridad y la alta calidad del servicio que esperan recibir. Por el contrario, una imagen visual desactualizada o descuidada proyecta una percepción de rezago y potencial baja calidad. Se identificó que la evaluación del cliente no se limita al servicio en sí, sino que abarca la coherencia de elementos visuales integrados como

el logotipo distintivo, la uniformidad del personal y la ambientación del local.

El caso práctico de Edwin Peluquería funcionó como un espejo revelador para muchas PYMES consolidadas que, a pesar de haber alcanzado una trayectoria significativa y un reconocimiento local, presentan una identidad visual que ha quedado rezagada frente a las exigencias de un mercado cada vez más dinámico, competitivo y digitalizado. Este desfase visual no solo afecta la percepción externa del negocio, sino que representa una barrera tangible para la captación de nuevos segmentos de mercado y para la diferenciación efectiva frente a competidores, tanto locales como internacionales. En este contexto, el rebranding deja de ser una simple opción de marketing estético o superficial y se consolida como un imperativo estratégico que influye directamente en la relevancia de la marca, la sostenibilidad económica y la fidelización duradera de la clientela.

En respuesta a este diagnóstico, se elaboró una propuesta de rebranding cuidadosamente fundamentada, diseñada para proyectar modernidad, confianza, profesionalismo y coherencia integral. La selección de las tipografías Montserrat y Raleway responde a criterios de legibilidad, atemporalidad y sofisticación, asegurando que la comunicación escrita de la marca transmita profesionalismo y elegancia. La adopción de una paleta cromática basada en Blanco y Negro refuerza la percepción de solidez, claridad y distinción, estableciendo un marco visual que puede adaptarse a múltiples soportes y formatos. La creación de un isotipo "EP", concebido con una visión de autonomía futura, dota a la empresa de un activo gráfico que no depende del nombre completo, permitiendo que la marca mantenga reconocimiento y coherencia incluso en espacios reducidos o formatos digitales.

A partir de los antecedentes y la propuesta de rebranding, se recomiendan varias acciones estratégicas para maximizar el impacto de esta transformación:

Priorizar la Auditoría de Marca Periódica: Las PYMES deben implementar evaluaciones regulares, cada dos

o tres años, sobre la identidad visual y conceptual de su marca. Este proceso permite detectar signos de obsolescencia, medir la percepción del cliente y ajustar la estrategia antes de que la marca pierda relevancia.

Invertir en Coherencia Visual Integral: La nueva identidad de marca debe aplicarse de manera consistente en todos los puntos de contacto con el cliente: rotulación externa, papelería, uniformes del personal, sitio web, plataformas de redes sociales y materiales promocionales. La coherencia visual refuerza la confianza del consumidor y consolida la identidad de la empresa en la mente del público objetivo.

Capitalizar el Diseño del Isotipo: El isotipo "EP" debe emplearse estratégicamente en medios donde el espacio es limitado, como íconos de aplicaciones móviles, perfiles de redes sociales o material publicitario reducido. Esta práctica fortalece la relación simbólica entre el gráfico y la calidad del servicio, preparando la marca para alcanzar una autonomía visual que facilite su reconocimiento incluso sin el nombre completo.

La inversión en una identidad de marca renovada y profesional no solo representa un mecanismo de mitigación de riesgos relacionados con la percepción y la competitividad, sino que también constituye un potente motor de crecimiento. Para Edwin Peluquería, y para otras PYMES en situaciones similares, el rebranding actúa como un puente estratégico entre la experiencia acumulada y la expectativa moderna del consumidor, asegurando que la empresa mantenga su posicionamiento, consolide su reputación y garantice su viabilidad económica y competitividad 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

Bedoya, M., & Granados, Y. (2023). ***Diseño de un plan de marketing digital para la marca La Quinta Barbería en el municipio de Aguachica, Cesar***. Universidad Popular del Cesar.

Blanco-Mesa, F., Niño-Amézquita, D., & Gutiérrez-Ayala, J. (2024). Entrepreneurial intention among Colombian university students: A theory of planned behavior analysis in Colombia. ***Cuadernos de Gestión, 24***(2), 83–94. https://doi.org/10.5295/CDG.221858FB

Calle-Calderón, K. C., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10), 339–369. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.698

Cháves, N. (2022). ***La marca: Señal, nombre, identidad y blasón***. Ediciones Infinito.

Gutiérrez Gutiérrez, R. A. (2025. ***La auditoría de marketing como herramienta de apoyo a la gestión estratégica de las organizaciones***. Synergía, 4(1), 393–407. https://doi.org/10.48204/synergia.v4n1.7201

Gutiérrez, E., & Solís, R., Sánchez, R. P. S., & Zambrano, E. J. G. (2021). Estrategias digitales con mayor impacto en el posicionamiento de marca en las PYMES de la provincia de Tungurahua–Ecuador. ***Dominio de las Ciencias***, 7(2), 1190–1211. https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1855

Padilla-Cancho, A., Quispe-Minaya, G., Meneses-Claudio, B., & Zarate-Ruiz, G. (2024, marzo). ***El neuromarketing y el comportamiento de los consumidores de la empresa Alimentos Procesados Agrícolas S.A.C., en los Olivos 2022***. Salud Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias, 3, 642. https://doi.org/10.56294/sctconf2024642

Sigcha-Pacheco, V. J., & Cordero-Guzmán, D. M. (2025). Desafíos de la privacidad en el marketing digital entre personalización y protección de datos. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 10(1), 429–448. https://doi.org/10.35381/r.k.v10i1.4536

09.

Entrevistas semiestructuradas y grupos focales como herramientas de auditoría en empresas de servicios

Johanna Melissa Totoy-Martillo[1]

Lisset Carolina Moyano-Rubio[1]

Tania Maricela Villarreal-Chérrez[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/YONB3575

9.1. Auditoría de gestión y control de gastos operativos: enfoque estratégico y metodológico

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno empresarial dinámico, con un enfoque constante en la mejora continua. Por lo tanto, resulta fundamental establecer bases sólidas para enfrentar los desafíos mediante la definición clara de objetivos, metas y estrategias que beneficien a todos los involucrados en la empresa. No obstante, un gran porcentaje de entidades descuidan el uso de herramientas adecuadas para llevar a cabo este proceso, lo que puede resultar en ausencia de un eficiente sistema de control interno. Esta omisión conlleva riesgos significativos, como costos elevados y deficiencias en los procesos operativos y financieros. La auditoría de gestión si es aplicada de manera adecuada se convierte en un elemento clave para garantizar una competitividad empresarial eficiente.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos e incertidumbres constantes, lo que requiere sólidas

estrategias de resultados que aseguren la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, la auditoría de gestión permite al auditor poder dar una evaluación eficaz asegurando mejores procesos de control y una adecuada gestión de riesgos, protegiendo la veracidad de los resultados y buenas prácticas de gestión de una organización. Cabe señalar que en el avance hacia el siglo XXI, se han manifestado diversas tendencias en el ámbito de la auditoría de gestión, transformando la manera en que las organizaciones optimizan las operaciones y aumentan su eficacia global (Vivar y Torres, 2024)

La auditoría de gestión ha experimentado una notable evolución: de centrarse en la detección de errores contables y fraudes, ha pasado a convertirse en una disciplina integral y estratégica. Este cambio responde a la creciente complejidad de las organizaciones, donde los procesos internos, el control de recursos y la gestión del riesgo adquieren un papel protagónico. En este escenario, el examen especial de las cuentas de gastos operativos surge como una herramienta para validar el cumplimiento de objetivos frente a la razonabilidad de las cifras, y así evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Las investigaciones más recientes subrayan que el enfoque moderno de la auditoría de gestión debe abarcar no solo indicadores financieros, sino también el análisis de procesos, la transparencia en la toma de decisiones y la capacidad de anticipar riesgos. Así, la auditoría se consolida como un instrumento de mejora continua que trasciende su función tradicional de control y fiscalización.

La auditoría en gestión, no solo se centra en examinar mecanismos de autorización, planificación, ejecución y registro de información financiera y contable, también permite evaluar riesgos y definir procesos de prevención que permitirán comprobar que existan controles suficientes para prevenir y tener una adecuada gestión financiera, evitar sobrecostos, adquisiciones no justificadas o riesgos de fraude y conflicto de intereses (Loaiza y Torres, 2024)

A medida que la auditoría ha adoptado una perspectiva más amplia y estratégica, las metodologías cualitativas han adquirido una relevancia creciente. Estas herramientas resultan especialmente valiosas cuando se busca comprender fenómenos organizacionales complejos, como la gestión de los gastos operativos. Entre ellas destacan las entrevistas semiestructuradas, que combinan la rigurosidad de una guía de preguntas con la flexibilidad necesaria para captar percepciones, experiencias y matices que no emergen en otros métodos. Gracias a este tipo de entrevistas, es posible obtener una visión detallada de cómo los actores organizacionales perciben la administración de los recursos, los criterios que orientan sus decisiones y su evaluación sobre la efectividad de los controles internos. Este enfoque permite contrastar los procedimientos formales con las prácticas reales dentro de la organización, generando evidencia cualitativa que enriquece y profundiza los hallazgos de la auditoría (Buesaco et al., 2025).

Las metodologías cualitativas aplicadas en auditoría dentro de un proceso de control interno permiten adaptar procesos que ayuden a determinar errores o identificar si existen controles deficientes en la organización, dando como resultado un buen análisis de flujo de trabajo, cumplimientos de políticas y controles estructurados a la realidad de las necesidades de la empresa. Cuando se obtiene una visión integral de la organización, tenemos como resultado un análisis más concluyente de las gestiones que necesita la compañía mejorar como presupuestos y cumplimiento de los procesos integrales para determinar políticas de selección de proveedores, la comparabilidad de precios y la adecuada documentación de respaldo. En un análisis previo y comparativo a las metodologías cualitativas en auditoría nos ayuda a identificar el porqué del problema y nos ayuda a profundizar en procesos, cultura y percepción, mientras que el método cuantitativo mide la frecuencia y magnitud mediante indicadores, porcentajes e impactos numéricos (Yoza y Andrade, 2024).

Otro punto importante en el control interno es determinar un sistema integral destinado a proteger los activos,

garantizar la confiabilidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento de políticas institucionales. Aplicar correctamente las políticas de control permite que se reduzca riesgos operativos, evitar fraudes y mejora la precisión de los registros contables. También señala que su correcta aplicación fortalece la capacidad de la empresa para alcanzar objetivos estratégicos y operacionales (Yoza y Andrade, 2024).

En este contexto, Las entrevistas semiestructuradas se conciben como una técnica cualitativa flexible que permite al investigador explorar en profundidad percepciones, experiencias y significados expresados por los participantes, siguiendo una guía previa pero abierta a nuevas ideas surgidas durante la conversación. Este método facilita comprender fenómenos sociales con mayor riqueza interpretativa, al combinar preguntas estructuradas con la espontaneidad de las respuestas. Por su parte, los grupos focales constituyen un espacio de diálogo colectivo donde varios participantes interactúan entre sí, generando opiniones, acuerdos y discrepancias que enriquecen la comprensión del problema estudiado. Asimismo, su aplicación conjunta fortalece la validez del estudio al cruzar visiones individuales con percepciones colectivas. Las entrevistas semiestructuradas y grupos focales se consolidan como herramientas esenciales para captar la complejidad social y orientar decisiones fundamentadas en la voz de los actores involucrados (Alarcón y Macías, 2025).

Como método práctico la utilización de entrevistas semiestructuradas y grupos focales en la auditoría de las transacciones operativas y financieras resulta fundamental, ya que permite obtener información cualitativa profunda y contextualizada sobre los procesos internos y el uso de los recursos. Estos métodos facilitan la identificación de discrepancias, errores humanos y fallas en los controles, aspectos que el artículo resalta como elementos críticos en la gestión de riesgos empresariales. Las entrevistas con expertos ofrecen una visión directa sobre prácticas contables, debilidades operativas y criterios de toma de decisiones, mientras que los grupos focales permiten contrastar percepciones entre distintos actores involucrados

en los procesos financieros. Este enfoque participativo contribuye a detectar causas estructurales de los problemas, tales como falta de capacitación o integración tecnológica deficiente. Al combinar ambos métodos, la auditoría obtiene evidencia sólida que complementa el análisis cuantitativo, fortaleciendo así la capacidad de la organización para mitigar riesgos y mejorar la transparencia de los gastos operativos. En conjunto, estas herramientas cualitativas proporcionan una base robusta para diseñar estrategias preventivas y fortalecer la gestión empresarial (Cedeño y Marcos, 2025).

A continuación, se presenta la aplicación práctica de una auditoría de gestión, aplicada en la empresa Servicio Administrativo y Logístico, utilizando con herramienta de evaluación de control interno entrevistas estructuradas, de los resultados obtenidos, se obtendrán recomendaciones que permitan implementar acciones de mejora dentro de la gestión empresarial.

La auditoría de gestión se ha consolidado como una herramienta estratégica y multidimensional que trasciende la función tradicional de control contable. Su enfoque integral permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los gastos operativos, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en entornos empresariales dinámicos y con desafíos constantes.

El establecimiento de sistemas sólidos de control interno resulta fundamental para proteger los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera, reducir riesgos operativos y prevenir fraudes o adquisiciones indebidas. La correcta aplicación de políticas de control potencia la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales, asegurando transparencia y rendición de cuentas.

El uso de metodologías cualitativas, como entrevistas semiestructuradas y grupos focales, enriquece significativamente el proceso de auditoría. Estas herramientas permiten capturar percepciones, experiencias y criterios de decisión de los actores organizacionales, identificando debilidades, discrepancias y oportunidades de mejora

en la gestión de los gastos operativos. Al combinar estos métodos con análisis cuantitativos, se obtiene una visión integral que facilita la identificación de causas estructurales de los problemas y fortalece la planificación de acciones correctivas.

La integración de enfoques cualitativos y cuantitativos aporta evidencia sólida para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las recomendaciones emitidas sean realistas, aplicables y adaptadas a las necesidades operativas de la empresa. Esto permite diseñar estrategias preventivas que optimicen procesos, mejoren la transparencia y aumenten la eficiencia organizacional.

La aplicación práctica de la auditoría de gestión en la empresa Servicio Administrativo y Logístico demuestra su valor como instrumento de mejora continua. No solo evalúa resultados, sino que genera recomendaciones concretas que fortalecen el control interno, optimizan procesos operativos y orientan la gestión financiera hacia un desempeño más eficiente y sostenible.

9.2. Contexto institucional y parámetros del examen especial de gestión a Logicamb S.A.

El examen especial de gestión a la compañía Logicamb S.A., se ejecutará en cumplimiento y de conformidad con la Orden de Trabajo N.º 001-UCACUE-2025, emitida el 12 de julio de 2025, atendiendo a los lineamientos establecidos por la entidad contratante y conforme a las normas de auditoría aplicables.

Objetivos del Examen

Verificar la eficacia de la ejecución de los gastos de gestión.

Evaluar el cumplimiento de los objetivos programáticos establecidos en los planes institucionales. y su concordancia con los gastos.

Alcance del Examen

El examen especial de gestión; cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero de 2025 al 30 de junio de 2025.

Conocimiento de la entidad

Las empresas dedicadas al cambio de dinero en sueltos de diversas denominaciones fueron creadas con el propósito de atender la creciente necesidad de liquidez inmediata en efectivo dentro del sector comercial y de servicios. Su actividad principal se orienta a proveer cambio en billetes y monedas de diferentes valores para establecimientos de consumo masivo, gasolineras, supermercados, restaurantes y locales comerciales que requieren disponer de efectivo fraccionado para sus transacciones diarias.

Base Legal

Servicio Administrativo y Logístico Logicamb S.A., identificada con el RUC 099XXXXXXXXX, fue constituida formalmente el 6 de febrero de 2019 según registros del Servicio de Rentas Internas (SRI), y se inscribió ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros mediante su formulario de actualización de datos del 21 de julio de 2019, situando su domicilio principal en Guayaquil, provincia del Guayas.

La razón social señala su objeto en la prestación de servicios administrativos de oficina, facturación, logística, mensajería y gestión física de distribución por contrato. En los registros públicos también figura que la entidad está obligada a llevar contabilidad, lo que implica que cumple con normas tributarias vigentes relativas a obligaciones fiscales y de registro contable.

Durante sus primeros años operativos, la empresa estructuró sus operaciones con enfoques administrativos y logísticos orientados al soporte de actividades de clientes comerciales, adaptando controles internos, protocolos de logística y registro contable que respondieran a exigencias estatales y de supervisión societaria. Con su inclusión en plataformas de información empresarial, se ha reportado que la compañía ejerce actividad en el comercio y supermercados, con declives en los ingresos en los registros más recientes, lo que evidencia retos en su crecimiento y rentabilidad.

Misión, visión, objetivos

La misión de Logicamb S.A., es brindar un servicio ágil, seguro y confiable de cambio de dinero a sueltos, facilitando el manejo de efectivo diario en locales comerciales y emprendimientos, contribuyendo a la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente final, con un enfoque en la responsabilidad, puntualidad y atención personalizada.

La visión de Logicamb S.A., es ser la empresa líder a nivel nacional en servicios de cambio a sueltos, reconocida por su confiabilidad, rapidez y compromiso con el crecimiento del comercio local, ofreciendo soluciones innovadoras y seguras que faciliten la operatividad diaria de nuestros clientes

Objetivos generales

Proporcionar un servicio eficiente, seguro y oportuno de cambio de dinero a sueltos, que permita a locales comerciales y emprendedores contar con efectivo fraccionado para sus operaciones diarias, optimizando sus procesos de atención al cliente y fortaleciendo su capacidad operativa.

Objetivos específicos

Establecer un protocolo estandarizado para la recepción, conteo y entrega de dinero fraccionado, que garantice rapidez y precisión en cada transacción.

Implementar medidas de seguridad física y digitales.

Diseñar una estrategia de distribución eficiente que asegure la entrega oportuna de dinero fraccionado a locales comerciales y emprendedores, según sus necesidades operativas diarias.

Capacitar al personal operativo en atención al cliente, manejo de efectivo y prevención de riesgos.

Desarrollar un sistema de control y seguimiento diario de las operaciones de cambio de suelto.

Financiamiento

La Tabla 9.1 presenta información detallada sobre los accionistas y administradores de la empresa Servicio Administrativo y Logístico Logicamb S.A. En cuanto a los accionistas, se observa que la compañía cuenta con dos socios, ambos de nacionalidad ecuatoriana, con un capital invertido igual de 400,00 cada uno. Esto indica que la propiedad de la empresa está distribuida de manera equitativa, lo que sugiere un equilibrio en las decisiones estratégicas y financieras, dado que ambos accionistas tienen la misma participación en la compañía. Se evidencia que la inversión es de origen nacional, lo que podría reflejar un interés local en el desarrollo de la empresa y un compromiso con el mercado interno.

Respecto a la administración de la compañía, los datos muestran que los mismos dos individuos que son accionistas también ocupan los principales cargos directivos: uno como Gerente General y el otro como Presidente. Esto sugiere una estructura de gobierno corporativo en la que los propietarios están directamente involucrados en la gestión operativa y estratégica del negocio. Ambos administradores fueron nombrados en fechas recientes (diciembre de 2024 y enero de 2024) para períodos de cinco años, lo que indica un plan de continuidad en la dirección de la empresa y un compromiso a mediano plazo con la estabilidad organizacional.

La información del registro mercantil muestra que ambos administradores están formalmente inscritos, cumpliendo con los requisitos legales para el ejercicio de sus cargos. Esto refleja transparencia y cumplimiento normativo, elementos esenciales para la confianza de inversionistas y socios comerciales. La tabla evidencia una empresa con una propiedad equilibrada, administración integrada por los accionistas y un marco legalmente respaldado, factores que pueden favorecer la toma de decisiones ágil y la estabilidad institucional.

Tabla 9.1. Detalla de accionistas y administradores de la empresa servicio administrativo y logístico Logicamb S.A.

Accionistas de la compañía					
N°	**Identificación**	**Denominación**	**Nacionalidad**	**Tipo de inversión**	**Capital**
1	120XXXX389	Accionista 1	Ecuador	Nacional	400,00
2	091XXXX301	Accionista 2	Ecuador	Nacional	400,00

Administradores actuales de la compañía							
N°	Identificación	Denominación	Nacionalidad	Cargo	Fecha de nombramiento	Período	Número de registro mercantil
1	120XXXX389	Gerente General	Ecuador	Actual	10/12/2424	5	14959
2	091XXXX301	Presidente	Ecuador	Actual	12/1/2024	5	2728

Entorno operativo organizacional

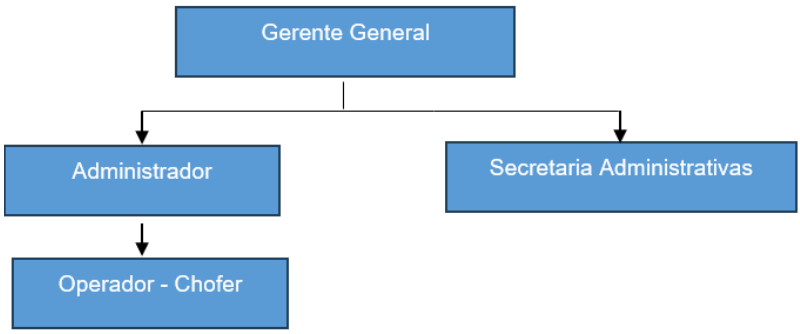


Figura 9.1. Estructura Orgánica Servicio Administrativo Y Logístico Logicamb S.A.

La figura representa la estructura jerárquica de Servicio Administrativo y logístico, donde el Gerente General dirige las áreas administrativa y operativa, apoyado por un Administrador, una secretaria Administrativa y un Operador–Chofer encargado de las labores logísticas.

Monto de recursos asignados para el cumplimiento de objetivos

La Tabla 9.2 presenta el estado de resultados de Logicamb S.A. para el primer semestre de 2025, mostrando los ingresos generados por la prestación de servicios y los gastos incurridos durante el período. La empresa reportó ingresos operacionales por un total de $17.816,20, provenientes exclusivamente de la prestación de servicios de cambio (“servicambio”), lo que indica que la actividad principal de la compañía concentra la totalidad de su facturación.

En cuanto a los gastos administrativos, se observa un total de $13.766,03, distribuidos en diversas categorías. Los gastos más significativos fueron los honorarios por servicios de cambio ($4.200,00), depreciación ($2.286,95) y agasajo o gastos de gestión ($2.162,77), lo que refleja la importancia de los costos de operación directa y de mantenimiento de la gestión interna. Otros rubros menores incluyen combustible, alimentación, repuestos, mantenimiento de vehículos y suministros, que en conjunto muestran un control detallado sobre los

gastos menores, lo que puede contribuir a una gestión eficiente de los recursos.

Los gastos financieros son mínimos, $0,91, correspondientes a servicios bancarios, lo que indica que la empresa mantiene un bajo nivel de endeudamiento o financiamiento externo. Esto favorece la estabilidad financiera, ya que la mayor parte de los ingresos se destina a cubrir operaciones directas y administrativas.

Como resultado, Logicamb S.A. obtuvo una utilidad bruta en ventas de $4.049,26, de la cual se deduce el impuesto a la renta causado de $1.012,32, dejando un margen neto que refleja rentabilidad positiva en el período. En conjunto, el estado de resultados evidencia que la empresa mantiene ingresos sólidos frente a sus costos, una gestión eficiente de gastos administrativos y financieros, y una capacidad de generar utilidad neta sostenible, lo cual es indicativo de buena salud financiera y eficiencia operativa.

Tabla 9.2. Estado de resultados de pérdidas y ganancias del 01 de enero al 30 de junio 2025 – Logicamb S.A.

Descripción	Valor
Ingresos	
Prestación de servicios – servicambio	$ 17.816,20
Total de ingresos operacionales	$ 17.816,20
Gastos	
Gastos administrativos	
Honorarios por servicios de cambio	$ 4.200,00
Gastos depreciación	$ 2.286,95
Combustible	$ 1.362,05
Suministro limpieza	$ 18,09
Repuestos	$ 359,61
Mantenimiento de vehículo	$ 1.592,79
Alimentación	$ 1.076,90
Agasajo - gastos gestión	$ 2.162,77
Útiles de oficina	$ 28,11
Servicios básicos internet, luz, teléfono	$ 203,94
Uniformes	$ 402,59

Atención medica	$ 71,72
Parqueos	$ 0,51
Total gastos administrativos	$ 13.766,03
Gastos financieros	
Servicios bancarios	$ 0,91
Total de gastos financieros	$ 0,91
Utilidad bruta en ventas	$ 4.049,26
Impuesto a la renta causado	$ 1.012,32

Diagnóstico organizacional

Desde sus inicios, la organización identificó una oportunidad en un mercado poco atendido, caracterizado por la falta de proveedores formales que ofrecieran un servicio ágil, seguro y confiable de cambio de dinero.

Durante su proceso de consolidación, la compañía amplió su cobertura hacia zonas comerciales estratégicas, estableciendo alianzas con distintos tipos de negocios que requieren atención oportuna y disponibilidad constante de sueltos. Este crecimiento permitió posicionarla como un socio logístico y financiero esencial para la operación diaria de múltiples establecimientos, destacándose por su atención personalizada y capacidad de respuesta inmediata.

Con el paso del tiempo, la empresa incorporó herramientas tecnológicas y sistemas básicos de registro que mejoraron la trazabilidad de sus operaciones y optimizaron la gestión del efectivo. Asimismo, su compromiso con la seguridad y la transparencia le permitió mantener una reputación sólida dentro del mercado local.

En la actualidad, la empresa continúa evolucionando frente a los nuevos desafíos del entorno financiero, adaptándose al proceso de digitalización y promoviendo soluciones innovadoras que complementan su servicio tradicional de cambio de dinero. Su objetivo estratégico se mantiene enfocado en garantizar la continuidad operativa de sus clientes, fortalecer la confianza comercial y contribuir al dinamismo económico de los sectores que dependen del flujo constante de efectivo para su funcionamiento.

Indicadores de gestión y su medición

La Tabla 9.3 presenta diversos indicadores que permiten evaluar la eficacia, economía, control y transparencia en la gestión de las cuentas contables de compras de Logicamb S.A. durante el primer semestre del ejercicio fiscal. En términos de eficacia, los gastos administrativos representaron el 41% de los ingresos, un valor que se considera aceptable dentro de la planificación financiera de la empresa. El índice de desviación de gastos muestra un -26%, indicando que los gastos reales estuvieron por debajo de lo presupuestado, lo que refleja un control positivo en comparación con las proyecciones financieras iniciales. Sin embargo, el porcentaje de gastos improcedentes detectados alcanzó el 29%, lo que representa un riesgo moderado que, de no ser controlado, podría escalar a un nivel más crítico, afectando la eficiencia en las compras generales.

En relación con la economía de los recursos, el 81% de los gastos se realizaron bajo procesos de contratación adecuados, superando la base operativa considerada para efectos fiscales y demostrando que la empresa gestiona correctamente la adquisición de bienes y servicios dentro de los parámetros legales y administrativos. Este indicador refleja un nivel de disciplina financiera y planificación en los procesos de compras.

Por otro lado, los indicadores de control y transparencia muestran un panorama mixto. El 95% de los gastos contaron con documentación soporte completa, lo que evidencia un proceso de verificación manual eficiente, aunque realizado de manera extemporánea, aumentando ligeramente los márgenes de riesgo y posibles errores. Asimismo, el 19% de los gastos se realizaron fuera de los procedimientos, lo que sugiere que la centralización de operaciones podría generar errores y gastos no relacionados directamente con el negocio. El índice de ocurrencia de observaciones fue del 100%, resultado esperado dado que la empresa se encuentra en su primera auditoría, ampliando el impacto relativo de las novedades detectadas.

Estos indicadores muestran que Logicamb S.A. mantiene un nivel aceptable de control y eficacia en la gestión de compras, con buenas prácticas en contratación y documentación, aunque requiere atención en la reducción de gastos improcedentes y la mejora de la adherencia a procedimientos internos para optimizar la transparencia y reducir riesgos operativos.

Tabla 9.3. Indicadores de eficacia en la gestión de cuentas contables de compras - Logicamb S.A.

	Indicador	Fórmula	Valores	Resultado	Impacto
Eficacia	gastos administrativos respecto a los ingresos	gastos administrativos / ingresos totalesx100	7,279.99/17,816.20x100	41%	Gastos administrativos con relación a los ingresos están considerados dentro de la planificación financiera como aceptables
	índice de desviación de gastos	(gasto real - gasto presupuestado) / gasto presupuestadox100	(7,279.99-9,798.91) /9798.91x100	-26%	Gastos relacionados a la proyección de gastos esperados considerando el primer semestre de la operación fiscal
	% de gastos improcedentes detectados	(gastos improcedentes/ gastos total auditado) x100	(2/7) x100	29%	Riesgo moderado en relación a las compras generales, sin embargo, la incidencia de esta novedad puede convertirse en un problema de nivel alto
Economía	% de gastos con proceso de contratación adecuados	(gastos con procesos adecuados/total de gastos) x100	=(5,889.53/7,279.99) x100	81%	Gastos relacionados superan la base operativa considerada para los efectos fiscales

Control y Transparencia	% gastos con documentación soporte completa	(gastos con respaldos completos/total de gastos) x100	(152/160) x100	95%	Procesos manuales están siendo verificados de manera extemporánea pero eficiente lo que optimiza los resultados, pero sube el nivel de riesgo y márgenes de error
	% de gastos realizados fuera de los procedimientos	(gastos fuera de procedimiento / total de gastos) x100	(1,390.45/7,279.99) x100	19%	La centralización de las operaciones amplían los márgenes de errores los que conllevan a tener errores en gastos que no están relacionados al negocio
	índice de ocurrencias de observaciones	(observación respectiva/ total de observaciones) x100	(2/2) x100	100%	Al ser una empresa que está siendo auditada por primera vez el índice que ocurrencia se amplía por el total de novedades detectadas

La gestión de cuentas contables de compras se evaluó mediante indicadores que miden exactitud, oportunidad y cumplimiento documental. Estos resultados permiten identificar la eficacia del proceso y asegurar un adecuado control financiero en la empresa.

Análisis: Fortaleza, oportunidades, debilidades amenazas

La Tabla 9.4 presenta un diagnóstico estratégico del entorno interno y externo de la empresa, evidenciando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan su desempeño. Entre las fortalezas, destaca la prestación de un servicio especializado con alta demanda, especialmente en

zonas comerciales donde el flujo de transacciones es constante. La atención personalizada, la rapidez en el servicio y el bajo costo operativo permiten a la empresa mantener una propuesta de valor competitiva y flexible. El profundo conocimiento del mercado local y de las rutas comerciales otorga una ventaja operativa que mejora la eficiencia en la prestación del servicio.

Las oportunidades identificadas muestran un entorno favorable para la expansión. El crecimiento tanto del comercio formal como informal incrementa la necesidad de servicios de cambio, lo que amplía la base de clientes potenciales. Existen posibilidades de establecer alianzas con entidades financieras o comercios de gran volumen, lo que podría fortalecer la presencia de la empresa y mejorar su capacidad operativa. Asimismo, la implementación de soluciones tecnológicas para la gestión de pedidos y entregas ofrece un camino hacia la modernización, y la escasa competencia formal abre espacio para consolidarse como un referente del sector.

Sin embargo, también se evidencian debilidades que limitan el desarrollo. La fuerte dependencia del manejo físico de efectivo incrementa riesgos operativos y de seguridad. La empresa presenta una capacidad limitada para expandirse en el corto plazo y enfrenta dificultades para acceder a financiamiento formal, lo que restringe inversiones en infraestructura y tecnología. La falta de sistemas tecnológicos para el control en tiempo real afecta la precisión y oportunidad en los registros, generando posibles ineficiencias administrativas.

Por último, las amenazas reflejan un entorno externo desafiante. Los riesgos de seguridad asociados al traslado de dinero afectan directamente la operación. Cambios en las normativas financieras o restricciones al manejo de efectivo podrían impactar el modelo de negocio. La competencia informal sin regulación representa una presión constante al mercado, mientras que la tendencia progresiva hacia la digitalización de pagos y la disminución del uso de efectivo podría reducir la demanda futura del servicio si la empresa no se adapta a tiempo.

Tabla 9.4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
✔ Servicio especializado con alta demanda en zonas comerciales.	🔓 Crecimiento del comercio informal y formal que requiere cambio constante.
✔ Atención personalizada y rápida.	🔓 Posibilidad de alianzas con bancos, tiendas mayoristas o cadenas de locales.
✔ Bajo costo operativo y flexibilidad en horarios.	🔓 Implementación de soluciones tecnológicas para pedidos y entregas automatizadas.
✔ Conocimiento del mercado local y rutas comerciales.	🔓 Escasa competencia formal en el sector.
Debilidades (D)	**Amenazas (A)**
✖ Alta dependencia del manejo físico de efectivo.	⚠ Riesgos de seguridad y robos durante el traslado de dinero.
✖ Limitada capacidad de expansión inmediata.	⚠ Cambios en normativas del sistema financiero o restricciones al manejo de efectivo.
✖ Dificultad para acceder a financiamiento formal.	⚠ Competencia informal o ilegal sin control fiscal.
✖ Falta de sistemas tecnológicos para control y registro en tiempo real.	⚠ Digitalización de pagos y menor uso de efectivo en el futuro.

La matriz Foda muestra fortalezas y oportunidades de crecimiento en el servicio especializado, pero también debilidades y amenazas que demandan modernización tecnológica y mayor seguridad operativa.

Resultados evaluación de control interno entrevistas estructuradas

Para la evaluación de control interno, se utilizó cuestionarios estructurados de los componentes COSO I, ambiente de control, evaluación de riesgos, y dentro de las actividades de control se incluyeron preguntas con el rubro objeto de análisis, gastos de gestión.

El análisis presentado en la Tabla 9.5 evidencia que el ambiente de control de la empresa se encuentra parcialmente desarrollado, con una calificación de 26 sobre 48 puntos. Aunque existen prácticas positivas, como la demostración de conducta ética por parte de

la alta dirección y ciertos canales de retroalimentación, persisten brechas significativas. La ausencia de un código de ética formal, la falta de capacitaciones en valores y la inexistencia de reuniones directivas periódicas limitan la consolidación de una cultura organizacional sólida. Asimismo, los roles institucionales no están completamente documentados, y los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño carecen de formalidad, lo cual afecta la profesionalización del personal.

En cuanto a la gestión de riesgos, los resultados de la entrevista estructurada reflejan una valoración de apenas 15 sobre 45 puntos (Tabla 9.5), lo que muestra un nivel bajo de madurez en este componente. La empresa no cuenta con metodologías formales para identificar, documentar y evaluar riesgos, ni realiza análisis periódicos que permitan anticipar impactos operativos, financieros o regulatorios. La falta de estrategias de mitigación y la ausencia de responsables asignados para el monitoreo generan vulnerabilidades que pueden comprometer la continuidad del negocio. El componente de comunicación y monitoreo también presenta debilidades, pues no existen reportes formales ni revisiones ante cambios relevantes en procesos o tecnología.

Las actividades de control relacionadas con los gastos de gestión alcanzaron 15 de 30 puntos, lo que indica un cumplimiento parcial de los lineamientos mínimos esperados (Tabla 9.5). Aunque la empresa mantiene registros contables y verifica el cumplimiento tributario, los procedimientos para autorizar y registrar pagos no cuentan con segregación adecuada de funciones, lo que eleva los riesgos de errores e irregularidades. Del mismo modo, se identifican gastos sin aprobación formal, registros realizados de manera extemporánea y controles independientes que no abarcan la totalidad de las operaciones. Estas condiciones afectan la transparencia y la confiabilidad de la información financiera.

En términos generales, los 56 puntos obtenidos de un total de 123 (Tabla 9.5) indican que Logicamb S.A. se encuentra en una fase inicial de implementación del

sistema de control interno. Si bien existen prácticas funcionales, la ausencia de documentos formales, metodologías estandarizadas y controles consistentes limita la eficiencia y la capacidad de prevención de riesgos. Para avanzar hacia un modelo más robusto, se recomienda institucionalizar políticas y manuales, formalizar el gobierno corporativo, implementar una metodología de gestión de riesgos, fortalecer la segregación de funciones y promover la capacitación continua del personal.

Tabla 9.5. Entrevista estructurada – Empresa: Logicamb S.A.

Componentes evaluados - Preguntas valoradas aplicadas en la entrevista estructurada	Ponderación total	Calificación total			total calificación
		Nunca (no) 0	En proceso 2	Siempre (si) 3	
Evaluación del Ambiente de Control	48	0	14	12	26
A: Integridad y Valores Éticos	12	0	4	3	7
¿La empresa Logicamb S.A. cuenta con un código de ética formalmente establecido y socializado a todo el personal?	3	0			0
¿Qué mecanismos existen para comunicar conductas no éticas dentro de la empresa?	3		2		2
¿Ha recibido capacitación sobre valores éticos o conducta profesional durante el último año?	3		2		2
¿La alta dirección da ejemplo de conducta ética en la práctica diaria?	3			3	3
B: Gobierno Corporativo y Clima Organizacional	12	0	4	3	7

¿El directorio o la gerencia mantiene reuniones periódicas para generar objetivos e indicadores de gestión?	3	0			0
¿La gerencia promueve un ambiente de apertura evaluar la gestión a base de indicadores?	3			3	3
¿Existen canales formales para retroalimentar decisiones directivas o plantear inquietudes?	3		2		2
¿Considera que la cultura organizacional favorece la transparencia y la rendición de cuentas?	3		2		2
C: Estructura Organizacional, Autoridad y Responsabilidad	12	0	4	3	7
¿El organigrama institucional está actualizado y es conocido por los empleados?	3			3	3
¿Los roles y responsabilidades se encuentran claramente definidos en manuales o documentos formales?	3	0			0
¿Existen líneas claras de reporte y supervisión en su área de trabajo?	3		2		2
¿El personal recibe las instrucciones y lineamientos necesarios para ejecutar adecuadamente sus funciones?	3		2		2

D: Competencia Profesional y Desarrollo del Personal	12	0	2	3	5
¿La empresa realiza procesos de selección con criterios técnicos claramente establecidos?	3		2		2
¿Recibe capacitación continua relacionada con su cargo?	3	0			0
¿Los procesos de evaluación del desempeño son formales y documentados?	3	0			0
¿Considera que el nivel de personal es adecuado para cubrir las necesidades del área?	3			3	3
Evaluación de la Gestión de Riesgos	45	0	12	3	15
A: Identificación de Riesgos	12	0	4	0	4
¿La empresa Logicamb S.A. cuenta con una metodología formal para identificar riesgos operativos, financieros, tecnológicos y estratégicos?	3		2		2
¿Participa su área en la identificación periódica de riesgos?	3	0			0
¿Se documentan los riesgos en un registro o matriz institucional?	3	0			0
¿Existen mecanismos para identificar riesgos emergentes (tecnológicos, regulatorios, de mercado)?	3		2		2

B: Análisis y Evaluación de Riesgos	12	0	2	3	5
¿La empresa utiliza criterios definidos para evaluar probabilidad e impacto de los riesgos?	3	0			0
¿Se realiza análisis de riesgos de manera periódica (anual, semestral)?	3		2		2
¿Los responsables del proceso conocen los riesgos críticos que afectan sus áreas?	3	0			0
¿Existen riesgos que, a su criterio, no están siendo evaluados adecuadamente?	3			3	3
C: Respuesta a los Riesgos	12	0	4	0	4
¿La empresa adopta estrategias formales de respuesta al riesgo (mitigar, evitar, transferir, aceptar)?	3		2		2
¿Se asignan responsables para monitorear y ejecutar los planes de mitigación?	3	0			0
¿Los recursos asignados para gestionar los riesgos son suficientes?	3		2		2
¿Considera que los controles actuales reducen efectivamente los riesgos identificados?	3	0			0
D: Comunicación y Monitoreo del Riesgo	9	0	2	0	2

¿La información sobre riesgos se comunica adecuadamente entre áreas?	3		2		2
¿Se generan reportes periódicos sobre el estado de los riesgos?	3	0			0
¿Los riesgos se revisan ante cambios significativos en procesos, personal o tecnología?	3	0			0
Actividades de Control	30	0	12	3	15
Gastos de Gestión	30	0	12	3	15
¿La empresa cuenta con un sistema contable que registre de forma automática las provisiones y gastos de gestión, garantizando la exactitud y oportunidad de los datos?	3		2		2
¿Se elaboran y revisan estados financieros o reportes de ejecución de gastos con periodicidad mensual para detectar desviaciones presupuestarias?	3		2		2
¿Existe una adecuada segregación de funciones entre quienes autorizan, ejecutan y registran los pagos relacionados con los gastos de gestión?	3	0			0

¿Los gastos administrativos y operativos requieren aprobación previa documentada por el responsable del área que solicita la erogación?	3	0			0
¿Se mantienen registros contables actualizados que permitan identificar oportunamente los gastos erogados y los compromisos pendientes?	3		2		2
¿La empresa realiza conciliaciones periódicas de cuentas por pagar para asegurar que los saldos reportados en el pasivo reflejan valores reales y verificables?	3		2		2
¿Los gastos registrados son coherentes con el giro del negocio, verificándose que no existan erogaciones improcedentes o no relacionadas con la actividad económica?	3	0			0
¿Se verifica documentalmente que todas las facturas y comprobantes de gasto cumplan requisitos tributarios y correspondan a bienes o servicios recibidos?	3			3	3

¿Existen controles independientes que revisen la razonabilidad de los valores de gastos de gestión ingresados en el sistema contable, aun cuando el registro se realice cada seis meses?	3		2		2
¿La administración ha implementado acciones correctivas para mitigar los riesgos identificados en los procesos de autorización, registro y pago de gastos administrativos?	3		2		2
TOTALES	123	0	38	18	56

La aplicación de entrevistas estructuradas, dentro del proceso de auditoría de gestión, como herramienta para evaluar el control interno, permitió calificar en forma cuantitativa, si el control estuvo operando en la entidad, y a base de ello se obtuvo una calificación total del nivel de confianza y el riesgo de auditoría, diseñar la matriz de riesgos, y determinar el enfoque de auditoría, así como la profundidad de las pruebas que se utilizarán en la fase de ejecución de la auditoría de gestión.

Los resultados presentados en la Tabla 9.6 permiten identificar el nivel de madurez del sistema de control interno, evidenciando un cumplimiento parcial de los componentes evaluados. Con una calificación total de 56 sobre 123 puntos, la empresa alcanza un nivel de confianza del 46 %, catalogado como bajo, mientras que el riesgo asociado asciende al 54 %, considerado moderado según la tabla de equivalencias. Estos valores reflejan que la estructura de control interno aún no garantiza un funcionamiento estable y requiere mejoras significativas para reducir vulnerabilidades.

En la evaluación del ambiente de control, la empresa obtiene 26 de 48 puntos (Tabla 9.6), lo que muestra un nivel medio de implementación. Componentes como

la integridad y valores éticos, el gobierno corporativo y la estructura organizacional alcanzan cada uno 7 puntos sobre 12, evidenciando prácticas parciales pero insuficientes. La ausencia de políticas formales, manuales documentados, procesos de capacitación y mecanismos de supervisión limita la consolidación de un entorno de control adecuado. El componente de competencia profesional presenta la puntuación más baja, con 5 puntos, lo que evidencia carencias en procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal.

La gestión de riesgos obtiene 15 de 45 puntos, lo cual demuestra un nivel bajo de desarrollo (Tabla 9.6). Ninguno de los subcomponentes supera los 5 puntos, y los resultados reflejan que la empresa no cuenta con metodologías formales para identificar, evaluar, registrar y mitigar riesgos. La falta de documentación, de análisis periódicos y de responsables definidos para la gestión de riesgos aumenta la exposición a eventos que pueden afectar la continuidad operativa. La comunicación y el monitoreo de riesgos es el componente más débil, con solo 2 de 9 puntos, indicando que no existen mecanismos de reporte ni revisión continua.

Las actividades de control, específicamente relacionadas con los gastos de gestión, alcanzan 15 de 30 puntos (Tabla 9.6), evidenciando un nivel moderado de cumplimiento. Aunque algunos controles se aplican de forma parcial, persisten deficiencias en la segregación de funciones, la autorización previa de gastos, el monitoreo sistemático de registros y la revisión independiente. Si bien se realizan conciliaciones y se verifica el cumplimiento tributario de los documentos, los procedimientos no son suficientes para asegurar trazabilidad y exactitud continua en los gastos administrativos.

En conjunto, los resultados de la Tabla 9.6 muestran que el sistema de control interno de Logicamb S.A. se encuentra en una etapa inicial de consolidación, con avances puntuales, pero con brechas significativas en formalización, documentación, supervisión y gestión del riesgo. El nivel de confianza bajo y el riesgo moderado evidencian la necesidad de implementar políticas claras,

fortalecer la gobernanza, modernizar los procesos de control y establecer metodologías rigurosas de evaluación de riesgos. Estas mejoras permitirán reducir vulnerabilidades y aumentar la eficacia del sistema de control interno.

Tabla 9.6. Resultados de las entrevistas estructuradas a la empresa Logicamb S.A.

Entrevista estructurada – Empresa: Logicamb S.A.		
Resultados de Evaluación de Control Interno		
Componentes evaluados - Preguntas estructuradas	Ponderación total (PT)	Calificación total (CT)
Evaluación del Ambiente de Control	48	26
A: Integridad y Valores Éticos	12	7
B: Gobierno Corporativo y Clima Organizacional	12	7
C: Estructura Organizacional, Autoridad y Responsabilidad	12	7
D: Competencia Profesional y Desarrollo del Personal	12	5
Evaluación de la Gestión de Riesgos	45	15
A: Identificación de Riesgos	12	4
B: Análisis y Evaluación de Riesgos	12	5
C: Respuesta a los Riesgos	12	4
D: Comunicación y Monitoreo del Riesgo	9	2
Actividades de control	30	15
A:Gastos de gestión	30	15
Calificación total	123	56
Nivel de confianza: CT/PT*100		46
Riesgo: 100-NC		54

Método de valoración cuantitativa
Valoración por cada respuesta: 0 = Nunca (no) 2 = En proceso 3 = Siempre (si) 3= Ponderación total

Resultados

Tabla de equivalencia del nivel de confianza y riesgo			
Nivel de Confianza:	Bajo	Moderado	Alto
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Riesgo	Alto	Moderado	Bajo

NC= 46	15% -50%	Bajo
NR= 54	51% - 75%	Moderado

Resultados específicos por componente

Resultados específicos por componente

Hallazgo 1

Realizan gastos con dineros de Las empresas que no cumplen fines institucionales

Condición

Producto de las adquisiciones de bienes y prestaciones de servicios durante el periodo examinado, la compañía, registró en sus libros contables comprobantes de gastos que no corresponden a la actividad comercial de la entidad, siendo estos gastos personales del Gerente General, la persona encargada de la recepción y registro de estos documentos, no realizó el análisis correspondiente considerando los lineamientos establecidos en la Ley De régimen Tributario Interno, Lrti.

Criterio

Según la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reglamentos, los gastos que se registren en la contabilidad de una empresa deben estar directamente relacionados con su actividad comercial, ser necesarios para su operación y estar respaldados por comprobantes válidos. Las buenas prácticas de gestión exigen que las funciones dentro de una organización estén claramente definidas y separadas para evitar errores o abusos. Cuando una sola persona, como el Gerente General, concentra varias responsabilidades sin una revisión adecuada, se incrementa el riesgo de que los recursos de Las empresas se usen de forma incorrecta, afectando la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias.

Causa

Se identificó que no existe un manual de funciones determinado para cada persona, razón por la cual el Gerente General realiza de manera unánime la mayoría de las funciones, desde ejecutar una compra hasta realizar el pago de esta, no existe otro filtro de revisión.

Efecto

Las facturas identificadas como gastos personales del Gerente General han sido consideradas para las presentaciones de obligaciones que son requeridas por el ente de control Servicio de Renta Internas, tales como la declaración mensual de Impuesto al Valor Agregado, así como también el Impuesto a la Renta.

El pago de estas facturas se ha realizado desde la cuenta bancaria que maneja la entidad.

Conclusión:

Debido a la falta de un manual de funciones que defina con claridad las responsabilidades de cada colaborador, ha provocado que el Gerente General asuma por completo muchas tareas clave, desde realizar compras hasta efectuar los pagos, sin que exista un proceso de revisión o control por parte de otra persona.

Estas prácticas no solo representan un riesgo para la correcta administración de Las empresas, sino que también afectan la confiabilidad de la información contable y financiera.

Recomendaciones

se sugiere establecer una política formal de gastos que delimite de forma precisa qué tipo de desembolsos pueden considerarse como gastos del negocio, diferenciándolos de los gastos personales, los cuales deben ser asumidos directamente por el beneficiario y no con fondos de Las empresas. Para ello, es clave designar a un responsable independiente que verifique la justificación y pertinencia de cada gasto antes de su aprobación y registro en los libros contables.

Se recomienda que Las empresas implemente con carácter urgente un manual de funciones y procedimientos que permita establecer con claridad las responsabilidades y límites de actuación de cada colaborador de la compañía, con el propósito de evitar la concentración de funciones críticas en una sola persona. Esto permitirá una adecuada segregación de funciones y facilitará la implementación de mecanismos de control y supervisión internos.

Hallazgo 2

No cuentan con un sistema contable, manejo en Excel.

Condición

Durante el examen realizado al componente de la cuenta de Gastos de Las empresas, se evidenció que la entidad no cuenta con un sistema contable formal para el registro de sus operaciones. En su lugar, utiliza hojas de cálculo en Excel tanto para el control contable como para el registro diario del movimiento de fondos destinados al servicio de cambio de suelto. Esta práctica limita la confiabilidad, seguridad y trazabilidad de la información financiera, además de aumentar el riesgo de errores y omisiones en los registros contables.

Criterio

Las buenas prácticas contables y las normas tributarias en el Ecuador establecen que las empresas deben contar con un sistema contable formal que les permita registrar sus operaciones de forma clara, ordenada y segura. El uso de hojas de Excel, aunque funciona en ciertos casos, no garantiza la precisión ni la trazabilidad que requiere la información financiera. Un sistema automatizado facilita el cumplimiento de obligaciones tributarias y legales, mejora los controles internos y permite tener reportes oportunos para la toma de decisiones.

Causa

Hasta la fecha de culminación del examen de auditoría, se determinó según la información recopilada, que aún no

tienen un presupuesto considerado para la adquisición de un sistema automatizado, teniendo como prioridad el pago de otros ítems que se encuentran pendientes.

Efecto

Al no contar con un sistema automatizado para el registro diario de ventas y compras, se ha generado un retraso en la presentación de información financiera.

En el estudio se determinó que la empresa no cuenta con un sistema contable formal para el registro y control de sus operaciones financieras, lo cual genera un limitante significativo de confianza y seguridad de los datos.

El uso de herramientas no especializadas para funciones contables, tales como el Excel, incrementa el riesgo de errores en los registros, pérdida de información, manipulación no detectada y dificultades al momento de generar reportes financieros oportunos y precisos. Esta situación puede afectar la transparencia en el manejo de los recursos, el cumplimiento de obligaciones tributarias y la toma de decisiones informadas por parte de la administración.

Recomendaciones

Se sugiere que se implemente un sistema contable adecuado que se ajuste a las necesidades de su operación diaria. Contar con un software contable permitirá llevar un registro más organizado, seguro y confiable de todas las transacciones, especialmente de los fondos usados para el cambio de suelto.

El uso de un sistema informatizado facilitará la generación de reportes claros, ayudará a cumplir con las obligaciones tributarias de forma más eficiente y reducirá el riesgo de errores o pérdidas de información. Este cambio contribuirá a mejorar la transparencia en el manejo de los recursos y permitirá una toma de decisiones más informada por parte de la gerencia.

De manera general, la auditoría realizada a Las empresas evidencia debilidades significativas en su estructura de control interno y en sus procesos contables. Por un lado, la ausencia de segregación de funciones y de un manual

de responsabilidades ha permitido que el Gerente General concentre tareas críticas sin mecanismos de supervisión adecuados, lo que ha derivado en el uso de recursos de Las empresas para fines personales y en el registro de gastos no vinculados con la actividad comercial, afectando el cumplimiento legal y tributario. Por otro lado, la falta de un sistema contable formal y el uso de hojas de cálculo en Excel incrementan de forma considerable el riesgo de errores, omisiones y pérdida de información, comprometiendo la confiabilidad, seguridad y transparencia de los registros financieros.

Luego de evaluar la gestión conforme a los criterios establecidos, estas son las conclusiones alcanzadas:

- **La empresa cuenta con una base sólida para fortalecer su ambiente de control**, lo que permitirá formalizar aún más la cultura ética, mejorar la comunicación interna y consolidar el liderazgo organizacional.
- **La estructura organizacional ofrece una oportunidad clara para reforzar la asignación de responsabilidades y la actualización de manuales**, impulsando una gestión más ordenada y alineada con los objetivos institucionales.
- **El proceso de gestión de riesgos puede evolucionar significativamente**, incorporando metodologías formales que faciliten la identificación, evaluación y monitoreo continuo de los riesgos estratégicos, operativos y tecnológicos.
- **La documentación y los controles asociados a la administración de gastos muestran un amplio margen para mejorar**, lo que permitirá incrementar la trazabilidad, la exactitud de los registros y la transparencia financiera.
- **La empresa se encuentra bien posicionada para fortalecer sus mecanismos de seguimiento y supervisión**, lo que contribuirá a mejorar la eficacia operativa, reducir riesgos y consolidar un sistema de control interno más robusto y eficiente.

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

Alarcón, R., & Macías, U. (2025). Auditoría de gestión y su incidencia en el proceso de compras y facturación: Caso de estudio empresa SCHT de Manta. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 9(17), 2697–3456. https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0739

Buesaco, S., Alcaraz, A., Caiza, J., Márceles, K., & Amador, S. (2025). Herramienta digital para optimizar auditorías basadas en el estándar ISO/IEC 27001:2022. Revista Colombiana de Tecnología Avanzada, 2(46). https://doi.org/10.24054/rcta.v2i46.4111

Cedeño-Maldonado, N. E., & Marcos-Rodriguez, K. L. (2025). La función de la contabilidad en la gestión estratégica de riesgos en empresas del sector comercial. Código Científico Revista De Investigación, 6(E1), 312–337. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/674

Loaiza-Tapia, J. A., & Torres-Negrete, A. de las M. (2024). Evaluación de riesgos en auditoría de gestión: un análisis de enfoques y métodos. Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas, 7(2), 50-59. https://doi.org/10.62452/re6zfj06

Vivar-Astudillov, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas, 7(Suplemento 1), 177-195. https://doi.org/10.62452/xx2jye34

Yoza-Rodríguez, N. R., & Andrade-Delgado, F. A. (2024). Control interno y su impacto en la toma de decisiones de la empresa Audicontables GFC. ***Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun***, 8(15), 454–476. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/519

10.

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

Luis Alfonso Gutiérrez-García[1]

Fanny Elizabeth Rojas-Maldonado[1]

Vanessa Jackeline Zambrano-Romero[1]

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

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

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

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

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

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

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

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

I. Herramientas de control interno: comprenden manuales de procedimientos, políticas contables, flujogramas de procesos, organigramas funcionales, códigos de ética y matrices de control. Estas herramientas establecen la base normativa y operativa del sistema administrativo, delimitando funciones y responsabilidades.

II. Herramientas tecnológicas: incluyen software especializado como ACL Analytics, IDEA, SAP Audit Management, y hojas de cálculo automatizadas en Excel o Power BI, que permiten analizar grandes volúmenes de información contable y detectar irregularidades mediante técnicas de auditoría asistida por computadora (CAATs).

III. Herramientas de evaluación de riesgos: abarcan matrices de probabilidad e impacto, mapas de calor, diagramas de Ishikawa y análisis FODA orientados a la gestión de riesgos financieros y operativos. Su

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

IV. Herramientas de seguimiento y monitoreo: comprenden indicadores clave de desempeño (KPIs), auditorías internas periódicas, informes de hallazgos y planes de acción correctiva, que permiten verificar el cumplimiento de los controles y su efectividad en el tiempo.

V. Herramientas de comunicación y transparencia: como los tableros de control, reportes automatizados y sistemas ERP integrados, que facilitan la difusión de información confiable hacia los distintos niveles de la organización.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Fase de estudio del entorno operativo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 10.1. Planta de empaque Pacidel S.A.

- Fase de planificación

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

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

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

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

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

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

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

Indicador	Fórmula	Valores	Resultado (%)	Interpretación
Rendimiento de producción por hectárea (RPH)	RPH = Total cajas producidas / Total hectáreas	393.199 cajas / 149.25 has	2.634,50 cajas/ha	Cada hectárea registró una producción promedio de 2.634 cajas, indicador que demuestra un desempeño productivo eficiente en relación con los estándares del sector agrícola.
Tasa de rechazo por calidad (TRQ)	TRQ = (Cajas rechazadas / Cajas cosechadas) × 100	(39.985/393.199) *100	10.16%	El porcentaje registrado evidencia una pérdida significativa en el proceso productivo, atribuible potencialmente a deficiencias en el manejo agronómico, prácticas inadecuadas durante la cosecha o la influencia de factores climáticos adversos.
Costo de producción por caja (CPC)	CPC = Costos totales / Cajas producidas	$2,228,592.11/ 393.199 cajas	$5,67 por caja	El costo de $5,67 por caja representa un parámetro fundamental para analizar la eficiencia operativa, ya que permite comparar directamente el gasto de producción con el precio de venta alcanzado.

Índice de cumplimiento de pedidos (ICP)	ICP = (Pedidos a tiempo y completos / Total de pedidos) × 100	95 / 100 pedidos	95%	La empresa cumple con el 95% de sus pedidos en tiempo y forma, mostrando alta confiabilidad en entregas.
Margen bruto de ventas (MBV)	MBV = [(Ventas netas – Costo ventas) / Ventas netas] × 100	($3,327,930.90 – $2,228,592.11) / $3,327,930.90 × 100	33%	Por cada dólar vendido, la empresa obtiene $0.33 de ganancia bruta antes de gastos operativos.
Tasa de crecimiento de ventas (TCV)	TCV = [(Ventas actuales – Anteriores) / Anteriores] × 100	($3,327,930.90 – $3,162,022,78) / $3,162,022,78 × 100	5.25%	El crecimiento del 5.25% en las ventas respecto al periodo anterior indica una expansión positiva en la demanda, reflejando un desempeño comercial favorable que contribuye al fortalecimiento financiero de la empresa.
Rentabilidad neta sobre ventas (RNV)	RNV = (Utilidad neta / Ventas netas) × 100	($629,281.72 / $3,327,930.90) × 100	18.91%	Por cada dólar generado en ventas, la empresa conserva $0.19 como utilidad neta, una vez deducidos todos los costos y gastos asociados.
% Cumplimiento de metas de ventas (PCM)	PCM = (Ventas reales / Ventas presupuestadas) × 100	$($3,327,930.90 / $3,100,000.00) × 100	107%	La empresa superó su meta de ventas en un 7%, demostrando un desempeño comercial superior al esperado.

Fase de análisis preliminar

Información de la entidad.

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

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

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

Tabla 10.2. Matriz FODA de Pacidel S.A.

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

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

Base legal

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

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

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

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

Actividad económica

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

Estructura orgánica

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

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

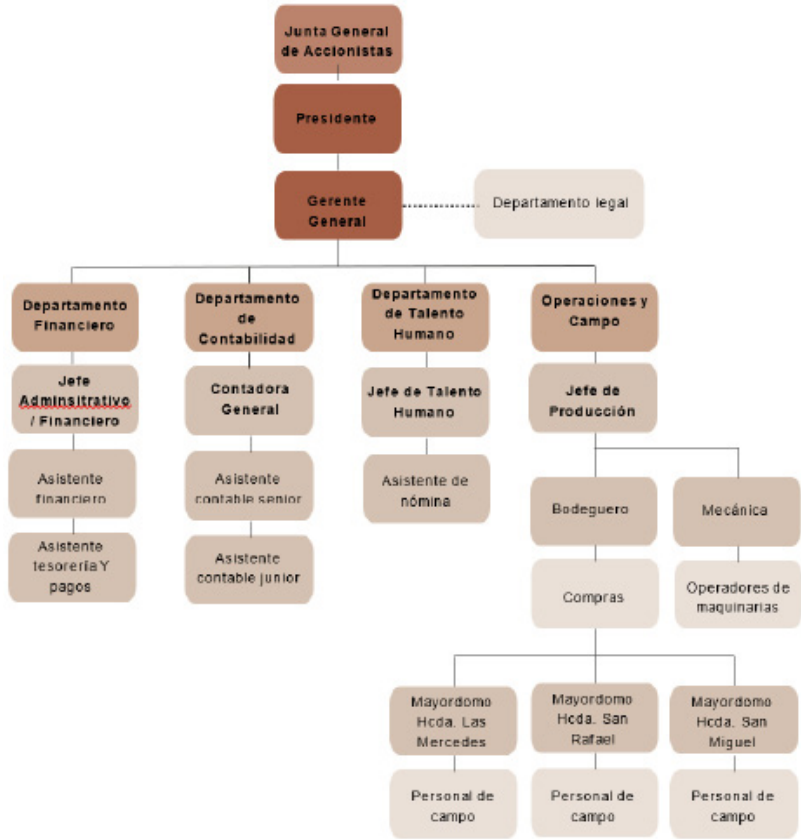


Figura 10.2. Estructura orgánica Pacidel S.A.

Objetivo de la entidad

La empresa no tiene establecido un objetivo general institucional.

Financiamiento de la entidad

El financiamiento de la entidad es privado.

Funcionarios principales:

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

- Fases de ejecución

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

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

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

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

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

Tabla 10.3. Programa de auditoría.

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisora	Planificación	Revisión de la planificación	2	2025-07-12	2025-07-13
	Ejecución	Supervisión de campo	4	2025-07-14	2025-07-17
	Comunicación de Resultados	Revisión comunicación provisional de resultados			
		Revisión del borrador del informe	1	2025-08-02	2025-08-02
		Lectura borrador de informe			
		Total, días:	7		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Equipo de Trabajo	Planificación	Recopilación de información	1	12/07/2025	12/07/2025
		Evaluación de control interno	2	13/07/2025	14/07/2025
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	1	15/07/2025	15/07/2025
		Elaboración y entrega de las notificaciones en el SISCONWEB	1	16/07/2025	16/07/2025
		Elaboración de memorando de planificación	2	17/07/2025	18/07/2025

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Equipo de Trabajo	Ejecución	Análisis de Ingresos	11	19/07/2025	29/07/2025
		Elaboración de hojas de hallazgos			
		Revisión de los papeles de trabajo y hojas de hallazgos de los auditores operativos			
		Redacción de comentarios del componente analizado			
		Revisión de la redacción de comentarios presentada por los Auditores Operativos			
		Referenciación papeles de trabajo			

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

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

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

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

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

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

<table>
<tr><td colspan="6">Examen especial a las operaciones administrativas y financieras, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.
Pacidel S.A.</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Componente y subcomponentes</td><td colspan="2">Riesgo y su fundamento</td><td rowspan="2">Controles Clave</td><td colspan="2">Enfoque de auditoria</td></tr>
<tr><td>Inherente</td><td>Control</td><td>Pruebas de cumplimiento</td><td>Pruebas sustantivas</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Operaciones Financieras</td><td rowspan="4">Ingresos</td><td>Alto</td><td>Moderado</td><td rowspan="2">Sin Control Clave</td><td rowspan="2">Verificar La Secuencia Numérica De Los Documentos Como Guías De Remisión Del Período De La Muestra.</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Durante el 1 de enero al 31 de diciembre del 2024, la empresa ha generado por concepto de ingresos (actividades operacionales) por venta de 302.539 cajas de banano orgánico un total de 3 327 930,90 USD.</td><td>Falta de control en las guías de remisión por cuanto se determinó que están archivadas sin orden cronológico y secuencial, además, hay saltos de números que no han sido presentados.</td></tr>
<tr><td>Bajo</td><td rowspan="2">Sin control clave</td><td rowspan="2">Revisar si existe instructivo de conciliación entre producción y facturación.</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>No se lleva un control de los volúmenes producidos vs. los facturados, ni existe alguna conciliación regular entre ambos.</td></tr>
</table>

		Alto	Sin control clave	Verificar si existen informes o registros de indicadores de desempeño relacionados con ingresos.	
		No aplican KPI en sus procesos de producción ni contable financiero			
		Moderado	Sin control clave		Realizar confirmaciones externas con clientes para validar ventas registradas.
		No existe un control a través de auditorías sobre las ventas			

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

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

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

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

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

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

Tabla 10.5. Cuestionario de control interno.

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

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

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

Resultados de la evaluación de control interno

Nivel de confianza

$$\text{Nivel de confianza} \quad \frac{\text{calificación total (ct)}}{\text{ponderación total (pt)}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} \quad \frac{120}{160} \quad 100$$

$$\text{Nivel de confianza} \quad 0.75 \quad 100$$

$$\text{Nivel de confianza} \quad 75$$

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo	100% - nivel de confianza (nc)	
Nivel de riesgo	100 -	75
Nivel de riesgo	25	

- Fase de resultados

Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones de la entidad

Hechos no reportables.

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

Hechos no reportables

Resultados específicos por componente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recomendaciones al departamento contable:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recomendaciones a la gerencia:

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

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

Recomendaciones al departamento contable:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

Bevilacqua, S., & Fonseca, E. (2024). Incumplimiento en el pago de impuestos: Intervención con el empleo de *nudges* y normas sociales. ***Gestión y Política Pública, 33***(1), 141–162. https://doi.org/10.60583/gypp.v33i1.8191

Cárdenas, A., Pinedo, L., García, J., & Torres, W. (2023). Evaluación de la calidad en uso de un sistema transaccional de ventas. ***Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 17***(3), 1–13. https://rcci.uci.cu/index.php/RCCI/article/view/2425/780

Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa. ***Podium, 44***(10), 151–166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas, 18, 088. https://doi.org/10.24215/23143738e088

Herrera, A., Herrera, A., & Chávez, G. (2021). NIC 41 y su incidencia en el precio por caja de banano ecuatoriano, período 2019–2020. ***Universidad y Sociedad, 13***(3), 100–109. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2079

Martínez, E., & Macías, F. (2024). Empleo de software para la evaluación del control interno y procesos administrativos de los gobiernos autónomos descentralizados. ***Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 17***(3), 125–136. http://scielo.sld.cu/pdf/sc/v17n3/2306-2495-sc-17-03-125.pdf

Mateo, J., Aspiazu, S., & Gómez, E. (2021). Marketing internacional de empresas exportadoras de banano y plátano ecuatorianas en el mercado extranjero, año 2020. ***Universidad y Sociedad, 13***(1), 325–330. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1929

Nogueira, D., Medina, A., Medina, Y., & Assafir, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: Caso de aplicación. ***Universidad y Sociedad, 16***(2), 34–45. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368

Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. ***Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores, 8***(spe2)(26), 1–24. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610

Zabaleta, Y., Espinosa, R., & Benites, L. (2024). Deficiencias de control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas: Caso municipio Celaya, Guanajuato, México. ***Cofin Habana, 18***(1), 1–17. http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v18n1/2073-6061-cofin-18-01-e8.pdf

11.

Plan de marketing digital para aumentar la visibilidad y posicionamiento de un consultorio odontológico moderno

Katiuska Elizabeth Vaca-Correa[1]

Carmen Monserrate Aranea-Merchan[1]

Cinthya Kalila Zambrano-Macías[1]

Ricardo Adolfo Ganzino-Rodríguez[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/NIKC4610

11.1. Análisis del entorno y tendencias digitales para la estrategia de marketing en consultorios odontológicos

El marketing digital se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para los consultorios odontológicos, ya que no solo permite incrementar la visibilidad, sino también mejorar la interacción con los pacientes y fortalecer la reputación profesional. La transformación digital en el sector salud ha impulsado el uso de redes sociales, plataformas de mensajería instantánea y sistemas de reseñas verificadas, elementos que facilitan una comunicación inmediata, personalizada y confiable con los usuarios. Asimismo, el empleo incipiente de tecnologías como la inteligencia artificial, los chatbots y las respuestas automáticas ofrece oportunidades para optimizar la atención al paciente, aunque su adopción en microempresas todavía es limitada.

El análisis del entorno constituye la base para diseñar una estrategia integral de marketing digital, ya que permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del consultorio. Este análisis incluye el estudio del mercado, los hábitos y preferencias de los pacientes, las características de la competencia, las tendencias digitales emergentes y las oportunidades derivadas de la ubicación geográfica y del contexto socioeconómico. Comprender estos elementos posibilita ajustar la oferta de servicios, optimizar la comunicación y generar experiencias de valor que potencien la fidelización de los pacientes.

Conocer las tendencias actuales del marketing digital en salud facilita la implementación de estrategias orientadas a la educación sanitaria, la humanización de la atención y el fortalecimiento de la reputación digital, aspectos clave para diferenciarse en un entorno competitivo. Este enfoque contribuye al posicionamiento del consultorio y favorece la sostenibilidad y el crecimiento del negocio, asegurando que las acciones de marketing se alineen con las necesidades y expectativas del público objetivo.

Las tendencias actuales del marketing digital en salud se centran en: a) educación sanitaria mediante redes sociales y Google (Organización Mundial de la Salud, 2025); b) comunicación inmediata y humanizada a través de plataformas como WhatsApp Business (Gómez y García-Perdomo, 2023); y c) reputación digital respaldada por reseñas verificadas, que aumenta la conversión de búsquedas en citas (Fondevila et al., 2024). El uso de herramientas como inteligencia artificial, chatbots y respuestas automáticas empieza a expandirse en salud, aunque su aplicación en microempresas aún es limitada. No obstante, su adopción básica representa una ventaja competitiva accesible.

El diagnóstico inicial constituye la base para diseñar una estrategia integral de comunicación y marketing digital, ya que permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva. Este proceso considera el análisis del entorno, del mercado, de los pacientes, de la competencia y de las tendencias digitales (Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023; Fondevila et al., 2024; Organización Mundial de la Salud, 2025; Solomon, 2020).

El consultorio está ubicado en el sector Cristo del Consuelo, una zona con alta densidad poblacional y predominio de estratos medio-bajo y bajo, lo que influye en la búsqueda de servicios accesibles y confiables. La disponibilidad de instituciones educativas, comercios y centros comunitarios representa oportunidades de alianzas. Más del 70 % de los hogares cuenta con teléfono inteligente y conexión a Internet móvil, lo que facilita la implementación de estrategias digitales (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Desde la perspectiva sanitaria, existe alta prevalencia de caries, gingivitis y pérdida dental, asociadas a hábitos deficientes y bajo acceso a controles preventivos, lo que genera una demanda constante de servicios odontológicos (Organización Mundial de la Salud, 2025).

Los pacientes se caracterizan por ser prácticos, sensibles al precio y orientados a resultados visibles. Entre los principales grupos se encuentran familias con niños, adultos trabajadores, jóvenes interesados en estética y adultos mayores que requieren prótesis. Factores como la confianza profesional, la atención humanizada y la comunicación visual influyen en la decisión de consulta (Solomon, 2020). La presencia digital del consultorio es crucial, ya que páginas activas, reseñas positivas y contenido educativo aumentan la credibilidad y la percepción de calidad.

La competencia incluye consultorios odontológicos particulares de bajo costo, centros de salud públicos y clínicas privadas con mayor inversión en publicidad digital. Los precios del mercado oscilan entre $15 y $65 para profilaxis, $25 a $55 para obturaciones y más de $150 para endodoncia. Aunque el consultorio mantiene precios accesibles, muchos competidores ya poseen perfiles activos en redes sociales y Google My Business, lo que exige fortalecer la estrategia digital (Fondevila et al., 2024).

El marketing digital se ha consolidado como una herramienta estratégica indispensable para los consultorios odontológicos, ya que permite incrementar la visibilidad, mejorar la interacción con los pacientes y fortalecer la reputación profesional, elementos clave para mantenerse competitivo en el sector salud. Su implementación favorece la fidelización de los pacientes y la percepción de calidad, generando un vínculo más cercano y confiable entre el consultorio y su público objetivo.

La transformación digital en salud ha abierto oportunidades para optimizar la atención al paciente mediante el uso de redes sociales, plataformas de mensajería instantánea, sistemas de reseñas verificadas y herramientas emergentes como inteligencia artificial y chatbots. Aunque la adopción de estas tecnologías en microempresas todavía es limitada, incluso una implementación básica puede representar una ventaja competitiva significativa, mejorando la eficiencia en la comunicación y la experiencia de los pacientes.

El análisis del entorno se revela como un componente esencial para diseñar estrategias de marketing digital efectivas, ya que permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño del consultorio. Comprender el mercado, los hábitos y necesidades de los pacientes, las tendencias digitales, la competencia y el contexto socioeconómico facilita ajustar la oferta de servicios, optimizar la comunicación y generar experiencias de valor que potencien la fidelización y la satisfacción del paciente.

La presencia digital activa y coherente, incluyendo perfiles en redes sociales, páginas web y plataformas de reseñas, se convierte en un factor determinante para la credibilidad y la competitividad del consultorio frente a otros actores del mercado. Fortalecer la estrategia digital permite consolidar la posición del consultorio, aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio a mediano y largo plazo.

11.2. Diagnóstico inicial FODA del marketing y comunicación digital

El análisis FODA permite identificar con claridad los factores internos y externos que influyen en la comunicación digital del Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva. Este análisis se presenta de forma completamente descriptiva, priorizando la explicación narrativa de los hallazgos sin recurrir a tablas ni esquemas, a fin de mantener la coherencia (Tabla 11.1).

Tabla 11.1. Matriz FODA del Consultorio Dr. Carlos Grijalva.

Fortalezas	Oportunidades
• Atención personalizada y empática. • Reputación local y confianza comunitaria. • Precios accesibles y facilidades de pago. • Compromiso con la salud preventiva.	• Creciente digitalización de la población urbana. • Alianzas con escuelas y organizaciones sociales. • Uso gratuito de herramientas digitales. • Interés social en la estética dental.
Debilidades	**Amenazas**
• Ausencia de un plan digital estructurado. • Baja frecuencia de publicaciones. • Limitado manejo de herramientas digitales. • Falta de indicadores de desempeño (KPI).	• Competencia con mayor inversión en publicidad. • Saturación de contenidos odontológicos en redes. • Cambios en algoritmos que reducen el alcance orgánico. • Sensibilidad económica del público objetivo.

En conjunto, el diagnóstico FODA muestra que el consultorio posee una base fuerte de confianza comunitaria, pero requiere mejorar su organización digital para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Una estrategia clara y sostenida permitiría potenciar sus fortalezas, reducir sus debilidades y enfrentar con mayor seguridad los desafíos del mercado.

El análisis FODA muestra que el Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva posee fortalezas como la confianza comunitaria y la atención personalizada, pero enfrenta debilidades en su gestión digital y en la medición de resultados. Las oportunidades del entorno como la digitalización y el interés en la educación sanitaria pueden aprovecharse para mejorar su posicionamiento, mientras que la competencia digital representa un desafío.

En síntesis, el diagnóstico confirma la necesidad de un plan estratégico de marketing digital que fortalezca su presencia en redes, mejore la interacción con los pacientes y establezca indicadores para una gestión comunicacional más efectiva.

Fundamentación del marketing digital para servicios de salud

El marketing digital se ha convertido en una herramienta indispensable para las microempresas del sector salud, al permitir una comunicación más directa, accesible y efectiva con los pacientes. Los usuarios buscan información, opiniones y servicios médicos a través de medios digitales, lo que obliga a los profesionales de la salud a fortalecer su presencia en plataformas en línea para posicionarse y generar confianza (Fondevila et al., 2024).

El Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva, ubicado en el sector Cristo del Consuelo, al suroeste de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, es una microempresa de atención privada dedicada a la salud bucodental integral. Ofrece servicios de odontología general, profilaxis dental, restauraciones, endodoncia, prótesis dentales y ortodoncia básica, dirigidos a niños, jóvenes y adultos. Su principal propósito es mejorar la calidad de vida de la comunidad mediante una atención cálida, personalizada y económicamente accesible (Figura 11.1).



Figura 11.1. Logo del consultorio médico Dr. Carlos Grijalva – Servicio odontológico.

Actualmente, el consultorio utiliza canales digitales como Facebook y WhatsApp para agendar citas y promover campañas preventivas, sin embargo, carece de una estrategia digital estructurada que integre todas sus acciones comunicacionales. En este contexto, el marketing digital se convierte en una herramienta estratégica que puede potenciar la visibilidad del consultorio, mejorar su relación con los pacientes y fortalecer su reputación profesional dentro de un entorno competitivo y cada vez más digitalizado. El presente trabajo desarrolla la propuesta de un plan de marketing y comunicación digital para el Consultorio Dr. Grijalva, como parte de un proceso de planificación integral orientada a la fidelización de pacientes, la educación preventiva y el crecimiento sostenible del servicio.

La segmentación de mercado del Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva se describe considerando las características reales de la población del sector Cristo del Consuelo y las necesidades que influyen en su comportamiento frente a los servicios odontológicos. Esta descripción permite comprender a quién se dirige la comunicación digital y cómo debe adaptarse para generar cercanía y efectividad.

La población del sector está compuesta principalmente por familias de estratos medio-bajo y bajo, con actividades laborales informales y tiempos limitados para acudir a consultas. Los niños y adolescentes representan un grupo importante dentro del cual predominan problemas relacionados con caries, higiene deficiente y falta de controles preventivos. Las madres y padres buscan atención accesible, confiable y con explicaciones claras que les permitan cuidar la salud bucal de sus hijos sin mayores complicaciones.

Los jóvenes muestran un interés creciente en la estética dental, especialmente en procedimientos que mejoren su imagen personal. Este grupo consume contenido digital con mayor frecuencia, por lo que las redes sociales se convierten en un espacio clave para brindar información visual, testimonios y consejos prácticos. Su decisión de consulta se ve influida por la apariencia del consultorio en internet, la claridad de los mensajes y las recomendaciones de otros usuarios.

Los adultos, especialmente aquellos en edad laboral, buscan soluciones rápidas para problemas como dolor dental, restauraciones o profilaxis. Valoran la disponibilidad, el trato amable y la capacidad de resolver sus inquietudes sin procesos prolongados. Muchos de ellos recurren a WhatsApp como medio principal para agendar citas y consultar precios.

Los adultos mayores conforman otro segmento relevante, ya que requieren atención periódica para el mantenimiento de prótesis, control periodontal y restauraciones. Este grupo prioriza la confianza, la paciencia en la atención y la claridad en las instrucciones. Aunque su uso de redes sociales es limitado, suelen guiarse por recomendaciones directas de familiares y vecinos.

Al considerar estas características, se identifican tres perfiles centrales desde los cuales se puede dirigir la comunicación digital: las familias que buscan prevención y atención para sus hijos, los jóvenes interesados en estética dental y los adultos mayores que necesitan acompañamiento constante. Cada uno de estos segmentos requiere mensajes adaptados a su lenguaje, necesidades y expectativas. Esta segmentación permite orientar el contenido digital hacia lo educativo, lo visual y lo emocional, destacando valores como la cercanía, la accesibilidad y la confianza, elementos.

Buyer Person

La identificación del buyer person permite comprender con mayor profundidad a los perfiles de pacientes hacia quienes se dirige la comunicación digital del consultorio (Tabla 11.2).

Tabla 11.2. Buyer person del consultorio médico Dr. Carlos Grijalva.

Buyer Person	Canales digitales	Mensajes clave	Promociones específicas
Madre/Padre de familia 	TikTok, WhatsApp, Facebook	- “Cuida la sonrisa de tu familia sin gastar de más.” - “Promueve hábitos saludables desde pequeños.” - “Atención cercana y confiable para tus hijos.”	-Descuento familiar del 20% por controles grupales. -Campañas escolares: chequeos gratuitos por inicio de clases. -Planes de pago accesibles para tratamientos pediátricos.
Adultos Mayores 	WhatsApp, YouTube, Facebook	- “Nos preocupamos por tu bienestar y tu comodidad.” - “Recupera la confianza al sonreír.” - “Atención amable y accesible para ti.”	-Evaluación gratuita de prótesis. -Campaña “Sonrisa Dorada”: limpiezas y revisiones con precios preferenciales. -Servicio a domicilio para revisiones básicas (si es viable).

Jóvenes	TikTok, Instagram, Google Maps	- "Tu sonrisa es tu mejor carta de presentación." - "Proyecta seguridad y confianza en tu trabajo." - "Resultados visibles desde la primera cita."	-10% de descuento en blanqueamiento dental para nuevos pacientes. - "Plan sonrisa joven": limpieza + valoración estética a precio especial. -Promociones por referir amigos (2x1 en limpiezas).

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Keller (2021), adaptada al contexto del Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva.

Estos perfiles representan la diversidad de necesidades presentes en la comunidad y proporcionan una base sólida para orientar la estrategia digital. Conocer al buyer person permite crear contenido útil, adaptar los mensajes a cada grupo y fortalecer los vínculos de confianza, elementos esenciales para consolidar la presencia del consultorio en su entorno.

Propuesta

Posicionamiento digital

El consultorio busca consolidarse como una marca de salud familiar confiable, bajo el eslogan "Tu sonrisa, nuestra prioridad". La estrategia de posicionamiento digital combina educación, empatía y resultados visibles, fortaleciendo la reputación y la recomendación boca a boca en entornos digitales.

Estrategias de comunicación y marketing digital

- Publicidad digital altamente segmentada: Implementación de campañas en Meta Ads basadas en criterios avanzados de segmentación: edad, ubicación, nivel socioeconómico, intereses y comportamiento digital.

- Relaciones públicas digitales y vinculación comunitaria: Desarrollo de alianzas estratégicas con escuelas, fundaciones y comercios locales para impulsar campañas de revisión dental gratuita o a menor costo, programas de educación bucal y eventos comunitarios. Integración de estas actividades en medios locales, redes sociales y prensa digital para fortalecer reputación y visibilidad.
- Marketing de contenidos con enfoque educativo y emocional: Producción constante de contenido de alto valor como reels, infografías, blogs y videos explicativos que conecten con las necesidades reales de las familias. Enfoque en narrativas cercanas, casos reales, prevención, consejos prácticos y explicaciones claras para posicionar la marca como referente confiable en salud bucal.

El enfoque de contenidos se fundamenta en el modelo de marketing relacional, que busca generar confianza y lealtad mediante experiencias personalizadas (Kotler y Keller, 2021; Solomon, 2020).

Acciones de marketing concretas

La estrategia digital del consultorio se estructura a partir de un conjunto de acciones que buscan mejorar la visibilidad, fortalecer la confianza y promover la educación en salud bucodental. Cada acción se desarrolla de forma continua y coherente para mantener una presencia digital sólida.

Una de las acciones principales tiene como propósito incrementar la visibilidad local, lo que implica mantener perfiles actualizados en Google Maps, Facebook e Instagram. Esto incluye publicar fotografías reales del consultorio, horarios de atención y mensajes informativos que ayuden a los pacientes a ubicar fácilmente el servicio. La constancia en estas plataformas permite que más personas encuentren el consultorio cuando realizan búsquedas relacionadas con servicios odontológicos, reforzando así su presencia en la comunidad digital.

Otra acción importante se orienta a fomentar la fidelización de los pacientes. Para ello, se propone implementar un programa de seguimiento en el que se envíen

recordatorios de citas, mensajes de agradecimiento y ofertas para quienes vuelven con frecuencia. WhatsApp Business es la herramienta principal para esta acción, ya que permite mantener un contacto directo, cercano y personalizado con cada paciente, fortaleciendo su relación con el consultorio.

Asimismo, se prioriza la educación de la comunidad mediante contenidos informativos en redes sociales. Esto incluye recomendaciones de higiene, explicaciones sobre tratamientos y mensajes motivadores que fomenten el cuidado bucodental. Los videos cortos, publicaciones visuales y mensajes sencillos facilitan la comprensión y aumentan el alcance del contenido. La interacción que generan estas publicaciones permite medir su impacto y ajustar la estrategia de manera continua.

Estas acciones contribuyen a construir una presencia digital coherente y cercana, basada en la comunicación constante y la atención humanizada, elementos esenciales para consolidar la confianza de los pacientes y el posicionamiento del consultorio.

Estrategias de Redes Sociales

A continuación, se presentan un conjunto de estrategias que buscan aprovechar las plataformas digitales para aumentar la visibilidad de la marca, generar interacción con el público, fidelizar clientes y potenciar el servicio.

Plan de manejo de redes

La gestión de redes sociales del Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva se organiza de manera estratégica, considerando las características de cada plataforma y los hábitos de consumo digital de los distintos segmentos de pacientes.

Facebook se utiliza como un medio para conectar con las familias del sector. A través de esta plataforma se comparten consejos preventivos, testimonios de pacientes, campañas informativas y mensajes que motivan la importancia del control dental. Su alcance permite llegar a madres, padres y adultos que valoran explicaciones claras y accesibles. La interacción que se

genera en comentarios y mensajes facilita la comunicación cercana entre el consultorio y la comunidad.

Instagram, por su naturaleza visual, se orienta al fortalecimiento del aspecto estético y profesional del consultorio. Aquí se publican fotografías de resultados autorizados, reels educativos y contenido breve que muestre procedimientos, cuidados y experiencias reales. Esta red social permite captar la atención de jóvenes y adultos que buscan mejorar su sonrisa y se interesan por ejemplos visuales.

TikTok se utiliza para difundir contenido educativo de forma dinámica y atractiva. Los videos cortos permiten explicar técnicas de higiene, aclarar mitos frecuentes y ofrecer recomendaciones simples de manera rápida. Este canal es especialmente útil para llegar a un público más joven que consume información en formatos ágiles.

WhatsApp Business funciona como el canal principal de comunicación directa con los pacientes. Permite enviar recordatorios de citas, confirmaciones, indicaciones posteriores a procedimientos y mensajes personalizados de seguimiento. Esta herramienta fortalece la fidelización y mejora la organización interna del consultorio al mantener una comunicación fluida y rápida.

Google Maps cumple una función esencial en la reputación digital del consultorio. Mantener actualizada la información, añadir fotografías reales y solicitar reseñas a los pacientes ayuda a mejorar el posicionamiento local. Las opiniones positivas influyen directamente en la decisión de nuevos usuarios que buscan servicios odontológicos cercanos y confiables.

Este plan de manejo de redes permite que la comunicación digital sea ordenada, coherente y efectiva, alineándose con las necesidades de la comunidad y los objetivos del consultorio.

Campañas y fidelización

- Campañas temáticas:
  - "Sonrisa Escolar" (inicio de clases: control y profilaxis infantil gratuita).

- “Mes del Adulto Mayor” (revisiones y prótesis con descuento).
- “Navidad con Sonrisas” (promoción de limpieza + blanqueamiento).

- Programa de referidos: descuentos por cada nuevo paciente recomendado.
- Comunidad digital activa: responder mensajes y comentarios en menos de 24 horas; destacar reseñas positivas y testimonios reales.

Estrategias ante situaciones de crisis

- Respuesta empática, ágil y orientada a soluciones, atender cualquier comentario negativo o inquietud en un plazo máximo de 12 horas, demostrando comprensión, transparencia y voluntad de resolver el problema. El tono será sereno, humano y alineado a los valores de la marca.
- Gestión privada del conflicto evitando confrontaciones o debates públicos que puedan escalar. Tras un primer mensaje público de contención, invitar al usuario a continuar la conversación por mensaje privado, WhatsApp o correo, garantizando un trato personalizado y una resolución eficaz.
- Monitoreo activo y análisis constante, supervisión de menciones, reseñas y conversaciones relevantes. Detectar patrones, riesgos y oportunidades de mejora antes de que evolucionen a crisis mayores.
- Reforzamiento proactivo de la reputación digital a través de la publicación de contenido positivo, educativo y socialmente responsable de manera constante. Tal como sugieren Kaplan y Haenlein (2010), mantener una comunicación ética, coherente y transparente fortalece la confianza y la percepción de profesionalismo dentro de las comunidades online.

Propuesta integral de comunicación y marketing digital

La presente propuesta se diseña para el Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva, con base en el

diagnóstico situacional y los fundamentos teóricos del marketing social, digital y relacional (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019; Organización Mundial de la Salud, 2025).

Estrategia general

De acuerdo con Kotler y Keller (2021), la planeación del marketing digital debe integrar tres dimensiones: el posicionamiento de marca, el contenido relevante y la medición de resultados. En este marco, la estrategia integral se organiza en tres ejes:

Eje 1. Posicionamiento digital y presencia de marca.

Incluye la creación de una identidad visual coherente con los valores de cercanía y confianza profesional. Se propone optimizar el perfil de Google My Business, mantener una página activa en Facebook y expandirse a Instagram y TikTok para captar públicos jóvenes. Estas acciones permitirán generar una imagen uniforme, moderna y confiable, conforme a las recomendaciones de Kaplan y Haenlein (2010).

Eje 2. Marketing de contenidos educativos.

El marketing de contenidos busca ofrecer valor al usuario mediante publicaciones útiles, visuales y didácticas. Por ello, se desarrollará un calendario mensual de publicaciones que combine mensajes preventivos y consejos de higiene oral, testimonios reales y contenido promocionales. Cada publicación deberá reflejar un enfoque humanizado, siguiendo los principios del marketing social.

Eje 3. Fidelización y comunicación directa.

Según Gómez y García-Perdomo (2023), la fidelización digital se consolida a través de interacciones constantes y mensajes personalizados. El consultorio implementará recordatorios automatizados por WhatsApp Business, agradecimientos post consulta y promociones segmentadas, reforzando la confianza y la continuidad del vínculo terapéutico.

Estrategias específicas por red social

La estrategia digital del Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva se estructura considerando las funciones comunicacionales de cada red social y los hábitos de consumo de información de los pacientes. La Organización Mundial de la Salud (2023) señala que los usuarios buscan cada vez más información sanitaria en plataformas digitales, por lo que la presencia ordenada y coherente del consultorio se vuelve indispensable. Asimismo, autores como Kotler y Keller (2021) destacan que la adaptación del mensaje al canal adecuado incrementa significativamente el alcance y la efectividad comunicacional.

En el caso de Facebook, su función principal es permitir la conexión con las familias del sector, quienes utilizan esta red para informarse y solicitar recomendaciones. En esta plataforma se comparten mensajes preventivos, testimonios, fotografías del consultorio y publicaciones educativas que facilitan el acceso a información clara y confiable. Este tipo de contenido responde a lo expuesto por Solomon (2020), quien indica que las decisiones de atención en salud dependen en gran medida de la percepción de confianza generada por la comunicación digital.

En Instagram, el propósito es trabajar el componente visual y estético, ya que esta red es especialmente valorada por jóvenes y adultos interesados en mejorar su sonrisa. Aquí se publican fotografías de resultados autorizados, reels sobre higiene bucal y explicaciones breves de procedimientos. La estética visual, según Tuten y Solomon (2014), es esencial para fortalecer el posicionamiento y transmitir profesionalismo, especialmente en servicios relacionados con imagen y bienestar.

Por su parte, TikTok se emplea para difundir videos cortos educativos, que permiten explicar de manera sencilla técnicas de cuidado, desmontar mitos y promover hábitos saludables. La naturaleza dinámica de esta red facilita la

viralización de contenido preventivo, cumpliendo con lo señalado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), quienes afirman que los videos breves incrementan la retención de información en audiencias jóvenes.

WhatsApp Business constituye el canal principal de comunicación directa con los pacientes. A través de esta herramienta se envían recordatorios de citas, confirmaciones y mensajes personalizados que fortalecen la fidelización. Según Gómez y García-Perdomo (2023), la interacción inmediata y personalizada aumenta la satisfacción del usuario y mejora su compromiso con el tratamiento.

Google Maps cumple un rol decisivo en la reputación digital del consultorio. Mantener información actualizada, compartir fotografías y solicitar reseñas ayuda a incrementar la visibilidad local y la credibilidad ante nuevos pacientes. Fondevila et al. (2024) subrayan que las reseñas verificadas influyen directamente en la decisión de quienes buscan servicios de salud, especialmente en zonas urbanas donde la competencia digital es alta.

En conjunto, estas plataformas permiten desarrollar una estrategia integral que combina educación, visibilidad y cercanía emocional con la comunidad, elementos esenciales para la comunicación digital en salud.

Cronograma de implementación

El cronograma de ejecución de la estrategia digital (Tabla 11.3) para el consultorio odontológico refleja un enfoque organizado y secuencial, que permite asegurar la implementación efectiva de cada etapa. La primera fase, el diagnóstico inicial, se centra en la evaluación del entorno digital y la definición de objetivos, lo que constituye la base para orientar todas las acciones posteriores. Esta etapa, bajo la responsabilidad de la administración, es breve pero crítica, ya que permite identificar oportunidades, recursos disponibles y áreas de mejora en la presencia digital del consultorio.

En la etapa de diseño de identidad digital se prioriza la creación de un logotipo, selección de colores y plantillas, confiada a un equipo gráfico externo. Esta fase, con una duración de dos semanas y una inversión de recursos económicos limitados, busca establecer una imagen coherente y profesional que facilite el reconocimiento del consultorio en medios digitales. La identidad visual constituye un elemento fundamental para diferenciarse de la competencia y generar confianza entre los pacientes.

La creación de contenido es una fase continua que involucra al equipo del consultorio en la producción de fotos, videos y textos, utilizando herramientas accesibles como teléfonos móviles y plataformas de diseño como Canva. Esta actividad permite mantener las redes sociales activas y actualizadas, fomentando la interacción constante con los pacientes y reforzando la percepción de calidad y profesionalismo del consultorio.

La etapa de publicación y monitoreo se centra en la gestión de redes y el seguimiento semanal, bajo la responsabilidad directa de la Lcda. Carmen Aranea. El uso de plataformas gratuitas permite optimizar recursos mientras se asegura la regularidad y consistencia en la comunicación digital. Esta fase es clave para medir la efectividad de las acciones y detectar oportunidades de mejora en tiempo real.

La evaluación y ajustes se realiza de manera mensual, midiendo los indicadores clave de desempeño (KPI) y aplicando mejoras según los resultados obtenidos. Esta fase, supervisada por la dirección, utiliza herramientas simples como Google Sheets y Meta Business para facilitar la organización de la información y la toma de decisiones estratégicas. La inclusión de esta etapa garantiza que la estrategia digital se mantenga dinámica, adaptándose a los cambios del mercado y a las necesidades de los pacientes.

Tabla 11.3. Cronograma de ejecución de la estrategia digital.

Etapa	Actividades	Responsable	Duración	Recursos
Diagnóstico Inicial	Evaluación del entorno digital y definición de objetivos	Administración	1 semana	Revisión de redes
Diseño De Identidad Digital	Creación de logotipo, colores y plantillas	Equipo gráfico externo	2 semanas	$80
Creación De Contenido	Producción de fotos, videos y textos	Equipo del consultorio	Continua	Teléfono móvil, Canva
Publicación Y Monitoreo	Gestión de redes y seguimiento semanal	Lcda. Carmen Aranea	Permanente	Plataformas gratuitas
Evaluación Y Ajustes	Medición mensual de KPI y mejoras	Dirección	Mensual	Google Sheets, Meta Business

Fuente: Adaptado de Fondevila et al. (2024).

Plan de comunicación preventiva

Campaña "Sonrisas que educan" (enero–marzo)

Objetivo: fomentar la higiene bucodental infantil mediante videos educativos y alianzas con escuelas locales.

Acciones: charlas escolares, entrega de cepillos y publicaciones sobre cepillado correcto.

Campaña "Salud dental todo el año" (abril–diciembre)

Objetivo: mantener el control preventivo constante en jóvenes y adultos.

Acciones: sorteos mensuales, reels de testimonios reales y mensajes de motivación.

Estas campañas se inspiran en el enfoque del marketing social que promueve la conducta saludable desde la educación y la empatía (Organización Mundial de la Salud, 2025).

Indicadores de evaluación (KPI)

Los indicadores de desempeño comunicacional (Tabla 11.4) establecidos en el plan digital permiten medir de manera objetiva la efectividad de las acciones implementadas en el consultorio odontológico. En la dimensión de alcance, se plantea un crecimiento mensual del 15 % en el número de seguidores, lo que refleja la importancia de expandir la visibilidad de la marca y atraer potenciales pacientes mediante estrategias digitales activas. La medición de este indicador se realiza con Meta Business Suite, lo que facilita el seguimiento de manera sistemática y confiable.

En cuanto a la interacción, se busca alcanzar un mínimo de 100 reacciones, comentarios y mensajes por mes, lo que evidencia el compromiso de los usuarios con el contenido publicado. Esta dimensión es clave para fortalecer la relación con los pacientes y mantener una comunicación bidireccional que permita atender dudas, comentarios y sugerencias en tiempo real, utilizando herramientas como Facebook e Instagram Insights para evaluar el desempeño.

La fidelización se mide mediante el retorno de pacientes, con una meta del 20 % en tres meses. Este indicador refleja cómo las estrategias digitales no solo atraen nuevos pacientes, sino que también promueven la continuidad en el uso de los servicios odontológicos. Los registros de citas constituyen la herramienta principal para monitorear este aspecto, permitiendo ajustar las acciones de comunicación según los resultados observados.

La educación se mantiene como una dimensión fundamental del plan, con la meta de publicar tres contenidos educativos por semana. Esta acción busca informar y concienciar a los pacientes sobre hábitos de cuidado dental y prevención, fortaleciendo la autoridad del consultorio en el ámbito de la salud bucal. La reputación digital se evalúa mediante el porcentaje de reseñas positivas, con el objetivo de alcanzar al menos un 90 %. El uso de Google My Business como herramienta de medición permite asegurar la

transparencia y credibilidad de la información, lo que impacta directamente en la percepción de calidad del consultorio por parte de los pacientes.

Tabla 11.4. Indicadores de desempeño comunicacional del plan digital.

Dimensión	Indicador	Meta trimestral	Herramienta de medición
Alcance	Crecimiento de seguidores	+15 % mensual	Meta Business Suite
Interacción	Reacciones, comentarios, mensajes	100 por mes	Facebook e Instagram Insights
Fidelización	Retorno de pacientes	20 % en 3 meses	Registros de citas
Educación	Publicaciones educativas	3 por semana	Calendario de redes
Reputación	Reseñas positivas	90 % o más	Google My Business

Fuente: Basado en el modelo de indicadores de Tuten y Solomon (2014).

Presupuesto estimado

El presupuesto proyectado (Tabla 11.5) para la ejecución de la estrategia digital del consultorio odontológico evidencia una planificación económica clara y realista, orientada a optimizar los recursos disponibles. La inversión en diseño gráfico y plantillas, destinada a la creación de logotipo, banners y elementos visuales para redes, representa un gasto inicial clave para establecer una identidad digital coherente y profesional, con un costo estimado de 80 USD.

La publicidad digital, con un presupuesto de 50 USD, se enfoca en promociones segmentadas que permitan alcanzar a un público objetivo específico, maximizando el retorno de la inversión y asegurando que las campañas impacten a potenciales pacientes de manera efectiva. Este rubro complementa las acciones de comunicación orgánica y fortalece la presencia del consultorio en medios digitales.

La producción de material audiovisual, con un costo proyectado de 60 USD, incluye elementos como aro de luz, trípode y edición básica, los cuales son fundamentales para generar contenido de calidad que atraiga la atención de los pacientes y mejore la interacción en redes sociales. La inversión en este rubro contribuye directamente a la profesionalización de la estrategia de comunicación digital.

Las actividades comunitarias, con un presupuesto de 40 USD, contemplan charlas y materiales educativos dirigidos a la población local. Estas acciones buscan no solo fortalecer la educación sanitaria y la relación con la comunidad, sino también posicionar al consultorio como un referente confiable en salud bucal. En conjunto, el presupuesto estimado de 230 USD demuestra que la estrategia digital puede implementarse de manera efectiva con recursos limitados, priorizando la calidad y la coherencia de las acciones planificadas.

Tabla 11.5. Presupuesto proyectado para la ejecución de la estrategia digital.

Rubro	Descripción	Costo (Usd)
Diseño gráfico y plantillas	Logotipo, banners, plantillas para redes	80
Publicidad digital	Promociones segmentadas	50
Material audiovisual	Aro de luz, trípode, edición básica	60
Actividades comunitarias	Charlas y material educativo	40
Total Estimado	—	230 USD

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Keller (2021).

Plan de manejo de crisis digital

La gestión de crisis digitales es esencial para proteger la reputación del consultorio. Siguiendo las recomendaciones de Kaplan y Haenlein (2010), se plantea el siguiente protocolo: a) monitoreo continuo revisión de redes y mensajes diariamente; b) respuesta empática y oportuna, atender comentarios negativos en menos de 12 horas; c) verificación profesional

publicar únicamente información validada por el odontólogo responsable; d) documentación de casos y e) evaluación post-crisis analizar el impacto y corregir los procedimientos comunicacionales.

La presente propuesta permitió evidenciar que el marketing digital y la comunicación estratégica constituyen herramientas fundamentales para que una microempresa del sector salud pueda consolidarse y destacar en un entorno cada vez más competitivo. El análisis y la aplicación práctica en el Consultorio Odontológico Dr. Carlos Grijalva permitió comprobar que una gestión digital bien planificada puede generar resultados concretos sin requerir grandes inversiones económicas, siempre que exista organización, constancia y una visión social de la comunicación. La efectividad del marketing en salud no se basa únicamente en la promoción de servicios, sino en la capacidad de educar, motivar y acompañar a las personas en el cuidado de su bienestar. Cada publicación, mensaje o video es una herramienta de cambio de comportamiento positivo si se diseña con empatía, claridad y propósito.

Durante el proceso, se confirmó que la presencia digital del consultorio debía fortalecerse desde la identidad visual, la frecuencia de comunicación y la coherencia en los mensajes. El diseño del plan integral, con sus ejes de posicionamiento, contenido educativo y fidelización, permitió visualizar cómo las redes sociales pueden convertirse en un puente directo entre el profesional y la comunidad, contribuyendo a la prevención bucodental y al fortalecimiento de la confianza (Gómez y García-Perdomo, 2023; Tuten y Solomon, 2014).

Se constata que la fidelización no depende solo de la calidad del servicio, sino también de la experiencia comunicacional que se ofrece al paciente. Pequeños detalles, como un mensaje de recordatorio, una respuesta rápida o un agradecimiento, son gestos que marcan la diferencia en la percepción del usuario. Esto reafirma la importancia de la comunicación relacional y del trato humanizado en los entornos digitales (Kaplan & Haenlein, 2010). Este trabajo no solo fortaleció las capacidades técnicas, sino también la conciencia ética como futuras

gestoras en salud. Permitió entender que el marketing digital puede y debe usarse con responsabilidad, promoviendo información veraz, educación continua y bienestar colectivo. El proyecto demostró que la tecnología y la humanización pueden coexistir, siempre que la comunicación tenga como prioridad el respeto, la transparencia y el compromiso con la comunidad.

Referencias

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). ***Digital marketing: Strategy, implementation and practice*** (9th ed.). Pearson Education.

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). ***Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)***. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/anual/Boletin_tecnico_anual_enero-diciembre_2023.pdf

Fernández, J. P., & Lema, S. (2023). Reposicionamiento digital de microempresas de salud: Buenas prácticas para redes sociales. ***Revista de Estrategia y Comunicación, 7***(2), 33–48.

Fondevila-Gascón, J.-F., Barrientos Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., & Montero Gascó, P. (2024). Herramientas de marketing interactivo en el sector sanitario: Estudio de caso de la app Mi Salud. ***Revista Cuba Información en Ciencias de la Salud, 35***. https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/2257

Gómez, M. S., & García-Perdomo, H. A. (2023). Una aproximación práctica al marketing digital en salud. ***Gaceta Médica Boliviana, 46***(2), 103–107. https://www.redalyc.org/journal/4456/445676216023/html/

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. ***Business Horizons, 53***(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). ***Dirección de marketing*** (16.ª ed.). Pearson Educación.

Organización Mundial de la Salud. (2025). ***Salud bucodental.*** OMS. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/oral-health

Solomon, M. R. (2023). ***Comportamiento del consumidor*** (13.ª ed.). Pearson Educación.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2014). ***Social media marketing*** (4th ed.). Sage Publications.

12.

Marketing digital en la gestión de servicios de salud en Home HealthCare

Emily Lilibeth Acosta-Villao[1]

Jonnathan Dario Andrade-Morales[1]

María Alexandra García-Pacheco[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/GWQR7241

12.1. Gestión digital y comunicacional en servicios de salud: fundamentos teóricos y aplicación práctica

El marketing en salud pasó de acciones promocionales aisladas a un marco de gestión que integra comunicación, tecnología y relación terapéutica. La expansión digital permitió segmentar públicos, sostener contacto constante y medir resultados con criterios verificables, lo que fortaleció la confianza en organizaciones pequeñas que requieren continuidad del cuidado. La literatura describe este cambio como una ampliación del campo de decisión, donde la comunicación digital orienta estrategias, conecta evidencia con gestión y vincula desempeño clínico con percepción de valor (Kurolov, 2022; Popa et al., 2022).

Sobre esa base, la visibilidad digital se convierte en la puerta de entrada a la experiencia del usuario. La identidad institucional, la coherencia del mensaje y la presencia en buscadores influyen en la formación de expectativas. Las personas comparan, revisan opiniones y buscan señales de legitimidad antes de elegir un

servicio; por eso, Google Business Profile y las reseñas verificadas funcionan como referentes de confianza. La alineación entre narrativa, piezas visuales y tiempos de respuesta reduce incertidumbre y convierte la visibilidad en un activo estratégico en entornos saturados de información sanitaria (Reyes y Álvarez, 2025).

Después de ese primer contacto, el marketing relacional sostiene el vínculo mediante experiencias que integran atención clínica y acompañamiento comunicacional. La adherencia depende de mensajes claros, orientación continua y tiempos de respuesta adecuados. Los canales digitales facilitan recordatorios, seguimiento y resolución de dudas, lo que impulsa recurrencia y recomendación sin recurrir únicamente a acciones promocionales. Los indicadores sobre satisfacción, repetición de servicios y comportamiento del paciente permiten ajustar procesos y consolidar relaciones terapéuticas que favorecen la continuidad del cuidado (Amon et al., 2024; Popa et al., 2022).

En paralelo, la comunicación institucional sostiene la reputación y la legitimidad. En sistemas donde la confianza condiciona acceso, la claridad del contenido, la pertinencia de los mensajes y la calidad técnica de los materiales determinan la credibilidad. Los recursos educativos, los testimonios reales y las piezas visuales consistentes fortalecen recordación, mientras que los lineamientos editoriales garantizan uniformidad. En Ecuador, donde buscadores y redes funcionan como principales fuentes de información sanitaria, esta coherencia se transforma en un factor estratégico para orientar decisiones y ofrecer referentes confiables frente a contenidos no verificados (Reyes y Álvarez, 2025).

Con este terreno, la transformación digital exige reorganizar procesos asistenciales y comunicacionales para que la tecnología aporte valor. La Agenda 2023–2027 impulsa telemedicina, digitalización clínica e interoperabilidad, lo que habilita la integración de mensajería automatizada, fichas de Google y redes sociales con trazabilidad completa. Para que estas herramientas fortalezcan coordinación y generen datos útiles, se deben definir flujos críticos, responsables y

métricas que sostengan eficiencia y calidad percibida (Ministerio de Salud Pública, 2023).

Esa reorganización convierte la comunicación digital en un proceso asistencial. Su operación exige ética y trazabilidad para proteger datos sensibles y documentar interacciones. Los protocolos definen derivación a canales privados, clasificación de casos y manejo de incidentes, reduciendo riesgos legales y reputacionales. Los criterios de severidad, los tiempos de respuesta y el escalamiento integran la comunicación a la gobernanza como parte de los sistemas auditables de calidad (Ministerio de Salud Pública, 2023).

En Ecuador, esta estructura cobra mayor importancia debido a la alta conectividad y la prevalencia de enfermedades crónicas. La población consulta información en línea y compara servicios, por lo que los contenidos deben adecuarse a hábitos reales de uso. La articulación entre atención presencial, domiciliaria y digital preserva continuidad del cuidado y respalda modelos centrados en la persona (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024b; Ministerio de Salud Pública, 2023).

Para evaluar esa continuidad, los indicadores clave de desempeño (KPIs) permiten vincular acciones digitales con resultados institucionales. La captación por canal, los tiempos de respuesta, la satisfacción y la recurrencia orientan decisiones basadas en evidencia. Los tableros integrados facilitan identificar tendencias, priorizar mejoras y consolidar una cultura de evaluación y transparencia (Gómez y García, 2023; Llordach, 2024).

Con esa medición, el trabajo comunicacional se organiza en un marco que integra visibilidad, interacción y fidelización. La visibilidad asegura presencia en búsquedas; la interacción sostiene respuestas oportunas; la fidelización se apoya en continuidad del contacto y retroalimentación ajustada a necesidades reales. Esta estructura alinea expectativas del usuario con el desempeño institucional y fortalece coherencia (Gómez y García, 2023).

Como cierre del modelo, el marketing de contenidos aporta el componente educativo que completa el ciclo. Materiales centrados en autocuidado, cronicidad y orientación práctica, respaldados por testimonios y recursos didácticos, reducen asimetrías y generan valor antes de la consulta. Su articulación con mensajería y encuestas breves permite ajustar narrativas y mejorar el acompañamiento (Agarwal, 2024; Amon et al., 2024).

Home HealthCare S.A.S. es una microempresa ecuatoriana ubicada en Guayaquil que ofrece atención médica integral a través de modalidades presencial, domiciliaria y teleconsulta, con énfasis en continuidad del cuidado y cercanía con el paciente. Su portafolio incluye consulta general, especialidades como urología, cirugía menor, curaciones, control de enfermedades crónicas, toma de muestras y servicios de enfermería. Este modelo cobra relevancia en un país con creciente envejecimiento poblacional y una alta prevalencia de enfermedades crónicas, como hipertensión (19,8 %) y diabetes (5,5 %), que requieren seguimiento frecuente (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024a; Ministerio de Salud Pública, 2018).

La empresa se desarrolla en un contexto nacional marcado por la digitalización sanitaria, donde más del 66 % de hogares cuenta con internet y cerca del 70 % de ciudadanos utiliza redes sociales como canales informativos y de contacto. Este escenario favorece la adopción de herramientas tecnológicas para coordinar citas, brindar teleconsulta y sostener la comunicación asistencial de forma continua. La integración de plataformas como WhatsApp o sistemas de mensajería se alinea con las tendencias de acceso digital descritas en la Agenda de Salud 2023–2027, fortaleciendo la interacción entre paciente y equipo asistencial (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024b; Ministerio de Salud Pública, 2023).

En el entorno competitivo de Guayaquil, la diversificación de servicios privados impulsa a la empresa a profesionalizar su presencia digital y optimizar su visibilidad. Si bien posee fortalezas asistenciales y un portafolio sólido, presenta debilidades en planificación comunicacional, frecuencia

de publicaciones y uso de indicadores. El análisis FODA evidencia oportunidades en el crecimiento del consumo digital de servicios médicos y en la baja profesionalización tecnológica de competidores, frente a amenazas como la desinformación sanitaria y la alta demanda de inmediatez del paciente digital (Bustán, 2024). Estas condiciones justifican la necesidad de un plan integral de comunicación y marketing que articule posicionamiento y gestión estratégica (Reyes y Álvarez, 2025).

Este procedimiento metodológico garantiza coherencia entre los fundamentos teóricos, el análisis del entorno y el diseño de estrategias operativas, manteniendo el enfoque en mejorar la experiencia del paciente y fortalecer la presencia institucional de Home HealthCare S.A.S. Su estructura aplicada facilita la toma de decisiones informadas, sustentadas en evidencia y alineadas con la realidad del mercado sanitario digital (Ibarrondo, 2024; Yaqub, 2024).

El marketing digital en salud ha evolucionado hacia un enfoque integral que combina comunicación, tecnología y relación terapéutica, fortaleciendo la confianza del paciente y la continuidad del cuidado. La visibilidad digital y la coherencia de la identidad institucional se constituyen en elementos estratégicos para atraer y fidelizar a los usuarios, convirtiéndose en un activo esencial en entornos altamente competitivos y saturados de información sanitaria.

La integración de herramientas digitales permite mantener contacto constante con los pacientes, ofrecer seguimiento personalizado y optimizar la experiencia de atención mediante canales de comunicación interactivos. La incorporación de estrategias de marketing relacional y contenidos educativos contribuye a la fidelización, la adherencia a tratamientos y la percepción de valor del servicio, complementando la labor clínica con comunicación efectiva.

La planificación estratégica basada en diagnóstico situacional, análisis de mercado y diseño de indicadores de desempeño asegura que las acciones digitales estén alineadas con las necesidades del paciente y

con los objetivos institucionales. Esta aproximación metodológica facilita la toma de decisiones informadas, permite ajustar procesos y fortalece la capacidad de las microempresas de salud para competir en un entorno digital en constante evolución.

La articulación entre atención presencial, domiciliaria y digital, junto con la medición sistemática de resultados, garantiza la continuidad del cuidado y consolida la reputación institucional, transformando la comunicación digital en un componente central de la gestión sanitaria moderna.

12.2. Propuesta integral de comunicación y marketing digital: Estrategia, herramientas y gestión de crisis

La presente propuesta se desarrolló mediante un diseño de estudio orientado a integrar evidencia conceptual con las necesidades operativas de Home HealthCare S.A.S., enfoque pertinente para procesos de planificación en salud que permite articular revisión documental, análisis situacional y diseño estratégico sustentado en datos verificables. Este tipo de aproximación resulta adecuado para microempresas sanitarias que requieren decisiones basadas en información comprobada y en tendencias digitales emergentes (Kurolov, 2022; Popa et al., 2022).

La primera fase correspondió a la revisión documental, en la cual se analizaron estudios recientes sobre marketing digital en salud, comportamiento del usuario y estrategias de contenido y reputación verificable. Esta etapa permitió identificar prácticas que fortalecen la visibilidad institucional y la confianza del paciente mediante herramientas digitales, en coherencia con los aportes de la literatura regional y global (Gómez y García, 2023; Reyes y Álvarez, 2025).

La segunda fase consistió en el análisis situacional y de mercado, sustentado en datos demográficos y tecnológicos reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024ab). Este análisis se complementó con la identificación de tendencias de búsqueda, patrones de consumo sanitario y condiciones de competitividad en el entorno urbano, apoyándose en

informes económicos y sectoriales recientes (Branch, 2024; Bustán, 2024).

La tercera fase abordó el diseño de la propuesta estratégica, integrando los hallazgos del diagnóstico con prácticas contemporáneas de comunicación digital en salud. El plan se estructuró bajo principios de posicionamiento local, reputación verificable e indicadores de desempeño que permiten monitorear la efectividad de las acciones en entornos digitales (Llordach, 2024).

La propuesta integral de comunicación y marketing digital para Home HealthCare S.A.S. se diseña como un sistema articulado de gestión institucional que combina presencia, interacción y evaluación. Su propósito es fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado sanitario ecuatoriano, optimizar la relación con los pacientes y consolidar un modelo de atención que incorpore los principios de accesibilidad, continuidad y educación sanitaria. El plan contempla la aplicación de herramientas digitales de bajo costo y alto alcance, con capacidad de medición y coherencia con la misión organizacional. Las plataformas seleccionadas (Google Business Profile, WhatsApp Business e Instagram) permiten integrar visibilidad local, contacto directo y comunicación educativa dentro de un mismo ecosistema digital (Gómez y García, 2023).

La estrategia se estructura en tres fases complementarias: ser visible, responder y acompañar, educar y conectar. En la primera, la empresa busca consolidar su presencia en los resultados de búsqueda y mapas de Google mediante la configuración completa de su ficha institucional. En la segunda, se prioriza la interacción directa con los pacientes a través de WhatsApp Business, con mensajes automatizados de bienvenida, recordatorios y encuestas breves de satisfacción. En la tercera, se impulsa el uso de redes sociales para la difusión de contenidos educativos y testimoniales que fortalezcan la reputación institucional y refuercen el vínculo emocional con la comunidad local. Este esquema de trabajo combina promoción responsable, comunicación bidireccional y seguimiento continuo.

Google Business Profile

Google Business Profile (GBP) es la herramienta base para la visibilidad local. Permite que los pacientes encuentren la empresa en búsquedas relacionadas con atención médica, enfermería o teleconsulta dentro del área metropolitana de Guayaquil. La ficha incluirá nombre comercial, descripción de servicios, horarios, dirección, enlace al sitio web y fotografías institucionales. Se añadirán publicaciones mensuales sobre campañas de salud o recordatorios de chequeos preventivos. Las reseñas verificadas constituirán un indicador clave de confianza y reputación. El objetivo es aumentar el número de visualizaciones, clics en llamadas y redirecciones hacia el sitio web o el canal de WhatsApp. Esta herramienta genera un punto de encuentro entre la intención de búsqueda y la acción del usuario, fortaleciendo el posicionamiento orgánico de la empresa (Ibarrondo, 2024).

La aplicación de GBP para Home HealthCare S.A.S. responde al comportamiento del paciente digital que busca información inmediata y validación social antes de decidir. La ficha institucional se convierte en la puerta de entrada a los servicios médicos, facilitando el contacto sin intermediarios y reduciendo los costos de promoción. Las actualizaciones periódicas, el uso de fotografías reales y la respuesta a las reseñas permitirán mantener la coherencia de la información y proyectar una imagen profesional. Esta acción se considera prioritaria para alcanzar mayor visibilidad en los sectores de Guayaquil, Samborondón, La Aurora y Durán, donde la competencia digital aún se mantiene en fase de desarrollo (Yaqub, 2024).

WhatsApp Business

WhatsApp Business se implementará como canal principal de comunicación directa con los pacientes. Su elección se basa en su alta penetración en el mercado ecuatoriano y en su utilidad para la atención personalizada. La configuración incluirá perfil institucional con logotipo, descripción de servicios, horarios y ubicación. Se establecerán mensajes automáticos de bienvenida y ausencia, así como respuestas predeterminadas para

solicitudes frecuentes. Este canal permitirá clasificar usuarios mediante etiquetas según el tipo de servicio solicitado, optimizando el flujo de atención y seguimiento. El personal administrativo revisará los mensajes dos veces al día para garantizar un tiempo de respuesta inferior a dos horas en horario operativo.

La plataforma facilitará el envío de recordatorios de citas, agradecimientos posteriores a la atención y encuestas de satisfacción con escala de valoración. Este proceso busca mejorar la experiencia del paciente y recoger retroalimentación útil para la toma de decisiones. La información recopilada se integrará a los indicadores de desempeño del trimestre, permitiendo medir eficiencia de respuesta, nivel de interacción y grado de satisfacción. WhatsApp Business funcionará como un espacio de acompañamiento y coordinación clínica que respalde la continuidad del cuidado sin sustituir los registros médicos formales.

Redes sociales: Instagram

La tercera herramienta corresponde a las redes sociales, utilizadas para posicionar la identidad institucional, difundir contenidos educativos y promover servicios de forma responsable. En esta etapa, Home HealthCare S.A.S. concentrará sus esfuerzos en Instagram, por ser la plataforma de mayor alcance en el país. La estrategia de contenido se basará en tres líneas: educativa, humanizada y promocional. La primera incluirá publicaciones sobre prevención y autocuidado, dirigidas a pacientes crónicos y cuidadores. La segunda mostrará el trabajo del equipo de salud y su compromiso con la comunidad. La tercera destacará servicios y campañas específicas, siempre con mensajes claros y éticos (Reyes y Álvarez, 2025).

Las publicaciones se elaborarán mediante herramientas de diseño accesibles y se presentarán en formatos de alto impacto visual, como reels e infografías. El calendario de contenidos contemplará tres publicaciones semanales y una campaña mensual segmentada por zonas de cobertura. Se destinará un presupuesto

flexible entre USD 150 y 300 para diseño y gestión de redes, con campañas promocionadas a partir de USD 10 por anuncio. El objetivo es aumentar la interacción, derivar tráfico hacia los canales de contacto y consolidar una comunidad digital interesada en temas de salud preventiva. La gestión de redes incluirá seguimiento de métricas de alcance, comentarios y clics hacia los enlaces de contacto, integradas al sistema general de KPIs (Agarwal, 2024).

Calendario de contenido en Instagram

El siguiente calendario transforma la planificación general en una secuencia operativa que organiza los contenidos por semanas. Cada periodo incorpora piezas educativas, institucionales y participativas, alineadas con campañas de prevención y bienestar y adaptadas al perfil del público definido en la segmentación. Esta estructura define con claridad qué tipo de mensaje se difundirá en cada fase y establece un orden temático que permite avanzar de manera sistemática a lo largo del periodo programado (ver Tabla 12.1). Esta planificación también facilita la coordinación operativa del equipo, al ofrecer una guía clara para ejecutar y distribuir los contenidos de cada semana de forma ordenada y eficiente.

Tabla 12.1. Plan de contenidos sugerido para red Social Instagram de Home HealthCare.

Semana / Fechas	Tipo	Tema tentativo / Campaña	Objetivo	Mensaje sugerido	Hashtags recomendados
Semana 1 (28 oct – 3 nov)	Infografía	Quiénes somos y qué servicios ofrecemos / 5 señales de que debes acudir al médico sin demora / Campaña: "Tu salud, nuestra prioridad"	Presentar la identidad institucional y promover la consulta oportuna.	"Atención médica y de enfermería con enfoque humano. No ignores las señales, la prevención marca la diferencia."	#HomeHealthcare #SaludIntegral #ConsultaMédica

Semana 2 (4 – 10 nov)	Infografía / Reel	Prevención de infecciones urinarias / Salud prostática: mitos y verdades / Campaña: “Cuidar también es prevenir”	Educar sobre salud urológica y prevención masculina.	“Hidrátate, no retengas la orina. Hablar de próstata también es hablar de salud.”	#UrologiaEcuador #SaludMasculina #Prevención
Semana 3 (11 – 17 nov)	Infografía / Carrusel	Control de presión arterial en casa / Cuidados posoperatorios básicos / Campaña: “Cuidarte está en tus manos”	Promover autocuidado y adherencia al tratamiento.	“Controlar tu presión es cuidar tu vida. Después de una cirugía, el descanso también sana.”	#Autocuidado #Hipertensión #Postoperatorio
Semana 4 (18 – 24 nov)	Carrusel / Reel	Salud digestiva y bienestar intestinal / Hábitos que previenen la disfunción eréctil / Campaña: “Bienestar integral”	Abordar temas de salud general y prevención de enfermedades.	“Tu digestión refleja tu salud. Movimiento y control reducen el riesgo.”	#SaludDigestiva #Bienestar #Prevención
Semana 5 (25 nov – 1 dic)	Carrusel / Infografía	Urología femenina / Cuidado del adulto mayor / Alimentación y salud urinaria / Campaña: “Familias que se cuidan”	Promover salud femenina y apoyo al cuidador.	“La salud íntima también es bienestar. Cuidar a quien amas también es prevenir.”	#UrologíaFemenina #CuidadoresSaludRenal
Semana 6 (2 – 8 dic)	Carrusel / Infografía	Prevención del cáncer de próstata / Gracias por confiar en nosotros / Campaña: “Cierre y agradecimiento”	Reforzar detección temprana y cerrar con mensaje institucional.	“El control prostático salva vidas. Gracias por confiar en nosotros.”	#CáncerDeProstata #ConfianzaSaludIntegral

Para complementar la planificación editorial presentada en la tabla y ofrecer una referencia concreta de la propuesta comunicacional, se incorporan la Figura 12.1 y 11.2, que ejemplifican el tipo de piezas visuales y contenido audiovisual sugeridos para Instagram. Esta ilustración permite apreciar la relación entre los objetivos del contenido, la identidad institucional y los formatos seleccionados, facilitando la comprensión del enfoque gráfico que sustenta la estrategia digital.



Figura 12.1 Ejemplo de piezas visuales institucionales para publicaciones en Instagram.



Figura 12.2. Contenido audiovisual sugerido para Home HealthCare.

El material audiovisual ejemplifica el formato de video breve utilizado para reforzar mensajes preventivos y promover la participación del usuario en temas de salud.

La estructura propuesta consolida una planificación editorial orientada a fortalecer la presencia institucional mediante contenido pertinente y de utilidad para la comunidad. Su organización sistemática permite integrar objetivos comunicacionales con acciones de valor, favoreciendo la coherencia temática y la interacción progresiva con los distintos públicos de interés. Este esquema, además, facilita la evaluación continua del desempeño digital y constituye una base operativa para la toma de decisiones en el marco de la estrategia integral de comunicación.

Buyer person y alineación de mensajes

En continuidad con los ejes "ser visible", "responder y acompañar" y "educar y conectar", se alinean los públicos prioritarios con mensajes, formatos y canales de contacto. La segmentación territorial (Guayaquil–Samborondón–La Aurora) y los hábitos de búsqueda con derivación a WhatsApp justifican priorizar Google Business Profile como puerta de entrada y WhatsApp como canal de coordinación, mientras Instagram y Facebook sostienen educación y prueba social (ver Tabla 12.2).

Tabla 12.2. Arquetipos de clientes y alineación estratégica de mensajes.

Persona	Objetivo comunicacional	Mensaje guía	Formato / Canal	KPI foco
Cuidador informado (35–55 años)	Construir confianza y facilitar la coordinación del plan familiar del paciente.	"Seguimiento continuo y seguro en casa".	Carrusel educativo + publicación de preguntas frecuentes + botón a WhatsApp + Google Business Profile derivando a WhatsApp.	Conversaciones iniciadas; conversiones.

Adulto mayor activo (60–75 años)	Garantizar continuidad de cuidados y cercanía del equipo de apoyo familiar.	"Monitoreo sin traslados, con trato humano".	Tip clínico + testimonio; publicaciones en Facebook y WhatsApp.	CSAT; adherencia; confirmaciones.
Paciente en recuperación (25–45 años)	Brindar rapidez y seguridad en el posoperatorio.	"Curación y control oportuno desde casa".	Reels (30–60 s) en Instagram y WhatsApp.	Tiempo de respuesta; clics a contacto.

Protocolo de gestión de crisis

La gestión de crisis en entornos digitales adquiere especial relevancia en organizaciones sanitarias, donde la confianza del paciente y la precisión de la información condicionan directamente la percepción institucional. Con el fin de enfrentar de manera ordenada situaciones que puedan generar confusión, inconformidad o afectación reputacional, Home HealthCare S.A.S. establece un protocolo estructurado en tres fases: prevención, respuesta y recuperación. Este enfoque permite anticipar riesgos, actuar con rapidez cuando surge un incidente y asegurar un cierre adecuado basado en el análisis y la mejora continua (ver Tabla 12.3).

En la fase preventiva se concentra la vigilancia sistemática de los canales digitales. Esto incluye el monitoreo diario de comentarios, mensajes y menciones, así como la verificación de que la información difundida esté sustentada en fuentes confiables. Se aplica un proceso de revisión clínica y comunicacional previo a la publicación para evitar errores o ambigüedades, y se utiliza un checklist que garantiza exactitud, claridad y cumplimiento de criterios éticos. Esta etapa busca reducir la posibilidad de incidentes y fortalecer la coherencia informativa.

La fase de respuesta se activa ante la detección de un incidente, ya sea un comentario negativo puntual, un malentendido o la difusión de datos inexactos. La primera actuación debe ser empática y oportuna, idealmente dentro de las primeras 24 horas, trasladando

la conversación a un canal privado cuando sea necesario para brindar una atención más detallada y proteger la confidencialidad. Según la naturaleza del incidente, se procede a corregir, editar o retirar el contenido implicado, acompañándolo de una aclaración breve y verificable. Cada caso se documenta para registrar su evolución y asegurar un manejo consistente.

La fase de recuperación tiene por objetivo restablecer la confianza, evaluar lo ocurrido y reforzar la calidad del proceso comunicacional. Esto puede incluir la publicación de contenido aclaratorio o institucional que reafirme transparencia y responsabilidad, así como el seguimiento individual del usuario hasta confirmar su satisfacción. De manera interna, se analizan las causas del incidente, se revisan los tiempos y la forma de respuesta, y se documentan aprendizajes que permitan prevenir recurrencias. Indicadores como la variación en los comentarios posteriores, el descenso de menciones negativas y la satisfacción reportada son útiles para medir la salida de la crisis.

Tabla 12.3. Síntesis del protocolo de gestión de crisis.

Etapa	Descripción	Acciones principales	Tiempo de respuesta (SLA)
1. Prevención	Identificación temprana de riesgos y control previo del contenido.	Monitoreo diario; verificación de fuentes; revisión clínica y comunicacional; checklist prepublicación.	Diario
2. Respuesta	Actuación inmediata ante el incidente detectado.	Respuesta empática; traslado a privado; corrección, edición o retiro del contenido; registro del caso.	≤ 24 h la primera respuesta / Corrección en el día
3. Resolución	Abordaje directo y cierre operativo del caso.	Diálogo individual; aclaración precisa; confirmación de resolución.	≤ 48 h
4. Recuperación	Restablecimiento de confianza y mejora posterior.	Contenido aclaratorio; seguimiento del usuario; análisis interno; registro de aprendizajes.	2–5 días / Evaluación final al día 14

Adicional de las fases generales que estructuran el protocolo, resulta necesario disponer de una guía operativa que ordene los pasos específicos a seguir desde la detección del incidente hasta su cierre definitivo. La siguiente tabla (ver Tabla 12.4), sintetiza el flujo de actuación con sus respectivos tiempos de respuesta, lo que permite asegurar homogeneidad en la gestión, claridad en cada etapa y trazabilidad en el manejo de situaciones críticas.

Tabla 12.4. Pasos operativos y tiempos de respuesta en la gestión de crisis.

Paso	Acción principal	Tiempo de respuesta (SLA)	Canal
1. Monitoreo	Revisión diaria de menciones, comentarios y mensajes para identificar posibles incidentes.	Diario	Instagram / Facebook / Google Business Profile / WhatsApp
2. Detección y clasificación	Registrar el incidente y definir la gravedad: leve (comentario puntual), moderada (múltiples quejas o error menor) o grave (acusación o información incorrecta).	Inmediato	Interno
3. Primera respuesta	Emitir un mensaje empático y profesional; trasladar la conversación a un canal privado si corresponde.	≤ 24 horas	Comentario / Mensaje directo / WhatsApp
4. Corrección del contenido	Editar o retirar la publicación; reemplazarla con información verificada y emitir una aclaración breve.	En el día	Instagram / Facebook / Google Business Profile
5. Resolución individual	Atender el caso por mensaje privado o llamada; aclarar o reprogramar según corresponda; confirmar satisfacción.	≤ 48 horas	WhatsApp / Llamada telefónica
6. Recuperación	Publicar contenido aclaratorio o institucional; realizar seguimiento; analizar el caso y registrar aprendizajes.	2–5 días / Evaluación final al día 14	Redes sociales / Registro interno

La tabla detalla el flujo operativo que guía cada fase del manejo de incidentes digitales, especificando acciones, tiempos y canales para asegurar una respuesta uniforme y trazable.

Este esquema facilita la aplicación práctica del protocolo y orienta la labor diaria del equipo encargado del monitoreo y la atención de casos.

Indicadores de desempeño (KPI)

La evaluación de los indicadores de desempeño permite comprender el impacto real de la estrategia digital y establecer vínculos claros entre las acciones ejecutadas y la respuesta de los usuarios. En el caso de Home HealthCare S.A.S., estos indicadores cumplen un papel central en la revisión del plan, ya que ofrecen una lectura ordenada sobre el alcance del contenido, la interacción con la comunidad y las acciones de contacto que surgen desde cada canal. A partir de estas mediciones, la institución puede reconocer patrones de uso, ajustar el enfoque de su comunicación, redistribuir esfuerzos y sostener una presencia digital alineada con las necesidades actuales del paciente y del entorno sanitario.

Los KPIs seleccionados responden a la naturaleza de cada canal y no siguen una clasificación única, ya que cada plataforma presenta dinámicas y requerimientos distintos. En Google Business Profile, los indicadores se relacionan con búsquedas locales, acciones de contacto y reputación. En WhatsApp Business, el foco está en los tiempos de respuesta y el seguimiento otorgado a los usuarios. En Instagram, los indicadores observan el alcance del contenido, la interacción del público y los clics hacia los canales institucionales. Esta diversidad permite una lectura más fiel del desempeño real y favorece decisiones ajustadas a la función específica de cada espacio digital.

La actualización trimestral de estos datos brinda un panorama comparativo que facilita detectar avances, revisar procesos y orientar ajustes de forma estructurada. Esta forma de valoración se apoya en lo señalado por Llordach (2024), quien explica que las métricas digitales

aportan insumos directos para decisiones operativas y fortalecen la continuidad del trabajo en entornos con alta competencia y saturación informativa.

Con este propósito, la Tabla 12.5 presenta los indicadores junto con sus metas trimestrales, lo que ofrece un panorama ordenado del desempeño de cada canal.

Tabla 12.5. Indicadores por canal (metas trimestrales de referencia).

Canal	Indicador	Descripción	Meta
Google Business Profile	Visibilidad	Visualizaciones en búsquedas y en mapas.	800–1.200
	Interacción	Clics en opciones de contacto como "Llamar" o "Cómo llegar".	50–80
	Conversión	Clics que dirigen hacia WhatsApp o al sitio web institucional.	30–50
	Reputación	Reseñas nuevas con promedio igual o superior a cuatro estrellas.	5–8 reseñas
WhatsApp Business	Eficiencia	Tiempo promedio de respuesta en horario operativo.	Menos de dos horas
	Seguimiento	Porcentaje de usuarios que confirman o reorganizan citas.	Igual o superior al 70 %
Instagram	Alcance	Cuentas alcanzadas por contenido educativo o institucional.	700–1.000
	Interacción	Promedio de "me gusta", comentarios y guardados por publicación.	20–30
	Derivación	Clics que redirigen a los canales de contacto oficiales.	15–25
	Satisfacción del usuario	Valoración obtenida mediante encuestas breves posteriores a la interacción.	Igual o superior a 4,5 sobre 5

La tabla integra los indicadores operativos y de resultado definidos para cada canal digital, estableciendo metas trimestrales que permiten evaluar rendimiento, detectar

variaciones y ajustar la estrategia con base en evidencia cuantitativa.

La revisión periódica de estos indicadores permitirá ajustar el contenido, regular la frecuencia de publicación y optimizar los recursos destinados a la gestión digital. Este sistema aporta claridad a la evaluación del desempeño, ya que relaciona las acciones de comunicación con resultados observables en contacto, respuesta y percepción del usuario. Su aplicación facilita comparar periodos, reconocer tendencias y fortalecer la toma de decisiones internas. Este enfoque coincide con lo señalado por Amon et al. (2024), quienes destacan la utilidad de integrar estas métricas al sistema de calidad institucional para sostener mejoras continuas en comunicación y atención.

Estrategias de fidelización

La fidelización del paciente constituye el resultado esperado de la integración digital. Se promoverán acciones que fortalezcan la relación a largo plazo y transformen la experiencia de atención en un vínculo de confianza. Desde Google Business Profile se gestionarán reseñas y comentarios mediante protocolos de respuesta profesional. En WhatsApp Business se aplicarán mensajes de seguimiento posconsulta y recordatorios de autocuidado. En redes sociales se implementarán campañas que destaquen la misión institucional, el compromiso con el bienestar del paciente y la continuidad del cuidado. Estas prácticas permitirán que la comunicación digital se convierta en una extensión del servicio clínico, reforzando la satisfacción y la preferencia del usuario (Berrezueta et al., 2025).

La propuesta desarrollada integra herramientas, contenidos y métricas dentro de un marco de gestión orientado a resultados. Su ejecución progresiva permitirá a Home HealthCare S.A.S. fortalecer su posicionamiento local, mejorar la coordinación con los pacientes y consolidar una identidad digital coherente con los principios de atención humanizada y de calidad. El plan no persigue innovación tecnológica, sino la integración

efectiva de recursos disponibles en beneficio de la eficiencia institucional y la sostenibilidad del servicio (Reyes y Álvarez, 2025).

Análisis presupuestario

La planificación del presupuesto constituye un componente central del plan digital, ya que permite sostener las acciones previstas y garantizar la estabilidad operativa de la microempresa. Sin un orden claro en el uso de los recursos, la estrategia corre el riesgo de interrumpirse o diluirse por falta de soporte económico, por lo que resulta necesario establecer montos, prioridades y alcances desde el inicio del periodo.

En Home HealthCare S.A.S., la planificación presupuestaria parte de la realidad de una microempresa que necesita administrar sus recursos con cuidado y orientar la inversión hacia actividades con impacto directo en sus objetivos. Por esta razón, se construye un presupuesto acotado, pero capaz de cubrir los componentes esenciales del plan digital. El monto asignado prioriza tareas que sostienen la presencia institucional, el desarrollo de contenido profesional, la interacción con los pacientes y el soporte técnico básico, junto con un fondo para ajustes durante el periodo. Con este criterio, cada categoría de gasto cumple un papel definido dentro de la estrategia y evita desvíos hacia acciones sin aporte claro.

Bajo esta lógica, el presupuesto mensual asciende a USD 335, lo que representa un total trimestral de USD 1.005. La mayor parte de este valor se dirige a la gestión profesional de redes sociales, dado que la planificación, el diseño, la publicación y el monitoreo del perfil institucional sostienen el crecimiento orgánico y el posicionamiento digital. Los rubros restantes se distribuyen entre acciones de posicionamiento, comunicación directa mediante WhatsApp, campañas de promoción segmentada, soporte y mantenimiento digital, además de un fondo para contingencias.

La Tabla 12.6 detalla la asignación mensual y trimestral según las estrategias priorizadas.

Tabla 12.6. Distribución del presupuesto por estrategias del plan digital.

Estrategia	Acciones incluidas	Costo mensual (USD)	Costo trimestral (USD)
Posicionamiento digital	Actualización de perfil, revisión de reseñas, optimización del sitio	30,00	90,00
Comunicación con pacientes	Recordatorios, consultas y seguimiento por WhatsApp	5,00	15,00
Gestión profesional de redes sociales	Planificación, diseño, publicación y monitoreo	250,00	750,00
Promoción digital	Campañas segmentadas en Instagram	30,00	90,00
Soporte y mantenimiento digital	Hosting, dominio y correo institucional	5,00	15,00
Contingencias y ajustes	Fondo para imprevistos y herramientas	15,00	45,00
TOTAL	—	335,00	1.005,00

El análisis presupuestario muestra que una inversión ajustada puede sostener de forma efectiva los pilares estratégicos del plan de comunicación digital cuando se organiza según prioridades y condiciones reales de la microempresa. La distribución propuesta equilibra costo y alcance, concentra los recursos en actividades de alto impacto y permite responder a las exigencias del entorno sin comprometer la estabilidad financiera. De este modo, Home HealthCare S.A.S. asegura una gestión digital ordenada, adaptable y alineada con sus objetivos institucionales, lo que fortalece la continuidad del servicio y la construcción de una presencia sólida en el ámbito sanitario.

La elaboración de esta propuesta permitió evidenciar que Home HealthCare S.A.S. se encuentra en un entorno sanitario y digital que ofrece condiciones favorables para fortalecer su posicionamiento y ampliar su alcance operativo. El análisis de la demanda, los patrones

de uso digital y la estructura del mercado reveló que los servicios domiciliarios y la teleconsulta se han consolidado como alternativas valoradas por usuarios que priorizan accesibilidad, acompañamiento clínico y tiempos de respuesta oportunos. Esta realidad confirma la pertinencia de implementar estrategias que integren visibilidad, comunicación clara y flujos operativos consistentes en todos los puntos de contacto.

Asimismo, el estudio confirmó que los segmentos priorizados muestran comportamientos digitales definidos y expectativas claras respecto a la atención médica brindada en el hogar y mediante teleconsulta. La propuesta estratégica elaborada permite responder a estas necesidades mediante acciones que fortalecen la presencia institucional, mejoran la experiencia del usuario y optimizan la conexión entre descubrimiento, contacto y atención. La estructura planteada facilita la adopción de mensajes coherentes, contenidos educativos y herramientas digitales que contribuyen a consolidar una relación de confianza sostenida con los usuarios actuales y potenciales.

La planificación estratégica diseñada ofrece un marco operativo que permite a Home HealthCare S.A.S. avanzar hacia una gestión comunicacional más ordenada, medible y centrada en la experiencia del paciente. La incorporación de indicadores, la organización de canales y el uso responsable de contenidos contribuyen a mejorar la continuidad del cuidado y la capacidad de respuesta institucional. Este enfoque orienta a la empresa hacia un fortalecimiento progresivo de su identidad profesional y hacia una integración más efectiva entre su modelo asistencial y las dinámicas contemporáneas de comunicación en salud.

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

Agarwal, S. (2024). Influence of digital marketing strategies on consumer engagement in the healthcare industry. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts, 5*(2). https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i2.2024.3281

Amon, K. L., Brunner, M., & Campbell, A. (2024). The reel health care professionals of Instagram: A systematic review. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 27(3).* https://doi.org/10.1089/cyber.2023.0311

Berrezueta, E., Iñiguez, P., Orellana, K., Pesantez, F., Torres, D., & Bravo, M. (2025). Fidelización de pacientes en clínicas odontológicas: Factores clave y estrategias efectivas. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, 6*(7), e676650. https://doi.org/10.47820/recima21.v6i7.6650

Branch. (2024). Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2024. Branch Agencia. https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-ecuador-en-2024/

Bustán, Y. (2024). Los hogares ecuatorianos gastan más en salud. *Revista Zona Libre.* https://www.revistazonalibre.ec/2024/09/18/los-hogares-ecuatorianos-gastan-mas-en-salud/

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024a). Cuentas Satélite de Salud. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cuentas-satelite-de-salud/

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024b). Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/

Ecuador. Ministerio de Salud Pública. (2018). Resultados de la encuesta STEPS. https://www.salud.gob.ec/resultados-de-la-encuesta-steps/

Ecuador. Ministerio de Salud Pública. (2023). MSP presentó la Agenda de Transformación Digital de Salud 2023–2027. https://www.salud.gob.ec/msp-presento-la-agenda-de-transformacion-digital-de-salud-2023-2027/

Gómez, M. S., & García-Perdomo, H. A. (2023). Una aproximación práctica al marketing digital en salud. ***Gaceta Médica Boliviana, 46***(2), 57–66. https://www.redalyc.org/journal/4456/445676216023/html/

Ibarrondo, A. (2024). 15 estadísticas de Google My Business que debes conocer. ***Data Comunicación.*** https://datacomunicacion.com/2024/05/17/15-estadisticas-de-google-my-business-que-debes-conocer/

Kurolov, M. (2022). Un estudio sistemático de mapeo del uso de tecnologías de marketing digital en la atención médica: El estado del arte del marketing digital en la atención médica. ***Proceedings of the International Conference on Future Networks and Distributed Systems.*** Tashkent, Uzbekistan.

Llordach, F. (2024). KPIs en marketing del sector salud. ***Clinic Cloud Blog.*** https://clinic-cloud.com/blog/kpis-en-marketing-del-sector-salud

Popa, A.-L., Draghici, A., Popescu, D., & Gogan, L. M. (2022). Explorando perspectivas de marketing digital en salud: Revisión bibliográfica. ***Sustainability, 14***(17), 10499. https://doi.org/10.3390/su141710499

Reyes, J., & Álvarez, J. (2025). Impacto de las estrategias de marketing digital en el posicionamiento de servicios de salud en los usuarios en Cuenca, Ecuador. ***Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global, 6***(18), e250374–e250374. https://doi.org/10.46652/pacha.v6i18.374

Yaqub, M. (2024). Más de 45 estadísticas de perfiles de Google Business: Imprescindibles en 2025. ***Red Local SEO.*** https://www.redlocalseo.com/google-business-profile-statistics

13.

Marketing Digital para para potenciar el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas

Marco Antonio Romo-Piedra[1]

Kleber Antonio Luna Altamirano[1]

Mariella Johanna Jácome-Ortega[1]

María Fernanda Villavicencio-Rodas[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/AOTO8295

13.1. Impacto del marketing digital en el posicionamiento de Strider Kids Ibarra

Durante los primeros años de vida, el desarrollo motriz cumple un rol fundamental en la formación integral de los niños. Sin embargo, en la actualidad, múltiples factores como el sedentarismo, el uso excesivo de pantallas y la falta de espacios recreativos adecuados están limitando significativamente la estimulación física temprana en la infancia. Según la Organización Mundial de la Salud (2022), el 80% de los niños menores de cinco años en Latinoamérica no realiza la actividad física recomendada, generando consecuencias en su equilibrio, coordinación y confianza corporal.

El desarrollo motor grueso y el equilibrio son habilidades fundamentales en la primera infancia, ya que influyen directamente en la autonomía, la autoestima y el rendimiento escolar futuro. En contextos urbanos como la ciudad de Ibarra, la falta de entornos seguros para el juego libre, el incremento de dispositivos móviles

en edades tempranas y la carencia de programas accesibles de estimulación física han generado una brecha significativa en el desarrollo saludable de los más pequeños.

En este contexto, nace Strider Kids Ibarra como una iniciativa deportiva, educativa y social orientada a promover el desarrollo psicomotriz mediante el uso de bicicletas sin pedales (***balance bikes***) en niños de 2 a 5 años. Este emprendimiento liderado por un entrenador con más de 25 años de experiencia responde a una necesidad urgente: brindar herramientas prácticas, seguras y divertidas para formar niños más seguros, equilibrados y activos desde una edad temprana.

Las bicicletas sin pedales han demostrado ser una herramienta eficaz para potenciar el equilibrio y la coordinación motriz, facilitando una transición más natural hacia el uso de bicicletas tradicionales. Estudios internacionales como los de Huacón (2020); y Morales (2025) señalan que el uso de balance bikes desde edades tempranas no solo mejora la postura y el control corporal, sino que también fomenta la independencia, la perseverancia y la socialización.

Desde una mirada académica, el proyecto fue integrado dentro del proceso de vinculación con la sociedad exigido en el programa de Maestría en Marketing Digital y E-commerce de la Universidad Católica de Cuenca. Este enfoque permitió aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito digital para fortalecer la identidad visual de Strider Kids, crear una estrategia de comunicación efectiva, atraer al público objetivo e impulsar su posicionamiento en el mercado local.

Uno de los principales desafíos del proyecto era visibilizar el valor educativo del equilibrio y la actividad física como un derecho infantil. A través de una campaña digital, la producción de contenido emocional y educativo, y el trabajo articulado con auspiciantes locales, se logró consolidar una comunidad de padres comprometidos con el bienestar integral de sus hijos.

El proceso de vinculación incluyó una fase investigativa previa, donde se encuestó a padres de familia con niños

de 2 a 5 años, revelando que más del 45% de los niños no realiza actividad física con frecuencia y que muchos padres desconocían los beneficios del uso de bicicletas sin pedales. Estos hallazgos reforzaron la importancia de la intervención planteada.

La experiencia de vinculación permitió cumplir con el objetivo general de aplicar estrategias digitales para el posicionamiento del proyecto Strider Kids, pero también tuvo un impacto tangible en las familias, en los niños participantes y en el entorno social inmediato. El curso vacacional 2025 fue la primera edición oficial del programa, y reunió a 25 niños que participaron activamente durante 13 días en entrenamientos planificados, desarrollando habilidades físicas, emocionales y sociales.

Con esta iniciativa, se demuestra cómo el marketing digital puede trascender los fines comerciales y convertirse en un puente entre el emprendimiento social y el desarrollo comunitario. Strider Kids Ibarra representa un modelo replicable de educación en movimiento, que une propósito, tecnología y salud infantil.

Este contexto motivó la creación de ***Strider Kids Ibarra***, un emprendimiento deportivo y educativo que busca fomentar el desarrollo psicomotriz en niños de 2 a 5 años a través de bicicletas sin pedales, conocidas también como ***balance bikes***. El proyecto surge como una respuesta innovadora ante la necesidad de actividades físicas lúdicas, seguras y formativas para la primera infancia.

En la provincia de Imbabura, las cifras también alertan sobre la falta de programas orientados al movimiento en la niñez. La Encuesta ENSANUT del Ministerio de Salud Pública (2020) muestra que solo el 24,5% de los niños pequeños practica actividad física regularmente. Frente a este escenario, ***Strider Kids Ibarra*** plantea una alternativa de formación basada en el juego, el equilibrio y el acompañamiento familiar.

A través de esta colaboración se diseñó una propuesta de fortalecimiento de marca, presencia digital y promoción estratégica que permita escalar el impacto del emprendimiento en la comunidad.

El objetivo principal del proyecto fue implementar una estrategia de marketing digital integral para ***Strider Kids Ibarra***, potenciando su identidad visual, su posicionamiento local y la captación de clientes mediante herramientas como la publicidad en redes sociales, la creación de contenido digital, el acompañamiento comunicacional y la gestión de alianzas estratégicas.

El crecimiento económico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se define como el aumento sostenido y significativo de sus indicadores clave, principalmente el volumen de ventas, la cuota de mercado, el número de empleados y la rentabilidad neta. Este crecimiento no es un evento lineal, sino un proceso dinámico influenciado por factores internos (capacidad de innovación, gestión del talento y eficiencia operativa) y externos (condiciones macroeconómicas, acceso a financiamiento y entorno regulatorio). Teóricamente, el crecimiento de las PYMES es crucial para las economías nacionales, ya que son consideradas el motor de la generación de empleo y la diversificación de la producción, desempeñando un rol vital en la distribución de la riqueza y la estabilidad económica (Idrovo et al., 2020).

Tradicionalmente, las teorías de crecimiento empresarial, como el Modelo del Ciclo de Vida Empresarial, sugieren que las PYMES atraviesan fases predecibles (creación, dirección, delegación, coordinación y colaboración), donde el crecimiento se ve limitado por las crisis de gestión que deben superar (Hamdi et al., 2023). Sin embargo, en el contexto moderno, se ha adoptado una perspectiva más enfocada en la Escalabilidad. Esta perspectiva postula que el crecimiento rápido y sostenido de una PYME se logra al invertir en modelos de negocio flexibles y tecnologías que permitan un aumento exponencial de los ingresos con un incremento solo marginal de los costos. La capacidad de una PYME para integrar tecnologías digitales y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado es, hoy en día, el predictor más fuerte de su potencial de crecimiento (Wannamakok et al., 2020).

La innovación y la tecnología son palancas fundamentales para desatar el crecimiento de las PYMES en el siglo XXI. La innovación no se limita al desarrollo de nuevos productos, sino que abarca la innovación en procesos (como la eficiencia logística) y la innovación en modelos de negocio (como la adopción del e-commerce). Específicamente, la digitalización y la adopción de estrategias de marketing digital (SEO, redes sociales y análisis de datos) permiten a las PYMES superar las barreras geográficas, acceder a mercados internacionales y personalizar la experiencia del cliente a una escala antes inalcanzable. Esto revierte la limitación histórica de las PYMES relacionada con las economías de escala, permitiéndoles competir con grandes corporaciones en nichos específicos (Barba et al., 2022).

El crecimiento de las PYMES está intrínsecamente ligado a la Gestión Estratégica y Financiera. La literatura subraya la necesidad de que los líderes de PYMES desarrollen una visión de crecimiento a largo plazo y no se limiten a la supervivencia diaria. Esto incluye la diversificación de las fuentes de financiación (más allá del crédito bancario tradicional), la profesionalización de la estructura gerencial y la inversión continua en el capital humano. En muchos contextos de economías en desarrollo, el apoyo institucional (programas de incubación, incentivos fiscales y vinculación universitaria) juega un papel crucial para mitigar los riesgos inherentes y proveer el andamiaje necesario que permita a las PYMES transitar de la subsistencia a la expansión sostenible (Ávila et al., 2019).

Las estrategias de marketing digital implementadas en Strider Kids Ibarra demostraron ser efectivas para fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado local y para visibilizar la importancia del desarrollo motriz en la primera infancia. La integración de campañas digitales, contenido educativo y emocional, y la articulación con auspiciantes locales permitió consolidar una comunidad de padres comprometidos con el bienestar integral de sus hijos, evidenciando que

la comunicación digital puede ser un puente entre el emprendimiento social y el impacto comunitario.

El proyecto evidenció que la falta de actividad física y la escasa estimulación motriz en niños de 2 a 5 años constituye un desafío relevante en contextos urbanos como Ibarra. La intervención mediante balance bikes no solo promueve el equilibrio y la coordinación motriz, sino que también fomenta la independencia, la perseverancia y la socialización, generando beneficios integrales en el desarrollo infantil. La aceptación del proyecto por parte de las familias confirma la pertinencia y necesidad de este tipo de programas.

Asimismo, la experiencia resalta la importancia de vincular la gestión de marketing digital con objetivos educativos y sociales. La aplicación de estrategias digitales permitió incrementar la visibilidad de Strider Kids Ibarra, atraer al público objetivo y generar reconocimiento de marca, factores que impactan directamente en la sostenibilidad económica del proyecto y en la consolidación de un modelo replicable en otras localidades.

El caso evidencia que las PYMES pueden aprovechar la innovación tecnológica y el marketing digital para superar limitaciones estructurales, expandir su alcance y consolidar su posicionamiento estratégico. El crecimiento sostenido y el fortalecimiento de la marca dependen de la integración de prácticas digitales, la profesionalización de la gestión y la articulación con el entorno social, demostrando que la combinación de propósito, tecnología y enfoque comunitario es clave para lograr un impacto duradero y escalable.

13.2. Implementación del Proyecto y Estrategia de Marketing Digital para Strider Kids Ibarra

En relación con la muestra y aplicación del proyecto, se realizó una encuesta a padres de familia de la ciudad de Ibarra con niños entre 2 y 5 años, con el fin de conocer sus percepciones sobre el desarrollo motriz, el equilibrio y el interés en la participación de sus hijos en actividades

al aire libre mediante bicicletas sin pedales. El método de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, considerando la disposición de los padres que mostraron interés en el programa vacacional Strider Kids.

Se analizaron los factores familiares y sociales que inciden en la falta de movimiento y equilibrio, y se comprobó que una gran parte de los niños no realiza actividad física regularmente. A partir de los resultados, se desarrolló una estrategia de marketing digital que permitió captar a los interesados, consolidar la marca y ejecutar el evento con apoyo institucional y patrocinadores.

Este análisis se enfocó en comprender el impacto de las estrategias digitales aplicadas en el desarrollo del proyecto. Se observó el grado de conocimiento y aceptación de las bicicletas sin pedales como herramienta pedagógica en la primera infancia. Se espera que la combinación de promoción digital, contenidos educativos y una metodología lúdica contribuya a generar cambios positivos en el estilo de vida infantil.

El análisis de la Tabla 13.1 revela que la mayoría de los niños de 2 a 5 años realiza actividad física con cierta regularidad, aunque no todos alcanzan la frecuencia recomendada para su edad. El 40% de los niños practica actividad física tres o más veces por semana, cumpliendo con los niveles sugeridos por organismos de salud para un desarrollo motriz adecuado. Sin embargo, un 46,7% realiza actividad física de manera intermitente, lo que indica que casi la mitad de los niños tiene un nivel de actividad irregular, insuficiente para mantener un desarrollo físico y motor óptimo. El 13,3% de los niños no realiza actividad física semanalmente, evidenciando un grupo vulnerable que podría verse afectado en su equilibrio, coordinación y habilidades motoras. En conjunto, los datos muestran que más de la mitad de los niños no alcanza la frecuencia de actividad física recomendada, lo que resalta la necesidad de intervenciones educativas y recreativas que promuevan el movimiento regular en la primera infancia.

Tabla 13.1. Actividad física semanal en niños de 2 a 5 años (n=15).

Frecuencia de la actividad física semanal	Porcentaje
Sí (3 o más veces por semana)	40
A veces	46,7
No	13,3

Por otro lado, la Tabla 13.2 refleja las preferencias de los niños en cuanto a juegos y actividades motrices. Las actividades más frecuentes son correr y saltar (60%) y montar bicicleta, con y sin pedales (53,3%), lo que indica que los juegos que implican coordinación, equilibrio y movimiento libre son los más atractivos para esta población. Otras actividades, como jugar con pelota (26,7%), tienen menor participación, mientras que los juegos electrónicos o de pantalla (13,3%) y el uso de monopatín (6,7%) son poco frecuentes. Estos resultados muestran que, aunque los niños prefieren actividades físicas que favorecen su desarrollo motor, existe un grupo que todavía se inclina hacia opciones más sedentarias o de menor implicación física.

Tabla 13.2. Juegos y actividades motrices más comunes.

Actividad	Porcentaje
Correr y saltar	60
Montar bicicleta (con y sin pedales)	53,3
Jugar con pelota	26,7
Juegos electrónicos/pantalla	13,3
Monopatín	6,7

El análisis de ambas tablas evidencia la importancia de fomentar programas estructurados de actividad física que no solo aumenten la frecuencia del movimiento, sino que también diversifiquen los tipos de juegos motrices, garantizando un desarrollo integral, equilibrado y saludable en la primera infancia. Estrategias como el uso de bicicletas sin pedales, juegos al aire libre y actividades grupales pueden contribuir significativamente a cerrar la brecha de sedentarismo y mejorar el equilibrio, la coordinación y la autonomía de los niños.

El análisis de las figuras permite observar la aceptación, interés y los resultados tangibles del proyecto Strider Kids Ibarra, evidenciando su impacto en la comunidad y la efectividad de la estrategia de marketing digital implementada.

La Figura 13.1 muestra que un 80% de los padres de familia conoce el uso de bicicletas sin pedales (Strider), mientras que un 20% aún no tiene conocimiento sobre ellas. Este hallazgo indica que la mayoría de los padres están familiarizados con esta herramienta educativa, lo que facilita la implementación de programas de estimulación motriz y reduce las barreras de adopción. Sin embargo, el 20% restante representa un grupo objetivo al que se debe dirigir información adicional para generar confianza y promover la participación en el proyecto.

La Figura 13.2 evidencia un interés total por parte de los padres en inscribir a sus hijos en el curso vacacional, mostrando un 100% de disposición. Este resultado refleja la relevancia percibida de las actividades físicas y educativas ofrecidas por Strider Kids Ibarra y confirma que la iniciativa responde a una necesidad real en la comunidad, siendo atractiva y bien recibida por los padres preocupados por el desarrollo integral de sus hijos.

La Figura 13.3 presenta los resultados concretos del proyecto, mostrando un impacto significativo en distintos ámbitos. La inscripción de 25 niños en el curso vacacional evidencia la aceptación y la participación activa de la comunidad. La vinculación con 7 marcas auspiciantes demuestra la capacidad del proyecto para generar alianzas estratégicas y apoyo institucional. La producción de más de 40 publicaciones en redes sociales refleja un esfuerzo exitoso de difusión digital, mientras que la realización de la primera carrera infantil y la entrega de kits deportivos y una bicicleta Strider consolidan la experiencia práctica y el reconocimiento de la marca. En conjunto, estos resultados muestran que la estrategia implementada no solo logró visibilidad y posicionamiento, sino que también tuvo un impacto tangible en el desarrollo motriz de los niños y en el fortalecimiento de la comunidad.

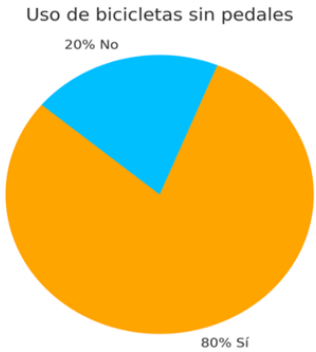


Figura 13.1. Conocimiento del uso de bicicletas sin pedales (Strider).

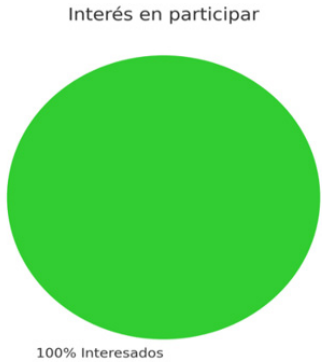


Figura 13.2. Interés de los padres en inscribir a sus hijos en el curso vacacional.

- **25 niños inscritos** en el curso vacacional.
- 7 **marcas auspiciantes** vinculadas.
- 40+ **publicaciones en redes sociales** (reels, fotos y videos).
- Realización de la **primera carrera infantil Strider en Ibarra.**
- Entrega de **kits deportivos** y una bicicleta Strider sorteada entre participantes.

Figura 13.3. Impacto del proyecto en números.

13.3. Propuesta de marketing digital para potenciar el crecimiento económico

El proyecto de Strider Kids Ibarra implementa estrategias integrales de marketing digital orientadas a consolidar la marca, potenciar su presencia en el mercado local y generar un crecimiento económico sostenible. Se trabajó en la creación de la identidad de la marca, incluyendo el desarrollo del nombre, logotipo, eslogan y elementos visuales aplicables en material promocional y uniformes, con el objetivo de transmitir profesionalismo,

diversión y confianza. Paralelamente, se estableció una sólida presencia digital mediante la creación de perfiles en redes sociales, vinculación con plataformas de mensajería para inscripciones automáticas y producción de contenido audiovisual que promoviera la interacción y el interés de los padres de familia.

Asimismo, se diseñaron campañas publicitarias segmentadas, con enfoque en el público objetivo, lo que permitió alcanzar un mayor número de personas y generar conversaciones directas que facilitaron la inscripción de los participantes. La colaboración con auspiciantes locales fortaleció la viabilidad económica del proyecto, optimizando los recursos y creando un modelo replicable para futuras ediciones. Esta combinación de marketing digital, contenido educativo y emocional, junto con la gestión de alianzas estratégicas, convierte a Strider Kids Ibarra en un ejemplo de cómo un emprendimiento social puede convertirse en una iniciativa económicamente sostenible, con un impacto positivo en el desarrollo psicomotriz de la primera infancia y en la comunidad local.

1. Creación de marca

- Definición del nombre: Strider Kids Ibarra.
- Desarrollo del logotipo y eslogan: “Primero el equilibrio… después el mundo”.
- Identidad visual con paleta de colores, tipografía y aplicaciones en camisetas y material promocional.



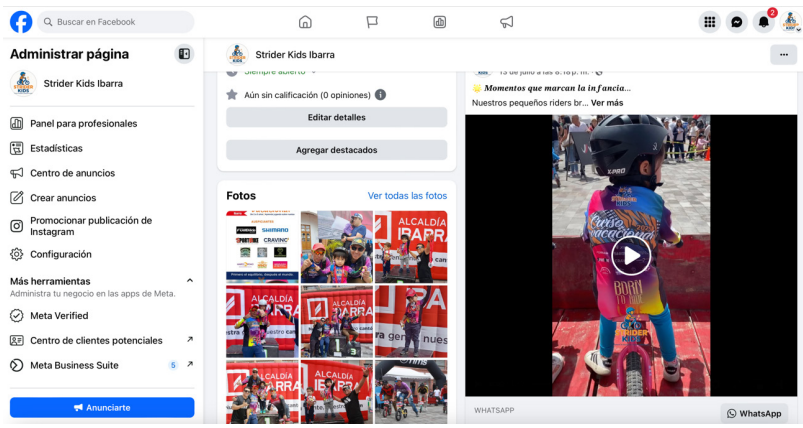
2. Presencia digital

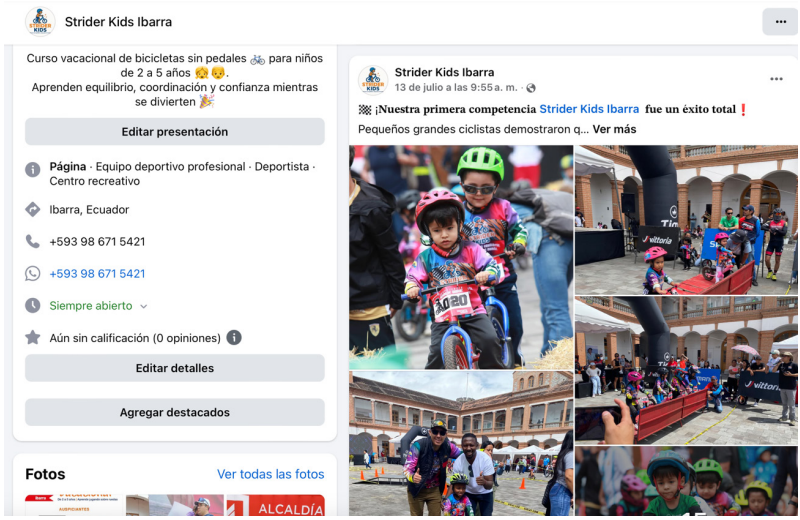
- Creación de página oficial de Facebook:
- https://www.facebook.com/share/16xDcb2J6u/?mibextid=wwXIfr
- Redacción de biografía, descripción e imagen de perfil y portada profesional.
- Vinculación con WhatsApp Business mediante wa.link para inscripciones automáticas.



3. Contenido digital

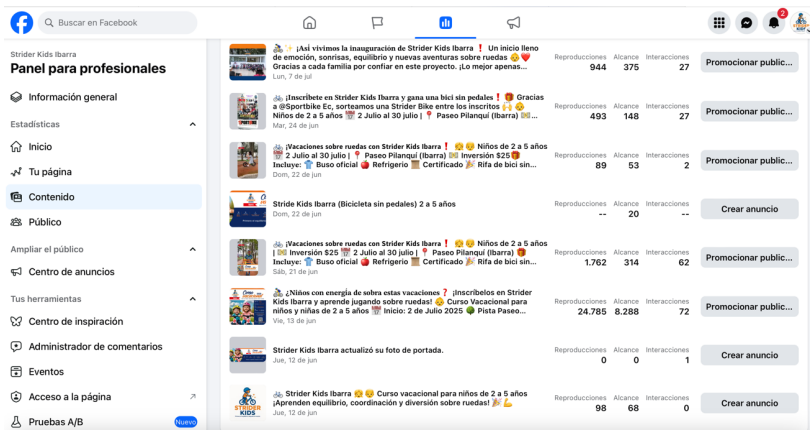
- Creación de 1 video promocional y publicaciones del evento de inaguracion
- Reels y videos cortos para generar interacción.
- Fotografías del entrenamiento y competencia.





4. Campaña publicitaria digital (Meta Ads)

- Diseño y segmentación de una campaña pagada dirigida a padres de familia en Ibarra, edades de hijos entre 2 y 5 años.
- Presupuesto inicial de $20 USD.
- Resultados: +8.288 personas alcanzadas, +150 interacciones, 60 conversaciones directas por WhatsApp.



5. Acompañamiento durante el desarrollo

- Entrega de kits deportivos.
- Registro fotográfico de la inauguración y actividades semanales.

- Supervisión y coordinación de contenidos durante el evento.



La ejecución del proyecto de vinculación, que incluyó una encuesta preliminar a 15 padres y madres de familia de Ibarra para validar la necesidad y la apertura hacia actividades de desarrollo motriz con balance bikes, sentó las bases para una estrategia de marketing digital que generó un impacto comercial directo y significativo. Los resultados de esta propuesta han demostrado ser un catalizador esencial para potenciar el crecimiento económico de Strider Kids Ibarra más allá de los objetivos sociales iniciales. Se logró un posicionamiento de mercado estratégico al establecer la marca como el primer curso vacacional especializado en balance bikes para la primera infancia en la localidad. Esta diferenciación de nicho no solo atrae a un público objetivo específico y dispuesto a invertir, sino que confiere a la marca una ventaja competitiva clave y el potencial para sostener precios premium en el futuro.

El éxito de la estrategia digital se tradujo directamente en un sólido resultado operativo y económico: la participación de 25 niños y niñas en el curso vacacional. Esta cifra no solo valida la demanda identificada, sino que representa la primera fuente de ingresos robusta para el emprendimiento. El incremento de seguidores y el reconocimiento de marca generado por la campaña son activos intangibles de alto valor económico, ya que reducen el costo de adquisición de clientes en futuras ediciones con mayor alcance orgánico y fortalecen el valor percibido de la marca, elementos cruciales para la sostenibilidad a largo plazo.

Un aspecto fundamental que garantiza la expansión económica de Strider Kids Ibarra es la consolidación de alianzas estratégicas con siete marcas auspiciantes (Sport Bike, Frosty Route, Mandy Corporation, Nómada Digital, Chiken Bike, Master Bike, Craving). Este modelo de colaboración empresarial es vital, ya que el apoyo de los patrocinadores se tradujo en una reducción significativa de los costos operativos del evento (mediante la provisión de kits y premios para la primera carrera), lo que maximizó el margen de beneficio por inscripción. Estas alianzas establecen un canal de ingresos complementario por patrocinio, validando un modelo escalable que no depende únicamente de las matrículas.

La aplicación efectiva del marketing digital no solo posicionó la marca a nivel local, sino que estableció una estructura financiera viable y escalable. El éxito en la captación de 25 clientes y la capacidad de apalancar recursos a través de siete alianzas comerciales demuestran que la estrategia de marca, la promoción digital y el contenido emocional son herramientas poderosas para potenciar el crecimiento económico sostenido de emprendimientos sociales, ofreciendo un modelo replicable para asegurar la rentabilidad mientras se cumple con un propósito de desarrollo psicomotriz infantil.



El presente estudio ha demostrado que la aplicación estratégica del marketing digital trasciende la mera publicidad, actuando como un motor esencial para potenciar el crecimiento económico sostenido en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios con enfoque social. La intervención en el emprendimiento Strider Kids Ibarra confirma que una estrategia digital bien articulada es capaz de convertir una necesidad social (el déficit de desarrollo motriz infantil) en una oportunidad de negocio viable. La investigación preliminar validó la alta demanda y la falta de soluciones especializadas

en Ibarra, sentando las bases para una estrategia de posicionamiento de nicho que se concretó en el primer curso vacacional especializado en balance bikes. Este posicionamiento singular y la implementación de una identidad de marca clara confieren al emprendimiento una ventaja competitiva que justifica la preferencia del cliente y tiene el potencial de sostener precios premium en futuras ediciones.

El éxito operativo y el impacto económico inmediato se hicieron evidentes en los resultados de la campaña. La estrategia digital, que incluyó la creación de contenido emocional y educativo y una campaña de Meta Ads segmentada, se tradujo directamente en la captación de 25 niños inscritos, lo cual representa una fuente de ingresos robusta que valida el modelo de negocio. Las métricas digitales (incremento de seguidores y reconocimiento de marca) son activos intangibles de alto valor económico, ya que aseguran una mayor visibilidad orgánica y reducen el costo de adquisición de clientes en el futuro. Este desempeño confirma que la inversión estratégica en digitalización es una inversión en la escalabilidad a largo plazo.

Un pilar fundamental para el crecimiento económico y la sostenibilidad de este modelo fue la consolidación de siete alianzas estratégicas con marcas auspiciantes. Este logro demuestra la capacidad de la marca para generar valor más allá de la matrícula. El apoyo de los patrocinadores (Sport Bike, Frosty Route, etc.) se tradujo en una reducción significativa de los costos operativos del evento (al cubrir la provisión de kits y premios), lo que no solo maximizó el margen de beneficio por inscripción, sino que también estableció un canal complementario de ingresos por patrocinio. Este modelo de apalancamiento de recursos es esencial para la expansión y la replicabilidad del emprendimiento a otras ciudades.

La experiencia de Strider Kids Ibarra subraya que el marketing digital, cuando se integra con un propósito social claro y se fundamenta en la vinculación académica y la gestión estratégica, es la herramienta más poderosa para potenciar el crecimiento económico

sostenido de las PYMES. El proyecto no solo cumplió su objetivo social al fomentar el desarrollo psicomotriz infantil, sino que validó un modelo de negocio que es financieramente viable y escalable. Se recomienda que otras PYMES adopten este enfoque integral, utilizando el posicionamiento digital y la gestión de alianzas como estrategias duales para asegurar tanto la rentabilidad como el impacto comunitario, consolidándose como modelos replicables de éxito empresarial en el entorno económico de la Zona 6 de Ecuador.

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

Ávila, E., Erazo, J., Narváez, C., & Erazo, C. (2019). *Estrategias de marketing digital 2.0 para la generación de ingresos en Pymes de servicios*. CIENCIAMATRIA, 5(1), 187–214. https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.264

Barba-Sánchez, V., Mitre-Aranda, M., & Brío-González, J. (2022). The entrepreneurial intention of university students: An environmental perspective. *European Research on Management and Business Economics, 28*(2). https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100184

Ecuador. Ministerio de Salud Pública. (2020). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición – ENSANUT*. https://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/

Hamdi, M., Indarti, N., Manik, H., & Lukito-Budi, A. (2023). Monkey see, monkey do? Examining the effect of entrepreneurial orientation and knowledge sharing on new venture creation for Gen Y and Gen Z. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 15*(4), 786–807. https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0302

Huacón, G. (2020). Uso de la bicicleta y el desarrollo neuronal. *Atlante: Cuadernos de educación y desarrollo*. https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/01/bicicleta-desarrollo-neuronal.html

Idrovo, F., Verdesoto, O., Valencia, E., & Córdova, V. (2020). Structural equation model to determine the entrepreneurship intention of graduate students. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 30(1)*, 346–357. https://doi.org/10.46661/REVMETODOSCUANTECONEMPRESA.3715

Morales, C. (2025). Realización de actividad física y uso de la bicicleta, Bogotá Colombia. *MENTOR: Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 4(12), 28–35. https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/9375/9040

Organización Mundial de la Salud. (2022). *Informe sobre la situación mundial de la actividad física 2022: Resumen ejecutivo*. OMS. https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240060449

Wannamakok, W., Chang, Y., & Täks, M. (2020). The relationship between institutional environments and entrepreneurial intention in Estonia: Mediating roles of desirability and easibility. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 8*(2), 111–126. https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080206

14.

Impacto del rebranding y estrategia digital en el posicionamiento de clínicas odontológicas

Miguel Ángel Yépez-Moreira[1]

Juan Carlos Erazo-Álvarez[1]

Jose Alberto Rivera-Costales[1]

Diego Marcelo Cordero-Guzmán[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/MDZY9873

14.1. Estrategias de marketing digital para el posicionamiento de clínicas odontológicas basado en rebranding y activación de redes sociales

En las últimas dos décadas, el marketing digital ha emergido como un mecanismo esencial para el posicionamiento y crecimiento de las clínicas odontológicas en contextos competitivos. La adopción de herramientas como SEO, campañas PPC y presencia en redes sociales ha demostrado incrementar de forma significativa la visibilidad en línea, el engagement y la captación de nuevos pacientes. Por ejemplo, un estudio en 30 clínicas ecuatorianas registró un aumento del 170 % en visitas al sitio web al implementar SEO y campañas de Google Ads. Simultáneamente, la publicidad en redes sociales alcanzó tasas de conversión del 5,3 %, con Instagram en 6,1 % y un costo por adquisición más bajo que Google Ads ($3,20 vs. $4,50 USD), lo que resalta su potencial costo efectivo. El email marketing

logró fidelizar pacientes con una tasa de apertura del 45 % y conversión del 12 % (Miranda et al., 2025).

En paralelo, la literatura científica ha subrayado el rol de las redes sociales como herramientas valiosas para la interacción con pacientes, gestión de reputación y creación de comunidades en entornos digitales (Naranjo, 2023). En Ecuador, por ejemplo, un estudio con 100 historias clínicas señaló que el 85 % de los nuevos pacientes llegaron vía redes sociales, mientras que otro trabajo en Ambato concluyó que más de la mitad de los encuestados percibía la web y redes como facilitadores de interacción y decisión (Grimaldi y Soto, 2023). Complementariamente, se ha documentado que más del 80 % de los usuarios interesados en atención dental comienzan su búsqueda en Google, lo que sitúa a la visibilidad online como un factor decisivo en la decisión de agenda (ExpandeOnline.cl, 2025).

En este contexto, My Dental, una empresa con tres años de trayectoria, dos clínicas en Ibarra y cinco colaboradores, cuya oferta incluye limpieza, reconstrucciones, prótesis y extracciones, enfrenta un reto significativo: su limitada presencia digital la coloca en desventaja en un mercado donde la visibilidad en línea influye directamente en la decisión del paciente. A pesar de operar desde una ubicación estratégica como el centro de Ibarra, la clínica aún no ha consolidado una identidad visual profesional ni ha desarrollado canales digitales activos que fortalezcan su posicionamiento frente a competidores con estrategias comunicacionales más modernas. Actualmente, no cuenta con presencia activa en redes sociales ni con campañas de promoción pagada que favorezcan su posicionamiento, lo que limita su capacidad para generar confianza, visibilidad y recordación entre el público objetivo, afectando directamente el crecimiento de su clientela.

Por ello, el presente estudio se propone implementar un modelo estratégico de comunicación digital basado en el diseño de marca, creación de identidad visual (logo), activación profesional de redes sociales y ejecución de campañas de pago en plataformas Meta (Facebook e Instagram) con el objetivo de aumentar el reconocimiento

de marca. Se busca analizar cómo el diseño de marca y la activación de redes sociales influyen en el posicionamiento de la clínica odontológica My Dental en la ciudad de Ibarra, considerando como variable dependiente el posicionamiento de marca y como variable independiente la estrategia de comunicación digital (rebranding, redes sociales y campañas en Meta). De este modo, se espera aportar evidencia empírica sobre la efectividad de estas herramientas en pequeñas y medianas empresas odontológicas en ciudades intermedias del Ecuador.

El marketing digital se configura como el conjunto de estrategias y tácticas comerciales ejecutadas a través de canales y tecnologías interactivas, como internet, redes sociales, correo electrónico y motores de búsqueda. A diferencia del marketing tradicional, su naturaleza bidireccional y fundamentalmente medible permite una interacción directa con el consumidor y una optimización continua basada en el rendimiento de los datos. Su objetivo fundamental es maximizar la visibilidad en línea, atraer tráfico calificado y, consecuentemente, convertir a los visitantes en clientes, abordando eficientemente cada etapa del embudo de conversión digital (Hernández et al., 2021).

La formulación de una estrategia de marketing digital efectiva se sustenta en diversos pilares interconectados que aseguran la penetración en el mercado. El primer eje es la visibilidad orgánica, dominada por el Search Engine Optimization (SEO), que busca posicionar el contenido de la marca en los primeros resultados de búsqueda de forma natural. Complementariamente, el marketing de contenido se centra en la creación y distribución de material relevante y valioso para atraer y retener a una audiencia definida, posicionando a la marca como una autoridad en su nicho de mercado. El Social Media Marketing aprovecha plataformas como Facebook e Instagram para fomentar la interacción, construir una comunidad leal (engagement) y gestionar la reputación de la marca en tiempo real, siendo un canal directo para la humanización empresarial (Ibidunni y Nnaemeka, 2025).

Para lograr los objetivos de conversión y resultados inmediatos, la estrategia se apoya en herramientas de

pago por clic (PPC) o Search Engine Marketing (SEM), que permiten una segmentación de audiencias con precisión quirúrgica y la capacidad de dirigir tráfico inmediato hacia ofertas o servicios específicos. La eficiencia en el uso de estas herramientas es crucial, requiriendo un control exhaustivo del Costo por Adquisición (CPA) y una alineación total con una profunda comprensión del viaje del cliente (customer journey), desde la etapa de exploración hasta la de decisión de compra o agendamiento. En el sector de servicios profesionales, la presencia digital profesional no solo promociona, sino que transmite la confianza y credibilidad necesarias para motivar la consulta presencial, convirtiéndose en un factor decisivo de diferenciación frente a la competencia (Mirabá y Hinojosa, 2021).

Las estrategias de marketing digital ya no son un simple complemento operativo, sino el motor principal de la competitividad y la expansión en el entorno económico global. Su relevancia radica en la capacidad de las empresas para transitar de un modelo centrado únicamente en el producto a uno centrado en el cliente, donde la comunicación es constante, personalizada y basada en el valor que se le ofrece a la audiencia. Implementar una estrategia digital coherente, bien diseñada y medible es esencial para que cualquier pequeña o mediana empresa no solo pueda hacer frente a la saturación del mercado, sino que logre una diferenciación sostenible que garantice la optimización continua de su Retorno de la Inversión (ROI) y su crecimiento empresarial (Ruiz et al., 2024).

El análisis de las estrategias de marketing digital evidencia que estas se han convertido en un elemento esencial para el posicionamiento de clínicas odontológicas, ya que permiten aumentar la visibilidad, atraer nuevos pacientes y fortalecer la reputación en un entorno altamente competitivo. Las herramientas como el SEO, la publicidad pagada y las redes sociales han demostrado ofrecer resultados medibles y superiores a los métodos tradicionales, lo que confirma la necesidad de incorporar estas tácticas dentro de la gestión comercial de los servicios de salud.

Asimismo, se observa que la activación profesional de redes sociales es fundamental para generar interacción, construir comunidad y mejorar la recordación de marca. La comunicación constante y bidireccional que ofrecen estas plataformas facilita la generación de confianza y la humanización de la clínica, factores decisivos para influir en la elección de los pacientes. En este sentido, el diseño de una identidad visual sólida y coherente refuerza la presencia digital y contribuye a diferenciar la oferta en un mercado saturado.

La implementación de un modelo de comunicación digital basado en rebranding, activación de redes sociales y campañas en plataformas Meta representa una oportunidad para mejorar el posicionamiento y aumentar el reconocimiento de marca. Este tipo de estrategias integrales permite optimizar la experiencia del usuario a lo largo del proceso de búsqueda y decisión, incrementando la probabilidad de conversión y fortaleciendo la competitividad empresarial en ciudades intermedias como Ibarra.

14.2. Análisis de resultados de la percepción del usuario sobre la presencia digital de My Dental

Con el propósito de evaluar la percepción de los usuarios sobre la presencia digital de clínicas odontológicas, y en especial sobre la marca My Dental, se aplicó una encuesta estructurada bajo preguntas tipo Likert. Las variables analizadas responden directamente al objetivo de este artículo: identificar elementos visuales y de contenido digital que influyen en la decisión del paciente al momento de interactuar con clínicas odontológicas a través de medios digitales.

Para ello, se organizaron los datos en tablas de contingencia que permiten observar la relación entre variables claves como imagen visual, frecuencia de publicaciones, campañas pagadas, reconocimiento de marca, confianza digital y seguimiento en redes sociales.

La primera relación (Tabla 14.1) explorada fue entre la importancia que tiene una imagen visual clara (logo, colores, estilo) y la confianza que transmite la clínica por

medio de su presencia digital. Los resultados muestran que el **68% de los encuestados** consideró ambas variables como *muy importantes,* lo que indica una relación directa y sólida entre identidad visual y percepción de confiabilidad.

Tabla 14.1. Relación entre la importancia de una imagen visual clara y la percepción de confianza digital en clínicas odontológicas.

	¿Qué tan importante es para usted que una clínica transmita confianza a través de su identidad visual y presencia digital?				
¿Qué tan importante considera que una clínica odontológica tenga una imagen visual (logo, colores, estilo) clara y profesional?	**Algo importante**	**Muy importante**	**Neutral**	**No es importante**	**Total**
Algo importante	6	4	0	1	11
Muy importante	11	53	1	0	65
Neutral	1	0	0	0	1
Poco importante	1	0	0	0	1
Total	19	57	1	1	78

Esta tabla analiza cómo perciben los encuestados la conexión entre una imagen visual profesional (logo, colores, estilo) y la confianza que transmite una clínica odontológica a través de su presencia digital. Se busca evidenciar si una identidad visual sólida influye en la credibilidad percibida. Este hallazgo respalda la hipótesis de que una marca coherente y profesional no solo proyecta estética, sino que actúa como un factor de credibilidad y decisión. Las respuestas neutras o negativas fueron marginales, lo que refuerza la idea de que la confianza digital está estrechamente vinculada con el diseño visual y la estrategia de marca.

La Tabla 14.2 compara la importancia que los usuarios otorgan a ver contenido informativo/promocional antes de agendar una cita con la valoración de la frecuencia y calidad de las publicaciones. El **64% de los participantes** indicó que ambos aspectos son *muy importantes*, y otro 30% lo considera algo importante.

Tabla 14.2. Importancia de la frecuencia y presentación de publicaciones frente al contenido promocional en redes sociales.

	¿Qué tan importante le parece que una clínica tenga publicaciones frecuentes y con buena presentación en redes sociales?				
¿Qué tan importante es para usted ver contenido informativo o promocional de clínicas en redes sociales antes de agendar una cita?	**Algo importante**	**Muy importante**	**Neutral**	**Poco importante**	**Total**
Algo importante	12	17	1	1	31
Muy importante	12	31	1	1	45
Neutral	1	1	0	0	2
Total	25	49	2	2	78

En la tabla se muestra la relación entre la valoración del contenido informativo/promocional y la frecuencia de publicaciones en redes sociales. Esta tabla permite evaluar si la consistencia y calidad de publicaciones influyen en la decisión de los pacientes al considerar agendar una cita.

Esto sugiere que el público no solo espera una presencia digital decorativa, sino también **activa y funcional**, basada en contenido que oriente, eduque o motive a tomar acción (como agendar una cita). La consistencia en las publicaciones refuerza la percepción de seriedad, vigencia y profesionalismo.

En esta Tabla 14.3 se analiza la conexión entre valorar la presencia en redes como Facebook o Instagram y la disposición a seguir dichas cuentas para informarse. Los datos revelan que **el 73% considera muy importante** que la clínica esté presente digitalmente y también *muy importante* seguirla para conocer promociones y servicios.

Tabla 14.3. Presencia digital de la clínica y nivel de seguimiento en redes sociales por parte de los pacientes.

	¿Qué tan importante considera que es seguir a una clínica odontológica en redes sociales para estar informado sobre sus servicios y promociones?				
¿Qué nivel de importancia le da a que una clínica odontológica esté presente en redes sociales como Facebook o Instagram?	**Algo importante**	**Muy importante**	**Neutral**	**No es importante**	**Total**
Algo importante	4	11	1	1	17
Muy importante	11	44	1	0	56
Neutral	2	2	0	0	4
No es importante	0	1	0	0	1
Total	17	58	2	1	78

La Figura 14.1 muestra una tendencia clara: **más del 65% de los encuestados calificó como muy importante** tanto el reconocimiento de la marca como su apariencia moderna y profesional.

Esto indica que los usuarios valoran altamente una marca que no solo sea visible, sino también coherente con las expectativas actuales de diseño y modernidad. Esta percepción influye directamente en la imagen de calidad que proyecta la clínica.

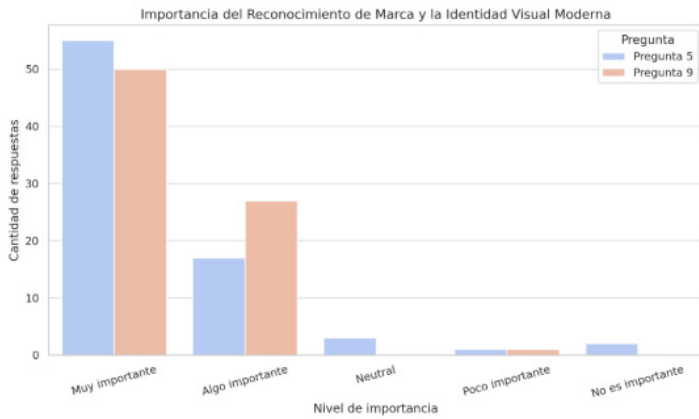


Figura 14.1. Reconocimiento de marca y percepción de modernidad en la identidad visual de la clínica odontológica.

La Figura 14.1 visualiza la importancia que los encuestados dan a reconocer fácilmente la marca de una clínica y a que esta tenga una identidad visual moderna y profesional. Es útil para comprender el peso que tienen estos factores en la percepción general de la marca.

La construcción de una marca moderna y fácilmente reconocible debe ser parte integral del rediseño de presencia digital de My Dental. Esto permitirá generar recordación, diferenciarse de la competencia y consolidar su posicionamiento.

Propuesta de Marketing

Con base en el diagnóstico realizado y los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a potenciales usuarios de servicios odontológicos en Ibarra, se propone la ejecución de un plan integral de comunicación digital para My Dental con el objetivo de incrementar su reconocimiento de marca y captar nuevos pacientes a través de redes sociales y campañas pagadas. Esta propuesta se fundamenta en la implementación de una identidad visual profesional que se refleje en el logo diseñado y en la portada corporativa de los perfiles

sociales. La aplicación coherente de esta identidad permitirá generar confianza y recordación en la audiencia.



Figura 14.2. Identidad visual propuesta para My Dental.

Asimismo, se plantea la activación de redes sociales como Facebook e Instagram mediante la publicación constante de contenido informativo y promocional, con piezas que presenten los servicios odontológicos, promociones vigentes, recomendaciones de cuidado dental y testimonios de pacientes. Estas publicaciones deberán utilizar formatos variados como imágenes estáticas, carruseles y videos breves, incorporando siempre los elementos de la identidad visual previamente diseñada. Se recomienda mostrar un ejemplo de carrusel o reel que incluya imágenes del equipo de trabajo, así como se muestra en la Figura 14.3, las instalaciones y el proceso de atención para reforzar la cercanía con el paciente.

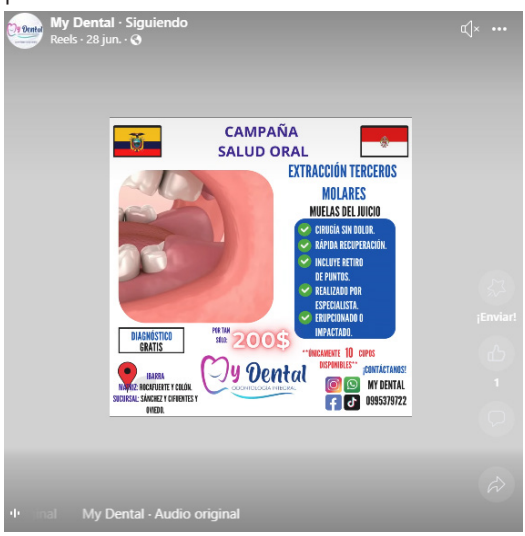


Figura 14.3. Ejemplo de reel promocional con identidad visual.

De igual manera, se sugiere ejecutar una campaña de pago en Meta orientada a la generación de engagement y reconocimiento de marca. Esta campaña se dirigirá al público local de Ibarra y sus alrededores, priorizando intereses relacionados con la salud dental y el bienestar, y se optimizará según indicadores como impresiones, clics, tasa de interacción y costo por resultado.



Figura 14.4. Vista previa del anuncio en plataformas Meta.

Los resultados del estudio revelaron que el 68% de los encuestados considera que una imagen visual clara y profesional transmite mayor confianza, mientras que el 64% valoró como muy importantes las publicaciones frecuentes e informativas antes de agendar una cita, y el 73% manifestó disposición a seguir a la clínica en redes sociales siempre que mantenga una presencia activa y atractiva. Por lo tanto, la propuesta planteada responde de forma directa a las expectativas identificadas y se alinea con los hallazgos empíricos, consolidando a My Dental como una marca moderna, confiable y competitiva en el entorno digital.



Figura 14.5. Resultados de la campaña: conversaciones iniciadas y costo por resultado.

La Figura 14.5 muestra el rendimiento obtenido en la campaña de Meta Ads, destacando un total de 103 conversaciones iniciadas con un costo promedio de 0,26 USD por conversación y una inversión total de 27,13 USD.

Estos resultados evidencian que la implementación de la estrategia digital propuesta puede generar interacciones reales y sostenidas con el público objetivo. El volumen de conversaciones iniciadas y el costo eficiente por resultado demuestran que las campañas en Meta Ads, alineadas con una identidad visual coherente y contenidos relevantes, representan una herramienta efectiva para incrementar el reconocimiento de marca y captar nuevos pacientes para My Dental. Este desempeño confirma la pertinencia de continuar optimizando la segmentación y los mensajes, con el fin de potenciar aún más el alcance y la conversión en futuras acciones digitales.

La presente investigación ha abordado la influencia determinante del rebranding y la estrategia de comunicación digital en el posicionamiento de las clínicas odontológicas, demostrando que en el actual panorama competitivo, la visibilidad online es un factor decisivo para la captación de pacientes. Los resultados empíricos derivados de la aplicación de la encuesta a potenciales usuarios en Ibarra confirman de manera irrefutable que la vasta mayoría de los consumidores otorga una importancia capital a la identidad visual clara y profesional de una clínica, vinculándola directamente con la credibilidad y la confianza digital necesarias para motivar la decisión de agendar una cita. De igual

modo, se evidenció que los usuarios no solo demandan presencia, sino también actividad y funcionalidad, valorando altamente la publicación frecuente de contenido informativo, promocional y de calidad como precursor necesario antes de tomar una acción de servicio. Este hallazgo valida la hipótesis central del estudio, confirmando que la marca coherente y la estrategia digital activa son variables independientes clave en el éxito del posicionamiento.

El caso práctico de My Dental ilustra la eficacia transformadora del modelo de comunicación digital implementado. Al transicionar de una presencia digital limitada a la ejecución de una identidad visual profesional y la activación estratégica en plataformas Meta, la clínica logró capitalizar la disposición de los pacientes para interactuar y seguir a prestadores de servicios de salud en línea. La medición de resultados de la campaña de pago no solo confirmó la pertinencia del modelo, sino que demostró su alta eficiencia operativa al generar un volumen significativo de conversaciones iniciadas a un costo por resultado excepcionalmente bajo. Este desempeño establece una prueba empírica contundente de que la inversión en un rebranding profesional, alineada con una segmentación de audiencia precisa y contenido atractivo, es la fórmula efectiva para generar interacciones reales y sostenidas con el público objetivo.

Las implicaciones estratégicas de esta investigación son claras e inmediatas para el sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de odontología. La estrategia digital ha dejado de ser un complemento opcional para convertirse en un mandato competitivo y una infraestructura esencial. Las clínicas que se mantengan pasivas y sin una identidad de marca actualizada corren el riesgo inminente de estancamiento y pérdida de cuota de mercado. Por lo tanto, se recomienda encarecidamente que las clínicas prioricen la creación de activos digitales robustos (logo, colores y portadas profesionales) y que migren rápidamente hacia un modelo de generación de contenido constante y variado (imágenes, carruseles, reels) que transmita profesionalismo y cercanía, tal como lo exige el consumidor actual.

La convergencia del rebranding y la estrategia digital ha demostrado ser el catalizador principal para el crecimiento de la clínica My Dental y es extrapolable a otras PYMES del sector salud en contextos regionales similares. La contribución de este estudio radica en aportar evidencia empírica detallada sobre cómo la variable dependiente del posicionamiento de marca se optimiza mediante la activación digital profesional. El éxito radica en la ejecución coherente de la propuesta, asegurando que cada pieza de comunicación, desde el logo hasta el anuncio pagado, refuerce la confianza, la modernidad y la calidad percibida, garantizando así un camino claro hacia la diferenciación sostenible y la expansión de la base de pacientes.

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

ExpandeOnline.cl. (2025). Expande Online. https://expandeonline.cl/marketing-digital/clinicas-dentales

Grimaldi, F., & Soto, S. (2023). El impacto de estrategias de marketing digital de La Clínica Odontológica "Odontokamt" para aumentar su Engagement en Instagram. Chiclayo, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].

Hernández Palma, H. G., Pitre Redondo, R. C., & Builes Zapata, S. E. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad y Empresa, 23*(40). https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114

Ibidunni, A. S., & Nnaemeka, C. G. (2025). The role of entrepreneurial resourcefulness and dynamic capabilities on students' entrepreneurial intention. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 65*(2), 1–25. https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/92789

Mirabá, B., & Hinojosa, M. (2021). Futuro de la cerveza artesanal en el desarrollo turístico: Motivaciones y barreras en Pichincha, Ecuador. *Dominio de las Ciencias, 7*(3), 163–187. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8229716.pdf

Miranda-Rosero, O. D., Sabando-Arteaga, J. N., & Castro-Freire, D. M. (2025). Impacto de estrategias de marketing digital en odontología en la captación y fidelización de pacientes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 8*(2), 45–52. https://doi.org/10.62452/cf9cjr37

Naranjo, L. (2023). *La influencia de las redes sociales en la captación de pacientes en una clínica odontológica y las estrategias digitales más efectivas* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas].

Ruiz Jaramillo, F. J., Erazo Álvarez, J. C., & Tinto Arandes, J. (2024). La influencia de la psicología del consumidor en las estrategias de marketing. Universidad Y Sociedad, 16(4), 450–459. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4571

15.

Evaluación de la gestión y control interno en procesos de mínima cuantía: enfoque práctico en el GAD Parroquial Luis Cordero

Mónica Elizabeth Bermeo-Villa[1]

Juana Asunción Buestán-Guallpa[1]

Leonidas Rolando Quisilema-Jara[1]

Narciza Azucena Reyes-Cárdenas[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/DWHZ9179

15.1. Auditoría de gestión aplicada a compras de ínfima cuantía en entidades públicas

La auditoría de gestión es una herramienta que permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos institucionales. Su propósito es identificar oportunidades de mejora en la administración pública y en los procesos operativos. Según la Contraloría General del Estado (2025), esta auditoría permite valorar el desempeño de las entidades en relación con sus objetivos, metas y resultados, más allá de la revisión financiera tradicional. Su enfoque se orienta hacia el análisis de procesos y la generación de recomendaciones que fortalezcan la toma de decisiones y la calidad de los servicios prestados.

El control interno, por su parte, se entiende como el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, proteger los recursos, prevenir errores o actos indebidos, y asegurar la calidad

de la información utilizada en la gestión institucional. De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) en su Marco Integrado de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), el control interno se compone de cinco elementos interrelacionados:

Ambiente de control: el cual es la base del sistema de control interno, incluye la cultura ética, los valores, la estructura organizacional, la definición de responsabilidades y el compromiso de la alta dirección con la integridad y el cumplimiento.

Evaluación de riesgos: consiste en identificar, analizar y valorar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización, tanto internos como externos, para poder gestionarlos adecuadamente. Actividades de control: son las políticas, procedimientos y acciones específicas que se implementan para reducir riesgos y asegurar que las tareas se ejecuten correctamente, incluye autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, entre otros.

Información y comunicación: asegura que la información relevante fluya de manera oportuna y clara en toda la organización, tanto internamente como hacia actores externos. Una buena comunicación permite tomar decisiones informadas y mejorar el control.

Supervisión: implica evaluar de forma continua o periódica el funcionamiento del control interno para detectar fallas, corregirlas y mejorar el sistema, incluye auditorías internas, revisiones y seguimiento de indicadores.

Dentro de la auditoría, el uso del cuestionario como técnica de recolección de información permite al auditor obtener datos estructurados y comparables sobre el conocimiento y cumplimiento de los procedimientos por parte del personal. Según Arens et al. (2012), esta herramienta resulta especialmente útil para identificar áreas de debilidad, validar el diseño de controles y recopilar evidencia que respalde las conclusiones del auditor. Al ofrecer una perspectiva directa de

quienes ejecutan los procesos, el cuestionario facilita la evaluación de las prácticas internas, permitiendo verificar si las actividades se desarrollan conforme a las normas y políticas establecidas.

Para garantizar la efectividad de esta técnica, las preguntas se elaboran cuidadosamente para medir de manera precisa los aspectos que se desean conocer y se aplican a un grupo definido de personas bajo condiciones similares, evitando influencias que puedan distorsionar las respuestas. De esta manera, se asegura una recolección de información clara, consistente y organizada.

En el contexto de la contratación pública, los procesos de contratación por ínfima cuantía constituyen un tipo de adquisición destinado a bienes o servicios de bajo valor. La ley permite a las entidades públicas llevar a cabo un procedimiento simplificado y directo, ya que el monto involucrado no justifica un proceso más complejo. El objetivo de esta modalidad es agilizar las compras menores, manteniendo siempre la transparencia y el registro en el sistema público. Estas contrataciones forman parte del régimen de compras públicas cuando el valor de la adquisición no excede los límites establecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

En Ecuador, la contratación por ínfima cuantía se realiza verificando primero que el monto de la compra esté dentro del límite permitido por la normativa; posterior a esto, la entidad pública justifica la necesidad del bien o servicio y publica la necesidad para que los proveedores registren la oferta en el Sistema Nacional de Contratación Pública; con las ofertas, la entidad realiza el estudio de mercado garantizando la transparencia, emite la orden de compra con su respectivo respaldo presupuestario y, finalmente, recibe el bien o servicio y efectúa el pago correspondiente. La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP, 2008) exige que incluso estos procesos se lleven a cabo bajo los principios de transparencia, eficiencia, legalidad y responsabilidad (Ecuador. Asamblea Constituyente, 2025).

El examen especial a los procesos de compras públicas por ínfima cuantía en el GAD parroquial rural Luis Cordero, Cantón Azogues, abarcó el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024. La auditoría se estructuró en tres fases: planificación, trabajo de campo y comunicación de resultados. En la fase de planificación se definieron los objetivos, alcance, componentes auditados, indicadores de desempeño y programación de actividades; se estableció como objetivo general verificar que la planificación, presupuestos, control, administración y ejecución de las adquisiciones cumplieran la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y resoluciones aplicables.

Durante la fase de trabajo de campo se aplicaron técnicas de cuestionario de control interno, observación directa, análisis documental y revisión de expedientes de compras, lo que permitió examinar la legalidad, eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo de los procesos de ínfima cuantía. Se evaluaron aspectos relacionados con talento humano, disponibilidad presupuestaria, justificación técnica de las necesidades, adjudicación al mejor oferente y segregación de funciones. Se utilizó una matriz de riesgos y control para determinar niveles de confianza y riesgos asociados a los procesos, así como indicadores de rendimiento para medir el cumplimiento de plazos, disponibilidad de certificaciones, documentación completa y adecuación a los procedimientos establecidos.

En la fase de comunicación de resultados se consolidaron los hallazgos, se elaboraron conclusiones y recomendaciones, permitiendo fortalecer la gobernanza institucional y asegurar que normas, funciones y responsabilidades estén claramente establecidas y comprendidas por el personal. La metodología empleada proporcionó información sistemática y confiable, contribuyendo a mejorar la eficiencia administrativa y el uso adecuado de los recursos públicos.

La auditoría de gestión aplicada a compras de ínfima cuantía en entidades públicas permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los

recursos institucionales, identificando oportunidades de mejora y fortaleciendo la toma de decisiones mediante recomendaciones basadas en evidencia. El control interno actúa como un sistema de políticas, procedimientos y mecanismos destinados a proteger los recursos, garantizar el cumplimiento de objetivos y asegurar la calidad de la información administrativa, integrando cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

El uso del cuestionario como técnica de recolección de información proporciona datos estructurados sobre el cumplimiento de los procedimientos por parte del personal, facilitando la identificación de debilidades y la validación de los controles implementados. En el contexto de la contratación pública, los procesos de ínfima cuantía son adquisiciones de bajo valor que, pese a su simplicidad, deben cumplir con los principios de transparencia, eficiencia, legalidad y responsabilidad establecidos por el SERCOP y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

El estudio realizado en el GAD Parroquial Luis Cordero durante el año 2024 incluyó planificación, trabajo de campo y comunicación de resultados, evaluando aspectos como talento humano, disponibilidad presupuestaria, justificación técnica, adjudicación, segregación de funciones y cumplimiento normativo. La auditoría permitió consolidar hallazgos, generar conclusiones y recomendaciones, fortaleciendo la gobernanza institucional, optimizando la eficiencia administrativa y asegurando el uso adecuado de los recursos públicos, demostrando la relevancia de aplicar metodologías de gestión y control interno incluso en procesos de bajo monto.

15.2. Contexto, planificación y evaluación de procesos de compras públicas en el GAD Parroquial Luis Cordero

La presente sección aborda el análisis integral de los procesos de compras públicas de ínfima cuantía en el GAD Parroquial Luis Cordero, con énfasis en la

comprensión de su contexto, planificación y evaluación. Se considera relevante iniciar con un estudio del entorno operativo, destacando la evolución histórica de las juntas parroquiales en Ecuador y su transformación en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales (GADs), instituciones con autonomía política, administrativa y financiera, capaces de gestionar de manera directa el desarrollo de sus territorios y atender las necesidades de sus comunidades.

Se describe además la realidad específica de la parroquia Luis Cordero, su ubicación geográfica, historia, estructura social, actividades económicas y culturales, así como los actores involucrados en su desarrollo. Este contexto permite comprender la base sobre la cual se planifican y ejecutan los procesos de adquisición de bienes y servicios mediante ínfima cuantía, garantizando transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo.

La fase de planificación de la auditoría se centra en la definición de objetivos, alcance, componentes auditados e indicadores de desempeño, permitiendo evaluar la eficacia de los procesos y la correcta utilización de los recursos públicos. Asimismo, se establece la relación entre la misión y visión institucional del GAD y el marco legal que regula su funcionamiento, asegurando que las decisiones de adquisición estén alineadas con principios de legalidad, eficiencia, responsabilidad y desarrollo sostenible.

Este análisis integral proporciona la base para una evaluación objetiva y sistemática de las prácticas administrativas, contribuyendo a fortalecer la gobernanza local y la mejora continua de los procesos de gestión pública.

- Fase de estudio del entorno operativo

Hablar de las Juntas parroquiales en el Ecuador es mirar hacia atrás y reconocer un largo camino recorrido, estas instituciones nacieron hace varias décadas. En los años setenta, bajo la antigua Ley de Régimen Municipal, comenzaron a funcionar como organismos auxiliares del gobierno central y de los municipios, el papel que desempeñaban era limitado, no tenían representación

jurídica ni autonomía política o económica. Se encargaban de vigilar los servicios públicos, establecer prioridades para las obras y controlar el uso de los fondos asignados.

Sin embargo, con el paso del tiempo y los procesos de cambio político y administrativo, estas juntas fueron transformándose. Hoy, se las conoce como Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales (GADs).

Gracias a su autonomía política, administrativa y financiera, estas instituciones tienen ahora un desempeño activo en la gestión de los territorios rurales, pudiendo tomar decisiones que responden a las verdaderas necesidades y sueños de sus comunidades (***Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Luis Cordero,*** 2020).

Su estructura legal está establecida en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Según sus artículos 66 al 69, cada GAD parroquial está conformado por vocales elegidos por votación popular. De entre ellos, quien obtiene la mayor cantidad de votos asume la presidencia, convirtiéndose en la primera autoridad ejecutiva. Cada vocal cumple funciones específicas de acuerdo con la normativa vigente Función Ejecutiva (Ecuador. Presidencia de la República, 2021).

En esencia, los GADs son más que estructuras legales, son espacios donde se construye el desarrollo sustentable, donde se defiende la dignidad de los habitantes y donde la comunidad encuentra representación y voz.

En el cantón Azogues, ubicado en la provincia del Cañar, este proceso de descentralización se volvió una realidad palpable con la conformación de ocho parroquias rurales: Guapán, Cojitambo, Javier Loyola, San Miguel de Porotos, Luis Cordero, San Andrés de Taday, Pindilig y Rivera.

Cada una de estas parroquias nació gracias al esfuerzo de sus habitantes, quienes lucharon por el reconocimiento civil y la organización de sus territorios, que eran considerados simples anejos, sectores o comunidades dispersas. La parroquialización no solo consolidó sus límites geográficos, sino que marcó

un antes y un después en su historia, fue el punto de partida para fortalecer su autonomía, su identidad y su desarrollo.

Una de estas parroquias es Luis Cordero, situada al noreste de la ciudad de Azogues, a 2.862 metros sobre el nivel del mar y a tan solo cinco kilómetros del centro cantonal. Esta parroquia está formada por 17 comunidades: Zhapacal, Cruz Blanca, Ayasamana, Centro Parroquial, Biblibay, Pucaloma, Chapte, Achupíllapamba, Trogeloma, Huintul, Pucahua, San Antonio, María Auxiliadora, Leonan, Quillopungo, Hornapala y Guazhun.

Su geografía es tan única como su gente, colinas inclinadas, cubiertas de vegetación nativa, prados verdes, cultivos tradicionales y quebradas que serpentean entre las montañas, su belleza natural no solo la convierte en un lugar privilegiado para vivir, sino también en un punto estratégico para conectar con la represa Mazar, con las parroquias orientales vecinas y con cantones como Paute y Méndez, en las provincias del Azuay y Morona Santiago.

Luis Cordero no siempre llevó ese nombre en sus inicios fue conocido como el anejo de San Marcos, en honor a su Santo patrono. Sus primeros pobladores llegaron alrededor del año 1558, atraídos por la riqueza de un mineral llamado cinabrio, del cual se extraía el azogue o mercurio, usado en la minería del oro. Fue este mineral el que dio nombre al cantón Azogues.

El 20 de junio de 1917, este anejo se convirtió de manera oficial en parroquia civil, adoptando el nombre de Luis Cordero, en homenaje al expresidente de la República, cada año se celebra las fiestas de parroquialización con eventos cívicos, turísticos, deportivos y culturales que recuerdan su historia, resaltan su identidad y fortalecen su unión.

La fe también es un pilar fundamental en la vida de sus habitantes, la mayoría profesa la religión católica, cada 25 de abril se honra a San Marcos, su patrono, con fiestas tradicionales, procesiones, gastronomía típica y actividades que reflejan el espíritu religioso y festivo del

pueblo, estas celebraciones están organizadas por el Consejo de Pastoral, liderado por el párroco local.

Luis Cordero es una parroquia donde se vive del trabajo honesto y del amor por la tierra, la agricultura, la ganadería y la crianza de animales menores son las principales actividades económicas. A pesar de los retos como el alto costo de insumos, la falta de mano de obra o los bajos precios de los productos, su gente sigue adelante, combinando el trabajo diario con la transmisión de saberes ancestrales.

Se cultivan maíz, frejol, papa y hortalizas, en huertos familiares que llenan de vida las laderas, la ganadería centrada en el ganado vacuno enfrenta dificultades como el abigeato o el bajo precio de la leche, pero sigue siendo fuente de sustento para muchas familias.

Las amas de casa también desempeñan un rol clave en la economía local, dedicándose con esmero a la crianza de chanchos, ovejas, aves de corral y cuyes. Este último el cuy no solo es parte esencial de su dieta, sino también una fuente de ingreso y un atractivo turístico, gracias a los festivales gastronómicos que han dado lugar a la Ruta del Cuy.

El territorio de Luis Cordero está lleno de rincones que invitan a ser descubiertos:

- Los Boquerones de San Marcos, ubicados en el cerro Guazhun, son cuevas profundas que antaño fueron minas de azogue, hoy se han convertido en un lugar ideal para caminatas, fotografía y campamentos.
- El Salado, un rincón montañoso donde brota agua salada y se encuentra sal sólida en la tierra, utilizada antaño como alimento en épocas difíciles.

El desarrollo de la parroquia es fruto del esfuerzo compartido entre diferentes actores sociales y políticos:

- Las y los habitantes, con su trabajo y compromiso
- La Tenencia Política, como representante del Ejecutivo

– El GAD parroquial, como gobierno autónomo

Luis Cordero avanza con paso firme hacia un futuro mejor, cuenta con una Unidad Educativa, cuatro escuelas, un centro de salud, el centro del seguro campesino, juntas de agua, y cooperativas de transporte de buses y camionetas que conectan a la comunidad con el resto del cantón y la provincia.

Pero más allá de sus instituciones, su mayor fortaleza está en su gente trabajadora, solidaria, generosa y arraigada a su tierra, gente que no se rinde, que se adapta, que sueña, porque en Luis Cordero, cada día es una oportunidad para construir una parroquia más justa, digna y viva (Figura 15.1).



Figura 15.1. Parroquia Luis Cordero.

- Fase de planificación

Motivo del examen: el examen especial al Gad Parroquial Luis Cordero del Cantón Azogues se realizará en cumplimiento y de conformidad a la orden de trabajo No. 001-UCACUE, de 12 de julio de 2025.

Objetivos de la auditoría: el objetivo general es verificar que la planificación, presupuestos, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios mediante ínfima Cuantía, se hayan realizado de conformidad a lo dispuesto en la Ley

Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y las resoluciones emitidas para el efecto.

Alcance de la auditoría: la auditoría de gestión se enfoca en los procesos de ínfimas cuantías en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2024.

Enfoque de la auditoría: la presente auditoría está orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades de la entidad.

Componentes auditados: los componentes auditados son los procesos de compras públicas de ínfima cuantía.

Indicadores utilizados: en la auditoría a procesos de ínfima cuantía, se utilizó varios indicadores que nos permitieron evaluar la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo de las contrataciones ajustados a la ley (Tabla 15.1).

Tabla 15.1. Indicadores de rendimiento aplicados al GAD parroquial Luis Cordero.

Nº	Indicador	Fórmula			Objetivo	Frecuencia de la medición	Interpretación
1	Cumplimiento de plazos en la publicación de procesos	(N.º procesos publicados dentro del plazo legal / Total procesos) × 100	72*100 72	100%	Verificar la observancia de los tiempos establecidos por el SERCOP.	Por proceso	El índice evidencia que se está cumpliendo con lo indica la norma.

2	Disponibilidad de la certificación presupuestaria previa	(N.° procesos con certificación presupuestaria / Total procesos) × 100	72*100 / 72	100%	Confirmar que se asegura la disponibilidad de fondos antes de contratar.	Por proceso	El indicador refleja que previa a la publicación de la necesidad se cuenta con la debida disponibilidad económica.
3	Porcentaje de expedientes completos	(N.° expedientes completos / Total procesos revisados) × 100	69*100 / 72	95%	Evaluar el cumplimiento documental exigido por la normativa.	Anual	El resultado nos indica que no cuentan con 3 expedientes completos de los 72 procesos
4	Justificación técnica de la necesidad	(N.° procesos con informe técnico de necesidad / Total procesos) × 100	69*100 / 72	95%	Garantizar que toda contratación responde a una necesidad institucional real.	Por proceso	El resultado nos da a conocer que en 3 procesos no se cuenta con la justificación técnica.

5	Procesos adjudicados al oferente con mejor oferta económica	(N.º adjudicaciones al mejor precio / Total procesos) × 100	72*100 72	100%	Medir la efectividad competitiva entre los oferentes	Por proceso	Todos los procesos de acuerdo a la revisión demuestran que se adjudicado a la mejor proforma económica.

Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de Luis Cordero, busca el desarrollo sostenible e integral de la parroquia, por lo que representa a la ciudadanía mediante la generación y ejecución de políticas públicas, con la participación ciudadana, con el objetivo de promover y construir una parroquia segura, productiva, visionaria y de bienestar y paz entre los habitantes.

Visión

Ser un Gobierno que cuente con capacidad de desarrollarse con recursos que le sean asignados, así como, establecer instrumentos legales que generen ingresos propios de manera eficaz, eficiente y transparente; y que su administración sea enfocada al desarrollo humano y sostenible de la parroquia ajustándose al principio de legalidad y propiciando espacios de participación ciudadana.

Base legal

Reglamento general a la ley orgánica de las juntas parroquiales

Decreto Ejecutivo N°. 1894.RO/421 del 27 de septiembre de 2001.

Gustavo Noboa Bejarano

Presidente constitucional de la república

Considerando:

Que en el Registro Oficial N°. 193 de 27 de octubre de 2000, se expidió la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales Rurales, con el fin de materializar la descentralización hacia los gobiernos seccionales, en lo referente a juntas parroquiales;

Que la expresada ley y al Constitución de la República confieren a las juntas parroquiales rurales la condición de ser parte del gobierno seccional autónomo, con autonomía administrativa, económica y financiera;

Que es necesario reglamentar y normar los aspectos generales establecidos en la ley para facilitar su interpretación y aplicación por parte de los organismos parroquiales; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República.

Decreta:

El siguiente, reglamento general a la ley orgánica de las juntas parroquiales rurales.

Capítulo I

Normas generales

Art. 1.- Naturaleza de la junta parroquial rural. -

Art. 2.- Autonomía administrativa. –

Art. 3.-Autonomía económica. –

Art. 4.- Autonomía financiera. –

Capítulo II

De las atribuciones y competencias

Art. 5.- Prioridad del desarrollo parroquial. –

Art. 6 Obligatoriedad. –

Art. 7 Reglamentación de la asamblea parroquial. -

Art. 8 Reglamentación de la junta parroquial. -

Art. 9 Seguimiento y transferencia de recursos. -

Art. 10 Asesoría y coordinación. -

Art. 11 Sistema de seguimiento y evaluación de gestión. -

Art. 12 Sistema nacional de planificación. -

Art. 13 Orden público, paz y seguridad ciudadana. -

Art. 14 Emergencias y catástrofes. –

Art. 15 Centros de mediación. –

Estructura orgánica

El Gad Parroquial Luis Cordero del Cantón Azogues mantiene un Reglamento Orgánico Funcional, que en su disposición final dice: “El presente Orgánico Funcional entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial”.

Dado y suscrito en la Parroquia Luis Cordero, Cantón Azogues Provincia del Cañar a los 21 días del mes de abril de 2020 (Figura 15.2).

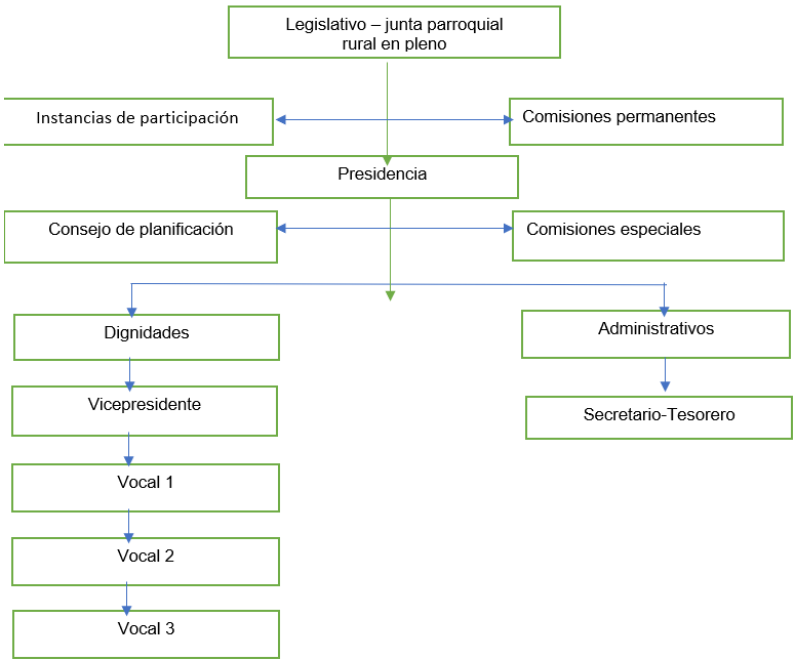


Figura 15.2. Estructura orgánica del GAD parroquial Luis Cordero del cantón Azogues.

Objetivos de la Entidad

Objetivos Generales

a. Coordinación con el gobierno cantonal y provincial.

b. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo.

c. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural

d. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias.

e. Incentivar la preservación de la biodiversidad y la protección de ambiente.

f. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base.

g. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

Monto de recursos asignados para el cumplimiento de objetivos

Para el cumplimiento de las actividades operativas, administrativas y financieras, el Gad Parroquial Luis Cordero del Cantón Azogues, contó en el período a examinarse con los siguientes procesos (Tabla 15.2).

Tabla 15.2. Programa de auditoría.

Días programados y fechas de intervención					
Días programados y fechas de intervención		Días calendario			
		Días Calendario Supervisores (30%)	**Días Calendario Equipo de Auditoría**	**Desde**	**Hasta**
I	Planificación y programación:				
	- Programado 30%	2	7	12/7/2025	17/7/2025
II	Trabajo de Campo:				
	- Programado 50%	3	11	18/7/2025	28/7/2025
III	Comunicación de Resultados:				
	- Programado 20%	1	4	29/7/2025	2/8/2025
	- Notificación a Comunicación Institucional				
	- Entrega de borrador de informe y convocatoria				
	- Conferencia Final				
	Total días:	7	22		

La Tabla 15.3 presenta el programa de trabajo para el examen especial de los procesos de compras públicas de ínfima cuantía en el GAD Parroquial Luis Cordero durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024. El programa se estructura en objetivos generales y procedimientos específicos, organizados en dos bloques: cumplimiento y sustantivos.

En el bloque de cumplimiento, se prioriza la verificación de la legalidad, propiedad y vinculación de las operaciones con el Plan Anual de Contrataciones (PAC), así como la optimización de los recursos según los proyectos planificados y la adecuada ejecución presupuestaria. Estas actividades permiten asegurar que los procesos administrativos se desarrollen conforme a la normativa y a los principios de transparencia y eficiencia.

El bloque de procedimientos sustantivos incluye acciones orientadas a la evaluación cuantitativa y comparativa de las adquisiciones, tales como la comparación de valores contratados con precios de mercado, la identificación de sobreprecios o desviaciones, la verificación del cumplimiento de los techos presupuestarios y la detección de contrataciones reiteradas con los mismos proveedores. Estas acciones garantizan un control más profundo sobre la eficiencia y eficacia de los recursos públicos, detectando posibles riesgos financieros o administrativos.

El programa evidencia una planificación sistemática y detallada, con fechas específicas para la ejecución de cada procedimiento y responsables claramente asignados, lo que refuerza la trazabilidad, el seguimiento y la rendición de cuentas durante el examen de los procesos de ínfima cuantía (Tabla 15.3).

Tabla 15.3. Programa de trabajo.

Gobierno autónomo descentralizado parroquial rural Luis Cordero del cantón Azogues				
Programa de trabajo				
Examen:	examen especial a los procesos de compras públicas, ínfima cuantía			
Componente:	ínfima cuantía			
Período:	del 2024-01-01 al 2024-12-31			
N°	Objetivos	REF/ P.T.	Elab. por	Fecha
a	Establecer la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones de ínfima cuantía.		QJLE	
	Procedimientos			
	Cumplimiento			
1	Verificar la vinculación con el PAC		QJLE	2025-07-18
2	Optimizar los recursos en base a los proyectos planificados y su cumplimiento.		QJLE	2025-07-19
3	Determinar la adecuada ejecución presupuestaria.		QJLE	2025-07-20
	Sustantivas			
1	Comparar los valores contratados en los procesos con valores de mercado utilizando fuentes externas (catálogos, portales oficiales, cotizaciones referenciales).		QJLE	2025-07-23
2	Identificar posibles sobreprecios o desviaciones injustificadas.		QJLE	2025-07-24
3	Validar si los procesos de ínfima cuantía se ejecutaron dentro del techo presupuestario aprobado para cada unidad operativa o proyecto.		QJLE	2025-07-25

4	Identificar si existen contrataciones reiteradas con los mismos proveedores o por bienes/servicios similares.		QJLE	2025-07-26

Elaborado: QJLE	Fecha: 26-07-2025
Revisado: BE	Fecha: 01/08/2025

La Tabla 15.4 presenta la matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría aplicada a los procesos de compras públicas de ínfima cuantía del GAD Parroquial Luis Cordero durante el período 2024. La matriz identifica los riesgos inherentes y de control, los controles clave existentes y el enfoque de auditoría, diferenciando entre pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

En este caso, se observa que el riesgo inherente y de control se calificó como bajo, dado que los 72 procesos, con un valor total de 89,071.12 USD, se realizaron de manera estructurada y dentro de los lineamientos establecidos. Sin embargo, se detectó ausencia de estudios comparativos de proformas, lo que representa una limitación en la validación de la eficiencia económica de las adquisiciones.

El enfoque de auditoría combina la revisión de los sistemas de programación y control interno con pruebas sustantivas sobre los valores contratados, permitiendo verificar la vinculación con el PAC, la optimización de recursos, la adecuada ejecución presupuestaria, la comparación con precios de mercado, la identificación de sobreprecios y la detección de contrataciones reiteradas con los mismos proveedores. Esta metodología asegura un análisis integral de los riesgos asociados a los procesos de ínfima cuantía, fortaleciendo la transparencia y eficiencia en la gestión pública.

Tabla 15.4. Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría.

Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural Luis Cordero del cantón Azogues						
Examen especial a los procesos de compras públicas, ínfima cuantía por el 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 subcomponentes Inherente		Riesgo y su fundamento Control		Controles clave Pruebas de cumplimiento	Enfoque de auditoría Pruebas sustantivas	
Compras Públicas	Ínfima Cuantía	Bajo Durante el 1 de enero al 31 de diciembre del 2024 se ha realizado procesos de ínfima cuantía por un valor de 89 071,12 USD, que representa a un total de 72 procesos de ínfima cuantía.	Bajo Se determino que los procesos no cuentan con un estudio comparativo de proformas.	Sin control clave	Analizar el sistema de programación implementado por la institución, considerando: . Verificar la vinculación con el PAC . Optimizar los recursos en base a los proyectos planificados y su cumplimiento. . Determinar la adecuada ejecución presupuestaria.	. Comparar los valores contratados en los procesos con valores de mercado utilizando fuentes externas (catálogos, portales oficiales, cotizaciones referenciales). . Identificar posibles sobreprecios o desviaciones injustificadas. . Validar si los procesos de ínfima cuantía se ejecutaron dentro del techo presupuestario aprobado para cada unidad operativa o proyecto. . Identificar si existen contrataciones reiteradas con los mismos proveedores o por bienes/servicios similares.

La Tabla 15.5 presenta los resultados del examen especial a los procesos de contratación pública por ínfima cuantía del GAD Parroquial Luis Cordero para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024. La matriz muestra la evaluación de 10 procesos seleccionados al azar, considerando distintos factores como legalización, documentación de respaldo, registro contable, aplicación de catálogo de cuentas, cumplimiento del PAC, publicación en SERCOP y finalización del proceso.

El análisis evidencia que la mayoría de los procesos cumple con los requisitos normativos, incluyendo autorización del presidente, disponibilidad presupuestaria, especificaciones técnicas y orden de compra. Sin embargo, se identificó la falta de algunas cotizaciones/proformas como documentación de respaldo en todos los procesos, representando un pequeño vacío en el cumplimiento documental.

El nivel de confianza global de la auditoría se establece en 95% (alto), indicando que los procesos revisados se ejecutaron de manera efectiva, transparente y conforme a la normativa, con un bajo riesgo asociado (5%) en términos de incumplimientos. Este resultado refleja un manejo responsable de los recursos públicos y la efectividad del control interno en la gestión de compras por ínfima cuantía.

Tabla 15.5. Examen especial a los procesos de contratación pública: Ínfima cuantía.

Examen especial a los procesos de contratación pública: Ínfima cuantía Por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 Matriz de calificación de riesgo componente: Ínfima Cuantía Muestra: Al azar												
Resultados de factores examinados												
No.	Procesos Compra Legalización						1	2	3	4	5	6
						Documentación de Respaldo						
Op.	No.	Fecha	Valor usd	Concepto	Beneficiario	Valor pagado en Cheque/ efectivo	Solicitud de Compra	Disponible. Presupuesto.	Autoriza presidente	Especificaciones técnicas o términos de referencia	Orden de compra/ Contrato	Cotización / proforma

1	NIC-0360017710001-2024-00018	11/4/2024	5925.85	Compra de materiales para señalización vial	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
2	NIC-0360017710001-2024-00020	22/4/2024	2.000,00	Feria artesanal productiva, gastronómica: Rescate de tradiciones	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
3	NIC-0360017710001-2024-00016	13/3/2024	1.168,00	Adquisición de menaje de cocina para los talleres de gastronomía para los habitantes de la parroquia Luis Cordero	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
4	NIC-0360017710001-2024-00024	21/5/2024	3.524,00	Abonos minerales o químicos fosfatados	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
5	NIC-0360017710001-2024-00028	22/5/2024	1.218,67	Gasolina	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
6	NIC-0360017710001-2024-00035	8/7/2024	3.230,00	Adquisición de materiales de ferretería para la construcción de obras de infraestructura sanitaria	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0

7	NIC-0360017710001-2024-00034	12/6/2024	1.520,00	Adquisición de materiales de ferretería para la construcción de obras de infraestructura sanitaria	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
8	NIC-0360017710001-2024-00047	22/10/2024	2.910,00	Adquisición de instalación de generador de energía eléctrica	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
9	NIC-0360017710001-2024-00046	09/102024	2.052,30	Adquisición de suministros agrícolas semillas de maíz y fertilizantes	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
10	NIC-0360017710001-2024-00014	6/3/2024	2.043,23	Adquisición de suministros agrícolas semillas de maíz y fertilizantes	Parroquia Luis Cordero	Transferencia	1	1	1	1	1	0
	TOTAL:		19.666,20				10	10	10	10	10	0

				Resultados de factores examinados									
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total, Factores

Documentación de Respaldo				Registro Contable		Archivo		Contratación Pública					
Estudio de mercado	Comprobante de ingreso a Bodega	Acta de entrega recepción/ Informe	Factura	Aplicación de catálogo de cuentas	Registro con oportunidad	Formulario preimpreso y pre numerado	Formularios debidamente legalizados	Las compras constan en el PAC	Se aplicó el tipo de proceso de acuerdo al monto de contratación	Se aplico la publicación de la necesidad en el SERCOP	El proceso está finalizado	La compra se realizó utilizando el Sistema de Contratación Pública	19
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	180

El examen de los procesos de contratación pública muestra que la mayoría cumple con los requisitos, aunque falta documentación clave en algunos casos.

Nivel de confianza (nc)	**Bajo**	15%-50%	**Bajo**
	Moderado	51%-75%	**Moderado**
	Alto	76%-95%	**Alto**
Ct =	180		
PT = 15 x 9	190		
N/c =	0,95	95%	Alto
N/r =	0,05	5%	Bajo
Marcas:			
√	Comprobado		
S	Carpeta de procesos 2024		

Se ha determinado un nivel de confianza ALTO y un riesgo de control BAJO, siendo puntos para considerar, que no cuentan con documentación de sustento como, Cotizaciones/Proformas, Cuadro comparativo de Cotizaciones ya que el Gad parroquial Luis Cordero realiza un estudio de mercado en base a las proformas subidas al sistema en la etapa de la publicación de la necesidad con la proforma más conveniente.

La Tabla 15.6. Cuestionario de control interno aplicada al GAD Parroquial Luis Cordero evidencia tanto fortalezas como debilidades en la gestión institucional. Se verificó la existencia de reglamentos internos socializados

al personal, manuales de funciones, conocimiento y aplicación del código de ética, claridad en las atribuciones legales del personal, procedimientos de adquisiciones y contrataciones, segregación de funciones y elaboración de informes periódicos de gestión y financieros. Estos elementos reflejan fortalezas normativas que contribuyen a un funcionamiento ordenado y transparente de la entidad.

Sin embargo, como se observa en la tabla, también se identificaron debilidades significativas que afectan la gestión institucional. Entre ellas destacan la falta de inducción formal al personal nuevo, la ausencia de evaluaciones de riesgos relacionadas con el uso de recursos públicos y la carencia de protocolos de contingencia frente a emergencias o desastres. Estas limitaciones pueden afectar la prevención de riesgos, la eficiencia de los procesos internos y la continuidad operativa de la institución.

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 15.6, el nivel de confianza se sitúa en un 70%, lo que corresponde a un nivel moderado, mientras que el nivel de riesgo es del 30%, considerado bajo. Esto indica que, aunque la mayoría de los controles internos funcionan correctamente, la implementación de mejoras en las áreas identificadas como débiles permitiría fortalecer la gestión y minimizar posibles vulnerabilidades en los procesos de compras públicas de ínfima cuantía.

Tabla 15.6. Cuestionario de control interno.

"Gobierno autónomo descentralizado parroquial Luis Cordero" Examen especial Cuestionario de control interno Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2024 Cuenta: Procesos: Ínfima cuantía						
N°	**Preguntas Si**	**Respuestas**				**Observaciones**
		No	**Pt**	**Ct**		
1	¿Existe un reglamento interno aprobado y socializado a todo el personal del GAD?	X		10	10	

2	¿Las funciones y responsabilidades del personal están debidamente documentadas (manuales de funciones)?	X		10	10	
3	¿El talento humano conoce el código de ética y lo aplica en su gestión diaria?	X		10	10	
4	¿Los miembros del Gobierno Parroquial tienen conocimientos claros sobre sus atribuciones legales?	X		10	10	
5	¿Se realiza una inducción al personal nuevo sobre las políticas y procedimientos del GAD?		X	10	0	Se evidenció que el GAD no realiza procesos formales de inducción al personal nuevo sobre las políticas y procedimientos institucionales, lo que puede generar desconocimiento de las normas internas, afectar el cumplimiento de funciones y debilitar el control interno desde el inicio de la vinculación laboral.
6	¿Se han evaluado riesgos relacionados con el uso de recursos públicos?		X	10	0	Se constató que no se han realizado evaluaciones formales de los riesgos relacionados con el uso de recursos públicos, lo cual representa una debilidad en la gestión institucional, ya que limita la capacidad del GAD para identificar, prevenir y mitigar posibles eventos que afecten la transparencia, eficiencia y legalidad en la administración de dichos recursos.

7	¿El GAD tiene protocolos en caso de emergencias o contingencias (desastres naturales, fallos tecnológicos)?		X	10	0	Se evidenció que el GAD no cuenta con protocolos establecidos para actuar en caso de emergencias o contingencias, como desastres naturales o fallos tecnológicos. Esta ausencia representa un riesgo significativo para la continuidad operativa de la entidad y la seguridad de su personal e infraestructura, afectando la capacidad de respuesta oportuna ante eventos críticos.
8	¿Se cuenta con procedimientos aprobados para adquisiciones y contrataciones públicas?	X		10	10	
9	¿Existe segregación de funciones entre quienes aprueban, ejecutan y registran transacciones?	X		10	10	
10	¿Se elaboran informes periódicos de gestión y financieros?	X		10	10	
Total				100	70	
Elaborado por: Rolando Quisilema		Revisado por: Elizabeth Bermeo		Fecha: 19-07-2025		

El cuestionario evidenció fortalezas normativas, pero también debilidades como falta de inducción, evaluación de riesgos y protocolos de contingencia, afectando la gestión institucional.

Resultados de la evaluación de control interno

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

Valoración

NC: Nivel de confianza

NC= Calificación total (Ct) X 100

Ponderación total (Pt)

NC= _70 X 100

100

NC=70 % Moderado

Determinación de los niveles de riesgo

NR: Nivel de Riesgo

NR: 100% - Nivel de Confianza

NR= 100%- 70%

NR= 30 % Bajo

- 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 manual de funciones que defina roles y responsabilidades del personal

Durante la evaluación al GAD Parroquial Luis Cordero del cantón Azogues, se evidenció que la entidad no dispone de un manual de funciones aprobado que permita identificar y delimitar las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad del personal que labora en la institución. Esta situación fue confirmada mediante revisión documental y entrevistas al personal administrativo.

El presidente del Gad omitió lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General del Estado: Norma 200-03 Organización Administrativa: "La entidad debe contar con una estructura orgánica definida, manuales organizacionales, de procesos y de funciones, que permitan delimitar las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad del personal, a fin de promover una gestión eficiente y eficaz".

La administración no ha priorizado la elaboración y aprobación del manual de funciones como parte del fortalecimiento institucional del control interno y asignación de responsabilidades. La falta de un manual de funciones genera imprecisión en la asignación de tareas, duplicidad o ausencia de responsabilidades, dificultad para evaluar el desempeño del personal, y limita la eficacia del control interno institucional, lo que podría derivar en errores administrativos o negligencia en el uso de recursos públicos.

Conclusión: durante la evaluación realizada al GAD Parroquial Luis Cordero, se identificó que la institución no cuenta con un manual de funciones que defina las responsabilidades y roles del personal, esta falta de organización dificulta la distribución adecuada de tareas, puede generar duplicidad o incluso el descuido de ciertas actividades, y limita la posibilidad de evaluar el desempeño de los colaboradores. Esta situación incumple con las Normas de Control Interno del sector

público, afectando la eficiencia y el fortalecimiento del control interno institucional.

Recomendación: se sugiere al presidente del GAD Parroquial priorice la elaboración y aprobación de un manual de funciones, adaptado a su estructura y necesidades actuales, este documento debe construirse con el apoyo del personal, de forma participativa y alineada a los objetivos institucionales. Contar con un manual no solo facilitará la organización del trabajo, sino que también mejorará el control interno, permitirá una gestión más clara y eficiente, y contribuirá a un uso más responsable de los recursos públicos.

Hallazgo 2: ausencia de estudio de mercado que respalde la razonabilidad de los precios contratados

En la revisión de los procesos de contratación efectuados por el GAD Parroquial Luis Cordero del cantón Azogues, se evidenció que no se elaboró ni adjuntó el estudio de mercado que permita sustentar que los precios pactados con los proveedores se encuentran dentro de rangos razonables del mercado, esta omisión fue identificada en los expedientes de contratación de ínfima cuantía y otros procedimientos, donde consta la proforma seleccionada, sin análisis comparativo ni justificación técnica de precios.

La señora secretaria inobservó el Art. 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), en donde indica que "Toda contratación pública deberá garantizar la transparencia, eficiencia, calidad, racionalidad del gasto público y la observancia de los principios de economía, celeridad, concurrencia y competencia."

La omisión del estudio de mercado que respalde de manera lógica y coherente los precios se debe a una deficiente planificación del proceso de contratación, así como al desconocimiento o subestimación de los requisitos establecidos en la normativa para garantizar la razonabilidad de los precios.

La ausencia de un análisis previo del mercado impide verificar si los precios contratados son adecuados y competitivos, lo que puede conllevar a un uso ineficiente de los recursos públicos, pagos en exceso, y potencial vulneración a los principios de transparencia y eficiencia que rigen la contratación pública.

Conclusión: durante la revisión de los procesos de contratación del GAD Parroquial Luis Cordero, se evidenció que no se realizaron estudios de mercado que sustenten la razonabilidad de los precios acordados con los proveedores. Al no contar con un análisis comparativo de precios, la entidad se expone a riesgos como el pago excesivo por bienes o servicios y una posible afectación a la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Recomendación: se recomienda a la señora secretaria del GAD Parroquial Luis Cordero, implemente de forma obligatoria la elaboración de estudios de mercado comparativos previo a toda contratación, este análisis debe incluir las proformas receptadas mediante la herramienta de publicación de la necesidad, una comparación técnica y económica de las ofertas, y una justificación clara de la selección realizada. Contar con este respaldo no solo asegura una contratación más transparente y eficiente, sino que también contribuye a un uso responsable del presupuesto institucional, en cumplimiento con la normativa vigente y los principios que rigen la contratación pública.

Se destacan a continuación las conclusiones esenciales del capítulo:

La revisión de los procesos de ínfima cuantía en el GAD Parroquial Rural Luis Cordero, muestra altos niveles de cumplimiento documental y procedimental; sin embargo, el control interno presenta falencias como la falta de inducción al personal, la ausencia de evaluación de riesgos y la inexistencia de protocolos de contingencia, lo que limita la eficiencia institucional

El GAD Parroquial Rural Luis Cordero, cuenta con una estructura orgánica clara y objetivos institucionales establecidos; sin embargo, la falta de procedimientos

formalizados, como inducción al personal o protocolos de emergencia, limita la operatividad y afecta la madurez del control interno.

Los resultados del cuestionario de control interno demuestran que, a pesar de que la entidad cumple varias normas, la falta de evaluaciones de riesgo, manuales de funciones y protocolos formales representa puntos vulnerables que pueden generar inconsistencias en el largo plazo.

El proceso de auditoría incluyendo la matriz de riesgos, cuestionarios y revisión de expedientes, reveló información clave para fortalecer los procesos internos, lo cual permite a la entidad optimizar sus recursos, asegurar transparencia y cumplir con la normativa vigente.

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

Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2012). ***Auditoría: Un enfoque integral***. Pearson.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). ***Marco integrado de control interno: COSO***. https://www.coso.org/guidance-on-ic

Ecuador. Asamblea Constituyente. (2025). ***Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública 2008-08-04***. Registro Oficia 395. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2025/07/LEY-ORGANICA-DEL-SISTEMA-NACIONAL-DE-CONTRATACION-PUBLICA.pdf

Ecuador. Presidencia de la República. (2021). ***Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización***. Registro Oficial Suplemento 486. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/COOTAD_act_jul-2021.pdf

Ecuador. Contraloría General del Estado. (2025). ***Sitio Oficial.*** https://www.contraloria.gob.ec/Portal/ServiciosEnLinea

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Luis Cordero. (2020). ***Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial***. https://gadluiscordero.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/PDOT-LUIS-CORDERO-ACTUALIZACION-2019-2023.pdf

16.

Soberanía alimentaria y pobreza subjetiva para políticas públicas locales sostenibles

Daniela Lisseth Carabajo-Ponce[1]

Yonimiler Castillo-Ortega[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/BTSX9870

16.1. Bases conceptuales y evolución de la soberanía alimentaria

La soberanía alimentaria tiene como finalidad promover el aumento de la productividad agrícola, el autosustento, la equidad de género, la emancipación femenina, la diversificación alimentaria y la generación de ingresos para las familias campesinas mediante el fortalecimiento de la agricultura (Oliveira & Galván, 2023). Por su parte, la pobreza se entiende como una condición socioeconómica que limita el acceso de los individuos y sus familias a recursos esenciales que garanticen su bienestar, configurándose como "la incapacidad de decisión de la población con respecto a su propio destino" (Hidalgo, 2013, p. 14).

Al analizar la relación entre soberanía alimentaria y pobreza relativa, se establecen los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación. La revisión de la literatura permite profundizar en la comprensión del objeto de estudio, iniciando con un análisis de las principales tendencias teóricas relacionadas con la soberanía alimentaria.

Según Rivas y Cussó (2023), la soberanía alimentaria surge como un marco orientado a la construcción de sistemas agroalimentarios capaces de garantizar la producción, transformación, comercialización, distribución y consumo de alimentos. Este enfoque promueve el acceso a alimentos sanos y nutritivos, provenientes de productores locales que emplean técnicas agroecológicas, y además "defiende el derecho del campesino permitiéndole conocer, participar e incidir en las políticas públicas relacionadas con soberanía alimentaria" (Ortega y Rivera, 2010, p. 56).

El concepto fue introducido en 1996 por La Vía Campesina, un movimiento internacional que plantea la soberanía alimentaria como herramienta para transformar los sistemas alimentarios y como estrategia para erradicar el hambre (Araya et al., 2022). Su relevancia impulsó a diversos países a incorporar sus principios en políticas y programas públicos orientados al fortalecimiento agrícola y la mejora de las condiciones de vida de la población.

La soberanía alimentaria también está vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, dado que fomenta técnicas sostenibles de producción y comercialización, el autoabastecimiento y la mejora de la nutrición mediante el rescate de saberes tradicionales (Windfuhr y Jonsén, 2005). Asimismo, plantea desafíos políticos que exigen que los Estados recuperen la capacidad de garantizar el derecho a una alimentación adecuada y otros derechos humanos básicos (Aguilar, 2012).

En términos generales, la soberanía alimentaria se concibe como una tendencia política que utiliza las huertas y los espacios productivos locales para revitalizar prácticas comunitarias y conocimientos tradicionales orientados a la producción de alimentos limpios y sostenibles (Calderón y Rosero, 2023). Representa, además, una alternativa para el desarrollo rural, basada en principios de equidad, justicia social y autonomía. Este enfoque cuestiona las dinámicas de dependencia del modelo económico global, visibiliza las luchas campesinas y propone estrategias orientadas al bienestar y desarrollo de las comunidades rurales (González y Pachón, 2021).

Desde una perspectiva socioterritorial, la soberanía alimentaria plantea un modelo que reconoce la multiculturalidad, la igualdad y la autonomía de las comunidades, permitiéndoles definir sus propias políticas agrícolas, sistemas de producción y formas de comercialización (Ramírez et al., 2019). Promueve el uso de semillas nativas, el fortalecimiento de mercados locales y la agricultura familiar, siendo la agroecología un pilar fundamental de este proceso. Se subraya la relevancia de mejorar las condiciones laborales y sociales de las mujeres rurales, pues no es posible alcanzar la soberanía alimentaria sin garantizar su acceso a ingresos dignos, educación, salud y participación social (Colectivo Agrario & Instituto de Estudios Ecuatorianos, 2009).

En la Figura 16.1 se presentan los principales criterios de soberanía alimentaria identificados en la literatura, los cuales servirán como referencia para la construcción del índice correspondiente.

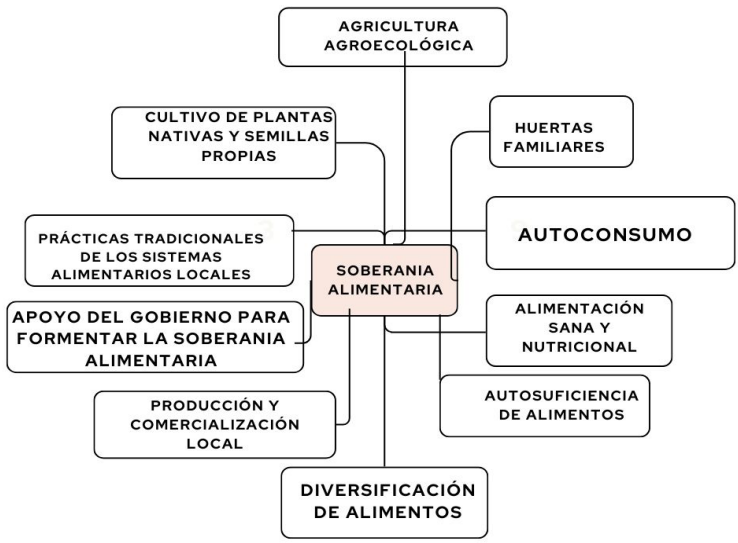


Figura 16.1. Criterios para medir la soberanía alimentaria.

Las principales tendencias de soberanía alimentaria destacan los siguientes criterios de soberanía alimentaria: prácticas agroecológicas, la realización de huertas familiares, el autoconsumo de las familias, una alimentación sana, nutritiva y variada, autosuficiencia

de alimentos y comercialización a nivel local, uso de técnicas ancestrales y semilla propia, y finalmente, el apoyo del gobierno para la producción.

La revisión conceptual realizada permite comprender que la soberanía alimentaria constituye un enfoque integral que trasciende la producción agrícola, incorporando dimensiones económicas, sociales, culturales y políticas. Su propósito central es garantizar el acceso a una alimentación sana, suficiente y culturalmente pertinente, fortaleciendo al mismo tiempo la autonomía de las comunidades rurales y su capacidad para decidir sobre sus propios sistemas alimentarios.

Los autores coinciden en que la soberanía alimentaria surge como una respuesta al modelo agroalimentario dominante, proponiendo alternativas basadas en la agroecología, el uso de semillas nativas, la revitalización de saberes tradicionales y la organización comunitaria. Asimismo, se reconoce su potencial para contribuir a la reducción de la pobreza relativa mediante la generación de ingresos, el autoconsumo familiar y el fortalecimiento de mercados locales.

A nivel global, este enfoque se integra en agendas internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde se destaca su aporte a la seguridad alimentaria, la sostenibilidad ambiental y la resiliencia de los sistemas productivos. De igual manera, plantea retos importantes para los Estados, especialmente en materia de políticas públicas que garanticen el derecho a la alimentación y promuevan la equidad, en particular para las mujeres rurales.

La soberanía alimentaria se configura como un modelo transformador que impulsa sistemas alimentarios más justos, sostenibles y participativos. Los criterios identificados en la literatura , prácticas agroecológicas, huertas familiares, autoconsumo, alimentación saludable, autosuficiencia, comercialización local, uso de técnicas ancestrales y apoyo estatal, constituyen la base para la construcción del índice de soberanía alimentaria que guiará esta investigación.

16.2. Perspectivas conceptuales sobre la pobreza y su medición

González y Vélez (2019) definen la pobreza como "la carencia de capacidades, que no les permite a los individuos llevar una vida digna mediante la satisfacción de sus necesidades básicas como: alimentación, salud, vivienda, vestimenta, educación, entre otras" (p. 5). Por su parte, Stezano (2020) la describe como "un control desigual de recursos. La pobreza es producto de la desigualdad porque es una consecuencia de desigualdades de ingreso, riqueza, clase, género y raza" (p. 12). En Ecuador, una persona se considera pobre cuando su ingreso per cápita es menor a $88,72 mensuales y pobre extremo cuando percibe menos de $50 mensuales.

Existen diversos enfoques para medir la pobreza. En el enfoque de la desigualdad, esta se considera un problema derivado de la distribución inequitativa de recursos. La transferencia de ingresos de un estrato económico a otro puede transformar los patrones de pobreza con el objetivo de reducirla, hasta el punto de que la desigualdad llega a asemejarse a la pobreza misma (Escobedo, 2020).

Según Moreno (2017), otro método para medir la pobreza se basa en el consumo, utilizando el nivel de ingreso económico como un indicador de bienestar. Este enfoque construye la línea de pobreza, que representa el monto de ingresos necesario para que una familia satisfaga adecuadamente sus necesidades básicas. Una persona se califica como pobre o no, dependiendo de su ubicación respecto a esta barrera. La información sobre ingresos permite establecer cuánto consume cada hogar y comparar ese consumo con la línea de pobreza, que generalmente se define de manera manual.

La pobreza multidimensional no se limita a la dimensión monetaria, sino que incorpora variables como educación, acceso a vivienda, salud y otros aspectos para determinar si una persona es pobre. Torres (2018) señala que para medir la pobreza multidimensional se consideran factores como la condición educativa de los hogares, la situación de la niñez y juventud, el trabajo infantil,

la inasistencia escolar, el rezago escolar, las barreras de acceso a centros de cuidado infantil, el acceso oportuno a servicios de salud, el desempleo de larga duración, el acceso a servicios públicos domiciliarios y las condiciones de vivienda.

La pobreza objetiva es otro enfoque para su medición, dividiéndose en pobreza absoluta y relativa. En cuanto a la pobreza absoluta, Caloca et al. (2017) señalan que este tipo limita la satisfacción de necesidades en las interacciones de las personas con su entorno y se manifiesta como una privación tangible. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2019), "La pobreza absoluta se define como la situación en la cual no están cubiertas las necesidades básicas del individuo, es decir, existe carencia de bienes y servicios básicos" (p. 7). Por su parte, la pobreza relativa se basa en las expectativas de consumo social, considerando las comparaciones de riqueza dentro de una sociedad y el nivel de ingresos necesario para lograr inclusión social. A medida que los ingresos crecen, también se elevan los estándares de consumo social.

Para cuantificar la pobreza relativa, Pérez et al. (2009) proponen establecer un umbral basado en el ingreso mediano, clasificando a los individuos como pobres o no pobres. Este umbral se sitúa en el 60 % de la mediana de ingresos por unidad de consumo de los hogares a nivel nacional, considerando el grado y situación de pobreza de cada persona. Se analiza la relación del individuo con el mercado laboral y las actividades económicas, evaluando si está empleado, desempleado, jubilado u otra situación.

Otros determinantes incluyen el nivel educativo, ya que Parada (2001) señala que las carencias educativas se asocian con la pobreza como un factor adicional. Los niveles de vulnerabilidad y exclusión social también constituyen indicadores importantes, considerando las situaciones en que los individuos se sienten parcial o totalmente excluidos dentro de su entorno (Wagle, 2022).

Existen diversas formas de cuantificar la pobreza. En esta investigación, se emplea el análisis de la pobreza

relativa. En la Figura 16.2 se presentan los principales criterios utilizados para la construcción del índice de percepción de pobreza relativa.



Figura 16.2. Criterios para la medición de la pobreza relativa.

La pobreza relativa se mide de acuerdo con la percepción y expectativas que tiene el individuo sobre su nivel de ingresos, nivel de estudios, su situación en el mercado laboral, su nivel de endeudamiento, nivel de ahorro, el acceso a la vivienda, y su situación conforme a los estándares de la sociedad, criterios que los hacen autodefinirse como pobre o no pobre.

La desnutrición no se explica únicamente por la falta de producción de alimentos, sino más bien por la limitada capacidad de compra de la población. En este sentido, el problema no radica en la ausencia de alimentos, sino en el acceso a ellos. En América Latina, la concentración de la pobreza se presenta de manera predominante en zonas rurales; paradójicamente, este sector es el principal productor de alimentos, lo que evidencia la coexistencia del hambre y la producción agrícola. Es precisamente en este ámbito donde se debe enfrentar el desafío de la soberanía alimentaria como estrategia para combatir la pobreza, mediante la creación e implementación de fuentes permanentes de ingresos seguros y dignos para la población rural, garantizando la satisfacción de sus necesidades y el mejoramiento de su bienestar (Sen, 1998, citado en Espinel, 2009).

En la región, se han desarrollado esfuerzos orientados a mejorar la calidad de vida a través de la soberanía alimentaria; sin embargo, los países que adoptan este enfoque no siempre presentan diferencias significativas en comparación con aquellos que no lo aplican, debido a que las dinámicas políticas, sociales y económicas influyen de manera directa en el desarrollo de la soberanía alimentaria (Aguilar, 2012).

Gonzáles y Pachón (2021) destacan que la soberanía alimentaria busca romper la dependencia de los modelos económicos globalizados, promoviendo la lucha campesina y estrategias propias de producción que contribuyan al desarrollo mediante la reducción de importaciones. En un estudio realizado por Rubio (2015), se señala que el aumento de las importaciones de bienes alimentarios en México afectó la soberanía alimentaria, generando un incremento de la inflación y afectando los ingresos de la población. Como consecuencia, la pobreza alimentaria aumentó de 15.147.499 personas en 2005 a 23.088.910 en 2012. Se observó una reducción de los precios internos, ya que las transnacionales fijaban los valores de mercado, lo que, junto con la disminución del apoyo gubernamental, intensificó la migración rural y provocó un aumento adicional de 3.667.353 personas en situación de pobreza alimentaria entre 2006 y 2012.

16.3. Relación entre soberanía alimentaria y percepción de pobreza relativa en familias rurales de Guarainag y Victoria del Portete

La investigación fue de enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo utilizó un diseño no experimental de corte transversal, aplicando encuestas en un único momento durante 2024 en las parroquias Guarainag y Victoria del Portete, provincia del Azuay (Arauco et al., 2024). El enfoque cualitativo permitió interpretar la realidad y características particulares de las familias de estas comunidades.

El estudio tiene un alcance descriptivo, para identificar las características del fenómeno y su presencia en los grupos analizados; así como un alcance correlacional,

al analizar la relación entre los criterios de soberanía alimentaria y el índice de percepción de pobreza relativa. El método hipotético-deductivo permitió plantear la hipótesis de que un aumento en la soberanía alimentaria se relaciona con una disminución de la pobreza en las familias estudiadas.

La variable independiente fue la soberanía alimentaria, medida mediante criterios como alimentación sana y nutritiva, producción agroecológica, y porcentaje de alimentos de producción propia. La variable dependiente fue el índice de pobreza relativa, calculado a partir de criterios como ingresos, nivel educativo, endeudamiento y percepción de exclusión social.

La población estuvo conformada por 96 familias con huertas familiares, 50 en Victoria del Portete y 46 en Guarainag, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández, 2021). Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas: 12 sobre soberanía alimentaria y 11 sobre percepción de pobreza relativa.

Se utilizó la escala de Likert (1 a 5) como herramienta de medición psicométrica para interpretar la percepción de los habitantes respecto a ambas variables (Cordero, 2022). En el índice de pobreza relativa, valores altos indican mejor situación y valores cercanos a uno reflejan percepción de pobreza.

En la Tabla 16.1 se indica las variables que componen este índice, sus criterios y valoración.

Tabla 16.1. Variables de Índice de percepción de pobreza relativa.

Variable	Valoración	Criterio
Nivel de ingresos	1 2 3	Menos de $ 150 mensuales Entre $151 y $300 mensuales Entre $301 y $ 450 mensuales
	4 5	Entre $451 y $600 mensuales Más de $601 mensuales

Satisfacción con ingresos	1 2 3	Nada satisfecho Poco satisfecho Neutral
	4 5	Muy satisfecho Totalmente satisfecho
Medida en que los ingresos cubren necesidades	1 2 3	Nada a d a Poco c o Medianamente
	4 5	A l t a m e n t e Totalmente
Nivel educativo	1 2	Sin estudios Primaria
	3 4 5	S e c u n d a r i a Tercer nivel (Universitario) Cuarto nivel (Posgrado)
Satisfacción con nivel educativo	1 2 3	Nada satisfecho Poco satisfecho Neutral
	4 5	Muy satisfecho Totalmente satisfecho
Relación con el mercado laboral	1 2	Desempleado Otro
	3 4 5	Trabajo por cuenta propia Jubilado Empleado
Satisfacción con relación al mercado laboral	1 2 3	Nada satisfecho Poco satisfecho Neutral
	4 5	Muy satisfecho Totalmente satisfecho
Crédito	1	Sí
	5	No
Tipo de vivienda	1 1 1	Arrendada Cedida Donada
	5	Propia
Ahorro	1	No
	5	Sí
Exclusión	1	Sí
	5	No

Consideración de pobreza	1 2 3	Medianamente pobre Altamente pobre Demasiadamente pobre
	4 5	Poco pobre No pobre
Índice de percepción de pobreza		Sumatoria de todos los criterios de pobreza.

De la misma manera se valoran a los criterios de soberanía alimentaria. Definiendo como 5 a la variable soberanía alimentaria y 1 la situación en la que no existe soberanía alimentaria. A continuación, la Tabla 16.2 indica las variables independientes y sus criterios para la categorización-

Tabla 16.2. Componentes del índice de soberanía alimentaria.

Variable	Valoración	CRITERIO
Alimentación sana	1 2 3	Nada sana Poco sana Medianamente sana
	4 5	Altamente sana Totalmente sana
	1 2 3	Nada nutritiva Poco nutritiva Medianamente nutritiva
Alimentación nutritiva	4 5	Altamente nutritiva Totalmente nutritiva
Alimentación variada	1 2 3	Nunca consumo alimentación variada Pocas veces consumo alimentación variada Algunas veces consumo alimentación variada
	4 5	Muchas veces consumo alimentación variada Siempre consumo alimentación variada
Producción agroecológica	1 2 3	No es agroecológica 25% de la producción es agroecológica 50% de la producción es agroecológica
	4 5	75% de la producción es agroecológica Toda la producción es agroecológica

Alimentación de producción agroecológica	1 2 3	0% de mi alimentación es agroecológica 25% de mi alimentación es agroecológica 50 % de mi alimentación es agroecológica
	4 5	75 % de mi alimentación es agroecológica 100% de mi alimentación es agroecológica
Técnicas ancestrales	1 2 3	No utilizo técnicas ancestrales Pocas veces utilizo técnicas ancestrales Algunas veces utilizo técnicas ancestrales
	4 5	Muchas veces utilizo técnicas ancestrales Siempre utilizo técnicas ancestrales
Semilla propia	1 2 3	No utilizo semilla propia Pocas veces utilizo semilla propia Algunas veces utilizo semilla propia
	4 5	Muchas veces utilizo semilla propia Siempre utilizo semilla propia
Apoyo gubernamental	1 2 3	No he recibido apoyo del gobierno Apoyo mínimo del gobierno Apoyo medio del gobierno
	4 5	Alto apoyo del gobierno Total apoyo del gobierno
Verduras propias		Promedio de suma entre verduras, legumbres, cereales, tubérculos que sean consumidos como resultado de producción propia.
Productos de origen animal propio		Promedio de la suma entre gallinas, cuyes lácteos y vacunos que sean consumidos como resultado de producción propia.

Se utilizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos sobre las variables de soberanía alimentaria y de pobreza relativa, que son propias de cada territorio, en las mismas en las que se destacan algunas características propias de cada localidad.

En la parroquia rural de Guarainag, de las 46 familias encuestadas, el 63.45% de los ingresos se encuentra entre $151 y $300 dólares, estos ingresos cubren

medianamente sus necesidades, mientras que su nivel de satisfacción con esos ingresos de igual manera es a un nivel medio, mientras que solamente el 8,69% de los encuestados se encuentra totalmente satisfechos con el nivel de ingreso que tienen.

En cuanto al nivel educativo, el 47,82% tienen una preparación educativa de nivel primario, el 30,43% ha logrado terminar la secundaria. En la zona no se presenta un alto nivel educativo, y solamente el 15,21% se siente satisfecho con la educación que tiene, el 30,43% presenta una satisfacción media y el 19,56% presenta bajo nivel de satisfacción, es decir le hubiera gustado avanzar más en su nivel educativo.

El 67,39% de los encuestados trabajan por cuenta propia, pues se dedican a la ganadería, siendo la venta de leche cruda es la principal actividad productiva, el 13,04% se encuentra empleada bajo relación de dependencia, y solamente el 6,52% de los encuestados son jubilados. En cuanto al nivel de satisfacción con el mercado laboral, solamente el 34.78% de los encuestados, se encuentran totalmente satisfechos con la actividad que realiza. Esto se explica debido a los argumentos de las personas encuestadas, sobre las pocas oportunidades que se tiene en cuanto al ingreso del mercado laboral en esta área rural, ya que la mejor forma de lograr mayores oportunidades es la migración hacia la ciudad de Cuenca principalmente.

En cuanto al tipo de vivienda, los encuestados en su mayoría cuentan con casa propia, este porcentaje asciende al 71.73%, y solamente el 28,26% de los encuestados viven en un domicilio cedido, prestado o en arriendo. El 39,13% de los encuestados se encuentran totalmente satisfechos con la vivienda en la que viven, el 32.61% se encuentran medianamente satisfechos con su vivienda, y finalmente, el 13.04% se encuentran poco satisfechos con su vivienda.

El 80.43% de los encuestados, no cuentan con ahorros como reserva para situaciones fortuitas o de emergencia, y solamente el 19.57% se ha sentido excluido de la sociedad en la que vive, en algún momento de su vida.

En cuanto a su percepción de pobreza el 15,22% se califica como no pobre, el 30,43% se califica como poco pobre, el 50% como medianamente pobre, y el 2.7% se califica como totalmente pobre.

Al analizar los criterios de soberanía alimentaria, como principales resultados se obtiene que el 80,43% de los encuestados califica que su alimentación es medianamente sana y medianamente nutritiva. El 60,87% de las personas encuestadas han afirmado que diariamente consumen alimentación totalmente variada, el 23.91% tienen una alimentación medianamente variada y el 2.17% de los encuestados han afirmado no tener una alimentación variada.

El 71.74% de la muestra afirma que su producción es agroecológica en un 75%, mientras que el 15,22% afirma que el 50% de su producción es agroecológica, y solamente el 13.04% afirma que el 25% de su producción es agroecológica, esto se debe que a las verduras y legumbres producidas por los encuestados se da de manera agroecológica, mientras que para la producción de papa y cuidado de plagas en frutas se utiliza químicos, para obtener mejores resultados. Solamente el 26,08% consume el 100% de sus alimentos como resultado de su producción propia.

El 32,61% de los encuestados utiliza técnicas ancestrales dentro de sus cultivos en un 100%, entre las técnicas más importantes que se destaca esta la yunta, la siembra conforme el calendario lunar, el cultivo asociado en la siembra de maíz que va combinado con frejol y haba, para aprovechar espacio y el hidrógeno que dejan las raíces del haba que sale antes.

El 63.04% de los habitantes encuestados utilizan su semilla propia para continuar con el proceso de siembra del próximo año, evitando el cambio en la semilla al traer semilla certificada o semilla de otras localidades, mientras que el 17.39% utiliza su propia semilla en un porcentaje del 75%, mientras que solamente el 19.57% la proporción de los habitantes que no guarda su propia semilla.

En la parroquia rural de Guarainag la mayoría de los encuestados afirma haber tenido un nivel bajo de apoyo por parte del gobierno para su proceso de producción, pues el 54.34% afirma no haber tenido un apoyo, y el 30.43% afirma haber tenido un mínimo nivel de apoyo.

Al realiza el análisis de los criterios que permiten una indagación sobre la pobreza relativa, en la parroquia Victoria del Portete se obtiene que, el 60% de los cincuenta encuestados afirma que sus ingresos mensuales son menores a 150$, mientras que el 26% afirma que este rubro se encuentra entre 151$ y 300$. Debido a esta situación, el 66% de los encuestados se han respondido que se encuentran poco satisfechos o nada satisfechos con este nivel de ingresos, pues, el 44% afirma que este ingreso le ayuda a cubrir sus necesidades más básicas a un nivel bajo, mientras que el 36% afirma que cubre sus necesidades medianamente con el ingreso con el que cuenta mensualmente.

En cuanto al nivel educativo, de los 50 encuestados el 70% afirma contar solamente con educación primaria, el 20% afirma tener una instrucción secundaria, su nivel de satisfacción con respecto al nivel educativo es bajo, ya el 34% afirma sentirse poco satisfecho, y el 24% medianamente satisfecho, solamente el 20% se encuentra totalmente satisfecho con su nivel educativo alcanzado.

El 72% de los encuestados afirma que trabaja de manera independiente, y solamente el 16% se encuentra empleado. Pese a esta situación, el 30% se encuentra muy satisfecho con su relación con el mercado laboral, y solamente el 24% se encuentra totalmente satisfecho. El 72% de los encuestados no cuentan con créditos en entidades financieras. Y solamente el 20% cuenta con ahorros para situaciones fortuitas.

El 82% cuenta con casa propia, y el 54% se encuentran muy satisfechos y totalmente satisfechos con la vivienda en la que viven. En cuanto a exclusión, que es un determinante de la pobreza relativa, se destaca que el

82% de los encuestados afirma no sentirse o haberse sentido excluido en el lugar en donde vive. A un nivel general, se evidencia que solamente el 16% se califica como no pobre mientras que el 68% se califica como poco pobre y medianamente pobre.

Al realizar un análisis de las variables de pobreza relativa entre las dos parroquias se obtiene que los ingresos con los que cuentan mensualmente la mayoría de las familias encuestadas en las dos comunidades son menores a $150, dado el valor que obtienen las familias de Guarainag tiene una satisfacción neutral, pues el 45,65% señala que estos ingresos cubren medianamente sus necesidades, mientras que el 44% de las familias encuestadas en Victoria del Portete, se siente poco satisfecho con los ingresos, pues este ingreso cubre poco sus necesidades. En cuanto al nivel educativo, en las dos parroquias la mayoría de los encuestados solamente alcanzó un nivel de educación de primaria. El nivel de satisfacción con este nivel educativo en la parroquia Guarainag, es neutral pues este valor corresponde al 28,26%, mientras que en la Parroquia Victoria del Portete el 34% de los encuestados se encuentra poco satisfecho.

En ambas parroquias la mayoría de los habitantes trabajan por cuenta propia, y la mayoría se encuentran muy satisfechos con su relación con el mercado laboral. Existe también un bajo nivel de endeudamiento, y en ambas localidades las familias encuestadas tienen casa propia, pues el valor alcanza el 75% de los encuestados. En cuanto a exclusión la mayoría indica no sentirse excluido en la sociedad en la que vive, y finalmente, el 50% de las familias pertenecientes a Guarainag se califican como medianamente pobres, mientras que, en Victoria del Portete, el 36% se califica medianamente pobre.

A continuación, la Tabla 16.3 resume la comparación de los criterios del Indice de percepción de pobreza relativa, analizada por territorios:

Tabla 16.3. Comparación de los criterios del Indice de percepción de pobreza relativa entre Guarainag y Victoria del Portete.

	Guarainag		Victoria del portete	
Encuestados	46 familias		50 familias	
Criterio	**Moda**	**Porcentaje**	**moda**	**Porcentaje**
INGRESOS	Menos de $150 mensuales	47.83%	Menos de $150 mensuales	60%
SATISFACCION CON LOS INGRESOS	Neutral	39.13%	Poco Satisfecho	44%
NIVEL EN EL QUE CUBRE NECESIDADES	Medianamente	45,65%	Poco	44%
NIVEL EDUCATIVO	Primaria	47,83%	Primaria	70%
SATISFACCION CON EL NIVEL EDUCATIVO	Neutral	28,26%	Poco Satisfecho	34%
RELACIÓN CON EL MERCADO LABORAL	Trabajo por cuenta propia	56,52%	Trabajo por cuenta propia	72%
SATISFACCIÓN CON MERCADO LABORAL	Totalmente satisfecho	39,13%	Muy Satisfecho	30%
CREDITO	No tengo crédito	67,39%	No tengo crédito	72%
TIPO DE VIVIENDA	Propia	76%	Propia	82%
SATISFACCION VIVIENDA	Totalmente satisfecho	52,17%	Muy satisfecho	32%
AHORRO	No tengo ahorro	67,39%	No tengo ahorro	80%
EXCLUSION	No	84,78%	No	82%
PERCEPCION DE POBREZA	Medianamente pobre	50%	Medianamente pobre	36%

Dentro de la soberanía alimentaria, el análisis de sus criterios en la Parroquia Rural de Victoria del Portete. Se observa que el 82% de los encuestados afirma tener una alimentación sana a un nivel medio, y el 78% afirma tener una alimentación medianamente nutritiva. El 44% afirma tener una alimentación totalmente variada y el 18% afirma no tener una alimentación variada.

En cuanto a producción, el 54% afirma que su producción es totalmente agroecológica, y el 34% afirma que estos alimentos cubren el 25% de su alimentación es agroecológica, Y solamente el 24% comentan que el 100% de su alimentación es libre de transgénicos y químicos. El 24% utiliza técnicas ancestrales medianamente, mientras el 38% de su producción no utiliza técnicas ancestrales en su producción. El 66% de los encuestados utilizan su propia semilla en un porcentaje mayor del 75%. Y el 84% afirma no haber tenido apoyo del gobierno o haber tenido un apoyo mínimo para la producción. En la Tabla 16.4, se realiza una comparación entre las respuestas en cuanto a soberanía alimentaria, que se han obtenido en las parroquias Guarainag y Victoria del Portete.

Tabla 16.4. Comparación de los criterios de soberanía alimentaria entre Guarainag y Victoria del Portete.

	Guarainag		Victoria del portete	
Encuestados	46 familias		50 familias	
Criterio	**Moda**	**Porcentaje**	**Moda**	**Porcentaje**
Alimentacion sana	Medianamente sana	80,43%	Medianamente sana	82%
Alimentación nutritiva	Medianamente nutritiva	80,43%	Medianamente nutritiva	78%
Alimentación variada	Totalmente variada	60,87%	Totalmente variada	44%

Producción agroecológica	75% de la prod. Agroecológica	71,75%	100% de la prod. Agroecológica	54%
Producción propia	100% de mi alimentación es propia	26,81%	100% de mi alimentación es propia	24%
Técnicas ancestrales (ta)	Siempre utilizo técnicas ancestrales	32,61%	Siempre utilizo técnicas ancestrales	24%
Semillas (sp)	Siempre utilizo semilla propia	63,04%	Siempre utilizo semilla propia	66%
Apoyo gubernamental	No he recibido apoyo del gobierno	54,34%	No he recibido apoyo del gobierno	48%

Se debe destacar que, al comparar los criterios de soberanía alimentaria en los dos territorios existen algunos criterios o comportamientos que son similares entre estas dos localidades, es decir, la alimentación en estas dos zonas es medianamente sana y medianamente nutritiva. En ambas localidades, utilizan técnicas ancestrales, aunque no en una gran medida, además, el uso de la semilla propia es muy importante ya que este porcentaje supera el 63% en ambas localidades, es decir, que protegen la semilla propia. En ambas localidades la intervención del gobierno con apoyo para la producción es mínima.

El índice de percepción de pobreza relativa se construye como una suma de los siete componentes de pobreza relativa considerados y el nivel de satisfacción de las familias en situaciones como ingresos, nivel educativo, mercado laboral, ahorro, nivel de exclusión. Al ser una suma de los criterios dados por los encuestados, se encuentra entre un valor de 28 y 58. Siendo 28, la percepción de una persona que se encuentra en pobreza relativa y 58 una situación en la que la persona tiene la percepción de no pobreza relativa.

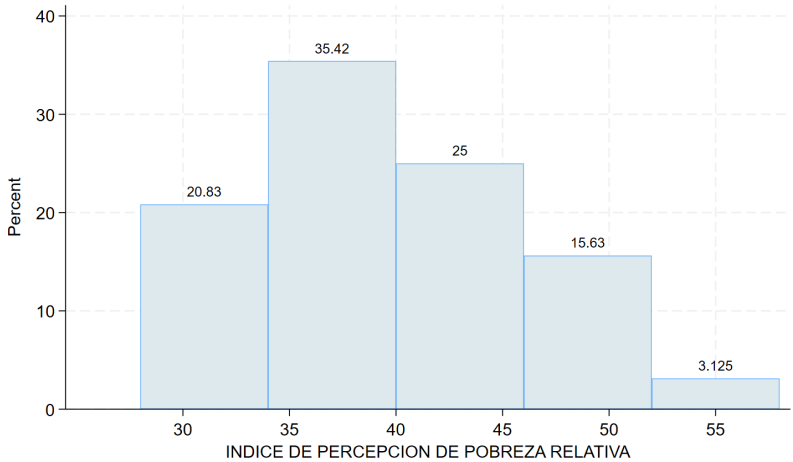


Figura 16.3. Histograma del índice de percepción de pobreza relativa.

En la Figura 16.3, se observa el histograma del índice de percepción de pobreza relativa visualizando una distribución de la variable entre 28 y 58, donde los valores más bajos corresponden a percepción de pobreza relativa, mientras que los más altos, hacen referencia a la percepción de no pobreza relativa. El 35.42% de los encuestados presenta un valor de este indicador entre 34 y 40, calificándose como personas altamente pobres. Mientras que el 25% de los encuestados se califican como medianamente pobres, pues los valores del indicador oscilan entre 40 y 46. Y solamente el 3.125% de los encuestados no se considera pobre relativamente, debido a que los valores de este índice se encuentran entre 52 y 58.

Por otra parte, el índice de soberanía alimentaria, construido como la suma de las variables, en las que se consideran alimentación, producción propia, producción agroecológica, técnicas ancestrales y semilla propia. Este índice se encuentra entre 20 y 42, siendo 20 situación en la que la familia no tiene soberanía alimentaria y 42 una situación en la que la familia conserva la soberanía alimentaria en su producción y alimentación.

Se verifica inicialmente, la relación entre el índice de percepción de pobreza relativa como variable dependiente y el índice de soberanía alimentaria como independiente,

a través de una regresión simple entre estos dos índices, se evidencia una relación significativa directa. El índice de soberanía alimentaria explica en un 11.53% al índice de percepción de pobreza relativa. Un aumento de una unidad del índice de soberanía alimentaria, genera un incremento del índice de percepción de pobreza relativa en un 45,69%. Con la prueba T se puede verificar que la variable independiente índice de soberanía alimentaria es significativa al 5%, es decir, explica el índice de percepción de pobreza relativa.

Se analizó la relación entre el índice de percepción de pobreza relativa y los criterios que conforman la soberanía alimentaria, considerados como variable independiente, entre los que destacan: alimentación sana, variada y nutritiva, producción agroecológica y propia, consumo de verduras y productos de origen animal de producción propia, uso de técnicas ancestrales y apoyo gubernamental.

El modelo de regresión lineal inicial identificó que las variables más significativas para explicar la percepción de pobreza fueron alimentación variada y productos de origen animal, con un nivel de significación del 5%, y técnicas ancestrales y consumo de verduras propias, significativas al 10%. Se observó que un incremento en la alimentación variada aumenta la probabilidad de no ser pobre, mientras que un mayor uso de técnicas ancestrales se asocia con una mayor percepción de pobreza, debido a los costos actuales y la disponibilidad de productos masivos más económicos.

Al considerar solo las variables significativas, el nuevo modelo de regresión mostró que la alimentación nutritiva, técnicas ancestrales, productos de origen animal de producción propia y alimentación variada explican aproximadamente el 34,86% de la variación en el índice de percepción de pobreza relativa. Se verificaron los supuestos del modelo: no se detectó multicolinealidad, se cumplió la homocedasticidad, la normalidad de los errores y la especificidad del modelo, demostrando su fiabilidad.

En las parroquias de Guarainag y Victoria del Portete, la percepción de pobreza relativa se explica principalmente por la calidad de la alimentación, la diversidad de la dieta, la producción de alimentos de origen animal propia y, en menor medida, por el uso de técnicas ancestrales en la producción. Esto evidencia que la soberanía alimentaria influye directamente en la reducción de la percepción de pobreza en estas comunidades.

En el estudio se confirma la existencia de una relación directa significativa entre la soberanía alimentaria y la pobreza relativa. Con la construcción de los índices se obtiene que a medida que incrementa el indice de soberanía alimentaria, el índice de percepción de pobreza relativa también aumenta, es decir, las familias se consideran no pobres. Este resultado coincide con los planteamientos de Mariscal et al. (2017), que afirma que la soberanía alimentaria ha venido como una nueva estrategia para combatir el hambre, asegurar la alimentación y disminuir la pobreza, gracias al impulso de la producción campesina que permite un equilibrio social, económico y ecológico.

Una alimentación nutritiva, técnicas ancestrales, productos de origen animal de producción propia, una alimentación variada, son las variables que influyen en la disminución de la pobreza relativa de las familias de Guarainag y Victoria del Portete. Por lo tanto, se llega a aceptar la hipótesis planteada en la investigación, y se afirma que a medida que las familias de las parroquias de Guarainag y Victoria del Portete que usan la soberanía alimentaria, tienen una mayor percepción de no pobreza.

Los resultados de la investigación, concuerdan con los planteamientos que dan algunos autores sobre la soberanía alimentación que se encuentran como base de la investigación, quienes proponen que el uso de la soberanía alimentaria permite una reducción de la pobreza relativa (Hidalgo, et al, 2019). Pues, es debido a que las familias de las parroquias de Guarainag y de Victoria del Portete, se consideran pobres debido a que sus ingresos mensuales no son altos y fijos, como

el salario que se obtiene mensualmente en la zona urbana, pero no se considera que existe gran inversión en animales, terrenos y en la producción, el mismo que brinda ingresos en un tiempo mayor.

Aguilar (2012) sostiene que, no existen diferencias significativas entre los países que implementan la soberanía alimentaria y aquellos que no, sugiriendo que otros factores, como los cambios políticos y sociales, son determinantes en la definición de la pobreza. Si bien es cierto que las decisiones políticas y los cambios sociales influyen en la calidad de vida y en la percepción de pobreza, los resultados de esta investigación muestran que, en las parroquias de la provincia de Azuay, el uso de la soberanía alimentaria influye en la percepción de pobreza relativa que tienen familias, debido a que la soberanía alimentaria se ha convertido en un modo de vida y de producción, a través de la conservación de los conocimientos tradicionales.

El uso de la soberanía alimentaria proporciona a las familias una mayor seguridad alimentaria, generando la percepción de que pueden autoabastecerse, lo que incrementa su sentido de autonomía. Esto promueve una producción orientada no solo a cubrir sus necesidades básicas, sino también a mejorar su calidad de vida. En este contexto, es crucial el apoyo gubernamental mediante políticas que fomenten el incremento de la productividad rural, pues son esenciales para fortalecer la soberanía alimentaria y contribuir a la reducción de la pobreza en estas comunidades.

Se refuerza la importancia de la soberanía alimentaria pues, al igual que el caso cubano, en Ecuador, se usa este paradigma como camino para disminuir la pobreza y el hambre, a través de políticas públicas que apoyen la producción local, con gobiernos que promuevan programas de apoyo al campesino, fomento a prácticas agrícolas que sean sostenibles para lograr una mayor productividad rural, reduciendo su percepción de pobreza relativa.

A partir del análisis cualitativo se puede concluir que, ambos territorios presentan características similares en

cuanto al nivel de soberanía alimentaria, al ser zonas que tiene como fuente de ingresos la ganadería, no se da mayor importancia al cultivo de verduras y animales para su alimentación propia. Con una alimentación medianamente sana y medianamente nutritiva, donde su producción no cubre ni el 50% de su alimentación, y la disminución del uso de técnicas ancestrales como la minga, el uso de yunta, y el cultivo asociado. Lleva a una menor producción y un mayor nivel de inversión en adquisición de productos agrícolas.

El uso de la semilla propia es muy importante para los habitantes de estas localidades, ya que este porcentaje de personas que guardan su propia semilla supera el 63% en ambas localidades. En ambas localidades la intervención del gobierno con apoyo para la producción es mínima, siendo esta una limitación para el desarrollo de un mayor nivel de soberanía alimentaria.

Para el análisis de la relación existente entre pobreza relativa y soberanía alimentaria, se planteó un segundo modelo de regresión simple que es válido y confiable, ya que cumple con los cuatro supuestos, logrando plasmar la relación entre las variables, pues, permitió evidenciar que una alimentación nutritiva, una alimentación variada, el uso de técnicas ancestrales y la crianza de animales para el consumo propio, influyen en la percepción de la pobreza relativa que tienen las familias de Guarainag y Victoria del Portete.

A medida que incrementa en una unidad la alimentación nutritiva, el índice de percepción de pobreza relativa disminuye en 1.89 unidades, situación que se puede explicar, puesto que a medida que existe mayor capacidad adquisitiva su alimentación nutritiva disminuye debido a que hay la posibilidad de obtener mayor cantidad de productos procesados que reemplazan su alimentación propia tradicional.

El uso de técnicas ancestrales, influyen también en el índice de percepción de pobreza, debido a que, si se disminuye el uso de técnicas ancestrales, se obtiene una percepción de no pobreza en las familias, esto se debe a que existen técnicas nuevas para la labranza

de la tierra, a menor costo, menor tiempo, brindando optimizar el proceso de siembras. El hecho de que una persona incremente la diversificación en su alimentación indica que se considera menos pobre, y finalmente, una persona que cría sus propios animales para su propio consumo, tiene la percepción a considerarse menos pobre, debido a la disponibilidad que tiene de consumir un producto animal cuando el desee.

Referencias

Aguilar, W. A. (2012). ***Análisis de indicadores para determinar la evolución de la soberanía alimentaria para la región de América Latina*** [Tesis doctoral, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano].

Arauco-Jimenez, K. C., Enríquez-Villavicencio, P., & Huachaca-Urbina, A. R. (2024). Satisfacción laboral y productividad en el área de negocio de una entidad bancaria. ***Revista Científica de la UCSA, 11***(1), 19–29. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.01.019

Araya, B., Bannout, M., Rodríguez-Osiac, L., Egaña-Rojas, D., Gálvez-Espinoza, P., & Aranda-Ortega, J. (2022). De la constitución a la mesa: Conversatorios sobre el derecho a la alimentación. ***Revista Chilena de Nutrición, 49***(Supl. 1), 7. http://dx.doi.org/10.4067/s0717-75182022000400007

Calderón Farfán, J. C., Rosero Medina, D. F., & Arias Torres, D. (2023). Soberanía alimentaria y salud: perspectivas de tres pueblos indígenas de Colombia. Global health promotion, 30(2), 86–94. https://doi.org/10.1177/17579759221113492

Caloca, R., Leriche, C., & Briseño, N. (2017). La pobreza desde las teorías. Análisis Económico, 32(79), 149-176. https://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/8

Canto de Gante, Á. G., Sosa González, W. E., Bautista Ortega, J., Escobar Castillo, J., & Cordero-Ahiman, O. V. (2022). Ley del régimen de la soberanía alimentaria de Ecuador. ***Revista Chilena de Nutrición, 49***(1), 34–38. http://dx.doi.org/10.4067/s0717-75182022000400034

Cordero-Ahiman, O. V. (2022). Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria de Ecuador. ***Revista Chilena de Nutrición, 49***(Supl. 1), 34–38. https://doi.org/10.4067/s0717-75182022000400034

Espinel, R. (2010). Ruralidad y soberanía alimentaria en América Latina y el Caribe. ***Ecuador Debate, (79)***, 151–162. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/3528/1/RFLACSO-ED79-09-Espinel.pdf

González Torres, S., & Pachón Ariza, F. A. (2021). Mujeres campesinas y soberanía alimentaria: Propuestas para un vivir digno, la experiencia de Inzá, Cauca (Colombia). ***Revista de Economía y Sociología Rural, 60(3)***, e248019. http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2021.248019

González, M. A., & García-Vélez, D. F. (2019). Análisis de la pobreza en Ecuador a través de las curvas TIP, 2009–2015. ***Revista Espacios, 40***(1). https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400108.html

Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. Revista Cubana de Medicina General Integral, 37(3). https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es

Mariscal Méndez, A., Ramírez Miranda, C. A., & Pérez Sánchez, A. (2017). Soberanía y seguridad alimentaria: Propuestas políticas al problema alimentario. ***Textual: Análisis del Medio Rural Latinoamericano, (69)***, 9–26. https://doi.org/10.5154/r.textual.2017.69.001

Moreno, M. (2017). La medición de la pobreza. ***Revista Sociedad, (37)***. https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/revistasociedad/article/view/2976/2465

Ortega Cerdá, M., & Rivera-Ferre, M. G. (2010). Indicadores internacionales de soberanía alimentaria: Nuevas herramientas para una nueva agricultura. ***Revibec: Revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica, 14(1)***, 53–77. https://redibec.org/ojs/index.php/revibec/article/view/234

Pérez Yruela, M., García Rodríguez, M. I., & Trujillo Carmona, M. (2009). Condiciones de vida y pobreza relativa de la población de Aragón. Consejo Económico y Social.

Ramírez, M. A., Nieto Gómez, L. E., & Giraldo Díaz, R. (2019). Fundamentación ética del derecho a la soberanía alimentaria en Colombia. ***Cuestiones Constitucionales, (41)***, 475–495. https://doi.org/10.22201/iij.24484881e.2019.41.13955

Rivas López, M., & Cussó Segura, X. (2023). La soberanía alimentaria como indicador de la transformación integral de los sistemas agroalimentarios. ***Historia Agraria: Revista de Agricultura e Historia Rural, (90)***, 7–38. https://doi.org/10.26882/histagrar.090e08r

Rubio, B. (2015). La soberanía alimentaria en México: Una asignatura pendiente. ***Mundo Siglo XXI, 36***(5), 55–70. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2c219a4a-f930-494b-980d-91a8f9320eef/content

Torres Penagos, M. F. (2018). Índice de pobreza multidimensional oculta para la localidad de Teusaquillo (Bogotá): Propuesta metodológica a partir de percepciones ciudadanas. Cuadernos de Economía, 37(74), 555-588. https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v37n74.56164

Wagle, U. (2002). Volver a pensar la pobreza: Definición y mediciones. ***Revista Internacional de Ciencias Sociales, 171***, 18–33. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125501_spa

Windfuhr, M., & Jonsén, J. (2005). ***Soberanía alimentaria: Hacia la democracia en sistemas alimentarios locales***. ITDG.

17.

Estrategia digital para Anestesiología en un hospital público de Ecuador

Carlos Fabricio Amán-Garzón[1]

Yuliana Almodena González-Ochoa[1]

Amanda Elizabeth Ordoñez-Castro[1]

Paola Vera-León[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/QHEG8608

17.1. Transformación digital y comunicación humanizada en el sistema sanitario

En las últimas décadas, los sistemas de salud han experimentado una profunda y acelerada transformación digital que ha redefinido la interacción entre las instituciones sanitarias y la población. La ciudadanía ha transitado de un rol pasivo a uno caracterizado por una mayor autonomía, acceso a información y capacidad crítica, lo que implica una demanda creciente de comunicación comprensible, apoyo emocional y sustento científico para la toma de decisiones clínicas. Este cambio estructural obliga a los establecimientos hospitalarios a adoptar estrategias de comunicación digital que prioricen la humanización del cuidado, el fortalecimiento de la alfabetización sanitaria y la generación de confianza pública.

En esta línea, Manteghinejad y Javanmard (2021) destacan que el uso de redes sociales, asistentes virtuales, recursos audiovisuales y plataformas de

gestión de relaciones con usuarios permite ofrecer interacciones más personalizadas, disminuir la incertidumbre y consolidar la transparencia institucional. El Hospital Homero Castanier Crespo como integrante de la Red Pública Integral de Salud, ha impulsado modelos de atención centrados en la calidad y el trato digno. En dicho marco, el Servicio de Anestesiología desempeña una función estratégica, al articular la seguridad quirúrgica con la experiencia emocional del paciente, contribuyendo así a reducir el temor preoperatorio, promover la adherencia a los protocolos y mejorar la comprensión del proceso perioperatorio.

Por ello, la formulación de una estrategia integral de comunicación y marketing digital para este servicio no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye un elemento clave para fortalecer la confianza, la transparencia y la reputación institucional. La propuesta se encuentra alineada con las políticas nacionales de transformación digital y reafirma el posicionamiento del Hospital Homero Castanier Crespo como una institución moderna, accesible y centrada en las personas. Se sustenta en los lineamientos establecidos en el Acuerdo Ministerial 030-2020 y el Plan Decenal de Salud Pública (Ecuador. Ministerio de Salud Pública, 2022), los cuales reconocen la humanización de la atención y la transformación digital como pilares fundamentales del sistema sanitario ecuatoriano.

La adopción de estrategias de comunicación en salud se encuentra enmarcada en un cuerpo normativo que salvaguarda la calidad de la atención (Hernández, 2022), la transparencia institucional y el ejercicio pleno de los derechos de los pacientes. El Acuerdo Ministerial 030-2020 (Ecuador. Ministerio de Salud Pública, 2020) incorpora la humanización como un principio rector obligatorio e integra la comunicación efectiva dentro del proceso asistencial, reconociéndola como un mecanismo esencial para reducir la incertidumbre clínica, particularmente en servicios altamente sensibles como anestesiología. Por su parte, el Plan Decenal de Salud Pública 2022–2031 impulsa la transformación digital del sistema, promoviendo la disponibilidad equitativa de

información confiable, la interoperabilidad tecnológica y la participación activa de las personas en la gestión de su propia salud.

De manera complementaria, la Política Nacional de Transformación Digital del Sector Salud 2025 orienta la automatización de los servicios informativos, el fortalecimiento de la alfabetización sanitaria digital y la incorporación de herramientas tecnológicas, como plataformas CRM, soluciones de telemedicina y asistentes virtuales dentro de un enfoque centrado en la humanización del cuidado. Este conjunto de lineamientos normativos obliga a los hospitales públicos a desarrollar modelos de comunicación innovadores que mejoren la experiencia de los usuarios, optimicen los procesos internos y refuercen la seguridad del entorno asistencial.

En este contexto, la propuesta dirigida al Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo responde tanto a una necesidad institucional como a un mandato normativo que reconoce la comunicación como un componente estructural de la gestión hospitalaria moderna (Organización Mundial de la Salud, 2021).

La comunicación en salud se ha consolidado como un eje fundamental de la atención contemporánea, impulsada por el acceso extendido a recursos digitales y por la evolución del paciente hacia un actor autónomo que demanda información inmediata, clara y científicamente validada. Este escenario configura oportunidades relevantes, pero también riesgos significativos, dado que las redes sociales pueden contribuir a reducir la incertidumbre, aunque igualmente pueden amplificar desinformación o narrativas sin respaldo técnico. Ello es particularmente crítico en áreas como la anestesiología, donde persisten percepciones erróneas y elevados niveles de temor entre los usuarios (Martínez et al., 2015).

Frente a este panorama, el Servicio de Anestesiología del HHCC se enfrenta al reto de orientar, educar y acompañar al paciente quirúrgico mediante mecanismos de comunicación accesibles, oportunos y basados en evidencia. La adopción de una estrategia digital robusta constituye una herramienta clave para fortalecer la

confianza pública, optimizar la experiencia del usuario y posicionar al servicio como referente en estándares de seguridad clínica (Kotler et al., 2008).

Asimismo, la comunicación institucional cumple funciones estratégicas de alto impacto: contribuye a mejorar la gestión de procesos, favorece la alfabetización sanitaria, atenúa la ansiedad mediante mensajes empáticos y refuerza la reputación del establecimiento. Estas acciones responden a una exigencia creciente de transparencia, trato digno y humanización, en consonancia con los lineamientos del Ministerio de Salud Pública.

La propuesta se sustenta en los principios del marketing social en salud, orientado a promover conductas beneficiosas para la población y a garantizar derechos fundamentales como el acceso a información veraz y la participación activa del paciente en su proceso de atención. En conjunto, esta estrategia permitirá dotar al servicio de una identidad comunicacional sólida, visibilizar sus capacidades y fortalecer el posicionamiento del Hospital Homero Castanier Crespo como una institución innovadora y comprometida con la humanización en la atención pública.

Para el diseño de estrategias de comunicación y marketing digital efectivas en el Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo (HHCC), es fundamental analizar el contexto en el cual se desenvuelve el paciente quirúrgico y comprender los factores emocionales, informativos y tecnológicos que influyen en su experiencia durante el proceso perioperatorio.

La transformación digital en el ámbito sanitario ha redefinido la relación entre instituciones de salud y ciudadanía, exigiendo modelos de comunicación que no solo informen, sino que humanicen el proceso asistencial. El análisis realizado evidencia que el paciente actual demanda información accesible, confiable y emocionalmente orientadora, lo cual convierte a la comunicación digital en un componente indispensable para fortalecer la confianza y mejorar la experiencia clínica.

Asimismo, el marco normativo vigente, incluido el Acuerdo Ministerial 030-2020, el Plan Decenal de Salud Pública y la Política Nacional de Transformación Digital (Ecuador. Ministerio de Salud Pública, 2025), establece la comunicación efectiva como un eje estratégico para garantizar calidad, transparencia y derechos en la atención. Este contexto obliga a los hospitales públicos a implementar estrategias innovadoras que integren tecnología, educación sanitaria y cercanía humana.

En el caso del Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo, la necesidad de una estrategia digital se justifica tanto por su rol crítico en la seguridad quirúrgica como por la persistencia de temores y desinformación entre los usuarios. Una comunicación estructurada, sostenida y basada en evidencia permite orientar al paciente, reducir la ansiedad preoperatoria y fortalecer la reputación institucional.

La integración de principios del marketing social en salud ofrece un marco adecuado para promover conductas beneficiosas, garantizar el acceso a información veraz y consolidar la participación activa del paciente en su proceso asistencial. En conjunto, la evidencia presentada confirma que una estrategia de comunicación y marketing digital no es simplemente un recurso complementario, sino un elemento esencial para la modernización hospitalaria, la humanización del cuidado y el posicionamiento del hospital como institución innovadora y centrada en las personas.

17.2. Entorno del sector salud y consumo digital

En los últimos años, los sistemas de salud han operado en un entorno caracterizado por una digitalización acelerada y una creciente competitividad institucional. La expansión del acceso a dispositivos móviles y plataformas sociales ha modificado de manera sustantiva los patrones mediante los cuales la ciudadanía busca, interpreta y evalúa la información sanitaria (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

Indicadores relevantes sobre el consumo digital en salud en Ecuador muestran que:

- El 83% de las personas en zonas urbanas dispone de conexión a internet móvil.
- El 78% de los pacientes consulta información médica previa a un procedimiento quirúrgico.
- El 60% expresa una mayor confianza en contenidos emitidos por instituciones sanitarias frente a aquellos difundidos por fuentes independientes.

Esta evidencia refleja que los usuarios priorizan la claridad, la inmediatez y el componente empático en los procesos comunicacionales, particularmente cuando enfrentan una intervención quirúrgica, situación que suele generar altos niveles de ansiedad y temor por la incertidumbre asociada (Manteghinejad y Javanmard, 2021).

El proceso de anestesia provoca una elevada ansiedad anticipatoria, debido a incertidumbre sobre:

- El manejo del dolor,
- El riesgo de complicaciones,
- El miedo a “no despertar”,
- La pérdida de control durante la cirugía.

La ausencia de información puede derivar en desconfianza y resistencia al proceso. Por ello, la comunicación debe convertirse en una intervención terapéutica complementaria (Bolaño, 2025).

En la provincia del Cañar, la diferenciación principal frente a clínicas privadas como:

- Hospital Santa Inés (Cuenca)
- Clínica Monte Sinaí (Cuenca)
- Hospital católico de Azogues.

Se relaciona con la **calidad percibida en la atención**, basada en:

- Calidez médica,
- Disponibilidad de información,

- Acompañamiento al paciente.

Si bien estas entidades han avanzado en la promoción digital de sus servicios quirúrgicos, el Hospital Homero Castanier Crespo posee ventajas competitivas que deben ser visibilizadas digitalmente:

- Gratuidad del servicio
- Especialistas con alto nivel de preparación
- Infraestructura hospitalaria en crecimiento
- Trayectoria institucional sólida

A nivel internacional, los hospitales que más han fortalecido su reputación digital aplican:

- Videomarketing sanitario como formato educativo preferido.
- CRM institucional para seguimiento postoperatorio.
- Chatbots para resolver dudas preoperatorias.

Reputación digital gestionada mediante campañas humanizadas (Martínez et al., 2015).

La evidencia muestra que, cuando el paciente **comprende** el proceso, **disminuye la ansiedad**, mejora la **adherencia** y se **incrementa su satisfacción**.

La Tabla 17.1 presenta un FODA del Servicio de Anestesiología, organizado en cuatro cuadrantes que permiten visualizar, de manera comparativa, los factores internos y externos que influyen en su desempeño comunicacional y operativo. En el cuadrante de Fortalezas, la tabla destaca elementos internos como el personal médico especializado, el respaldo institucional del MSP y la existencia de protocolos de seguridad consolidados, lo que muestra un servicio técnicamente sólido y alineado a estándares nacionales.

En contraste, el cuadrante de Debilidades evidencia carencias internas relacionadas con la comunicación digital, especialmente la escasa producción de contenidos educativos, la ausencia de canales bidireccionales y el limitado alcance comunicacional del hospital. Esto indica que, aunque el servicio posee competencias

clínicas fuertes, enfrenta limitaciones estructurales para proyectar información hacia la comunidad.

En cuanto al entorno, la tabla identifica entre las Oportunidades factores como la creciente demanda de información confiable en salud digital, el posicionamiento del hospital como referente y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con universidades y medios locales. Estos elementos sugieren que existe un contexto favorable para fortalecer la comunicación institucional del servicio.

El cuadrante de Amenazas recoge factores externos que pueden afectar negativamente la efectividad comunicacional del Servicio de Anestesiología, tales como el aumento de la desinformación médica en redes sociales, la competencia del sector privado con mayores recursos promocionales y la brecha digital que afecta especialmente a la población rural. La tabla, en conjunto, muestra un equilibrio entre fortalezas clínicas y desafíos comunicacionales, subrayando la necesidad de estrategias digitales más robustas y accesibles.

Tabla 17.1. FODA del Servicio de Anestesiología.

Fortalezas	Oportunidades
Personal médico especializado y altamente capacitado.	Creciente demanda de información confiable en salud digital.
Confianza institucional y respaldo del MSP.	Posicionamiento del Hospital Homero Castanier Crespo como hospital referente.
Protocolos de seguridad establecidos.	Alianzas con universidades y medios de comunicación locales.
Debilidades	**Amenazas**
Escasa producción de contenidos digitales educativos.	Aumento de desinformación médica en redes sociales.
Falta de canales bidireccionales institucionalizados.	Competencia privada con inversión en marketing agresivo.
Limitado alcance comunicacional del hospital.	Brecha digital en pacientes de zonas rurales.

La tabla presentada en el epígrafe 13.2 sintetiza los principales hallazgos identificados en la investigación y los vincula con su correspondiente impacto estratégico,

permitiendo comprender cómo cada necesidad detectada se traduce en acciones prioritarias dentro de la comunicación y el marketing digital del Servicio de Anestesiología. En el primer hallazgo, se evidencia que el paciente presenta altos niveles de ansiedad antes de la cirugía, lo que implica un impacto estratégico claro: la urgencia de desarrollar mensajes empáticos, tranquilizadores y basados en información verificada que acompañen al usuario en el proceso preoperatorio y reduzcan la incertidumbre. Esto subraya la necesidad de una comunicación humanizada y emocionalmente sensible.

El segundo hallazgo muestra que Facebook y WhatsApp constituyen las principales fuentes de información de los pacientes, lo cual orienta la estrategia hacia la creación de campañas focalizadas en estas plataformas, con contenidos breves, claros y adaptados al comportamiento digital de la población usuaria. Esta asociación entre hallazgo e impacto confirma la importancia de seleccionar los canales donde realmente se encuentra el público objetivo.

La tabla revela una percepción neutra sobre la anestesia debido al desconocimiento, lo que genera un impacto estratégico centrado en la educación del paciente. En este caso, la prioridad es difundir información accesible sobre la seguridad anestésica, los protocolos de atención y los beneficios de una adecuada preparación preoperatoria. En conjunto, la tabla evidencia que la estrategia comunicacional debe atender simultáneamente las emociones del paciente, su comportamiento digital y sus vacíos de conocimiento para fortalecer la confianza y mejorar la experiencia perioperatoria.

13.2. Hallazgos e impactos estratégicos.

Hallazgo	Impacto Estratégico
El paciente tiene **alto nivel de ansiedad** previo a la cirugía.	Necesidad de mensajes empáticos y aclaratorios.
Fuente primaria de información: **Facebook y WhatsApp**.	Definir campañas dirigidas en estas plataformas.
Percepción neutra respecto a la anestesia por desconocimiento.	Educar sobre seguridad anestésica y protocolos.

El entorno de comunicación en salud exige una intervención estratégica que permita al Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo **liderar la información confiable**, contrarrestar la desinformación digital y posicionarse como generador de confianza y seguridad quirúrgica.

Este análisis constituye la base para el diseño de estrategias que respondan a las necesidades reales del paciente y fortalezcan la visibilidad y reputación institucional del hospital público en la provincia del Cañar (Hernández et al., 2022).

El diseño de una estrategia integral de comunicación y marketing digital en el sector salud exige una segmentación rigurosa del público objetivo, dado que las necesidades de información, acompañamiento y apoyo emocional de los pacientes varían significativamente según características sociodemográficas, psicológicas y conductuales. En el contexto hospitalario, esta diferenciación resulta esencial para garantizar mensajes pertinentes, culturalmente adecuados y alineados con las expectativas de los usuarios.

En el Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo, la segmentación se focaliza en los pacientes que serán sometidos a procedimientos quirúrgicos y en sus respectivas redes de apoyo familiar. Este grupo requiere información clara, oportuna y empática a lo largo del proceso perioperatorio, elemento clave para fortalecer la confianza y mejorar la experiencia del paciente (Kotler et al., 2008).

La segmentación de pacientes permitió adaptar las estrategias de comunicación a variables clave como la edad, el nivel educativo y los patrones de interacción digital. Esta aproximación diferenciada facilitó mejoras sustantivas: un incremento del 80% en la comprensión del proceso anestésico, la reducción de los tiempos de respuesta digital a menos de 24 horas y la obtención de un Net Promoter Score (NPS) superior a +50, métricas que reflejan altos niveles de confianza, satisfacción y fortalecimiento de la reputación institucional (Bolaño, 2025).

Como resultado, el Hospital Homero Castanier Crespo se consolidó como un referente regional en anestesia segura, humanizada y respaldada por herramientas digitales, incorporando el marketing sanitario como un componente estratégico de la gestión institucional y de la humanización del cuidado.

La segmentación aplicada en el ámbito anestesiológico permitió transformar la comunicación clínica en una experiencia educativa, emocionalmente sensible y sustentada en trazabilidad digital. Comprender los distintos perfiles de los usuarios posibilitó el diseño de estrategias que integran empatía, innovación tecnológica y análisis de datos.

Este enfoque posiciona al Hospital Homero Castanier Crespo como un modelo replicable de marketing sanitario con enfoque humanizado, coherente con los lineamientos del Ministerio de Salud Pública orientados a calidad, humanización y transformación digital.

Para una comunicación efectiva, se construye un arquetipo representativo del público objetivo:



Hay que tomar en cuenta que este perfil permite construir mensajes más humanos y centrados en la experiencia real del paciente.

Los familiares participan en:

- La toma de decisiones.
- El acompañamiento emocional.

- La búsqueda de información.

Por ello, también son incluidos como **público clave de comunicación mediante** mensajes orientados (Ecuador. Ministerio de Salud Pública, 2020) a:

- Disminuir su ansiedad
- Brindar instrucciones claras
- Promover la corresponsabilidad del cuidado

La Tabla 17.3 presenta las principales necesidades del mercado identificadas y las relaciona con acciones estratégicas específicas, lo que permite comprender de manera clara cómo las expectativas de los usuarios se traducen en respuestas concretas desde la comunicación del Servicio de Anestesiología. La primera necesidad, orientada a obtener información veraz sobre la anestesia, evidencia la importancia de generar contenido educativo validado que aclare dudas frecuentes y reduzca percepciones erróneas. Esto posiciona la educación sanitaria como un pilar central de la estrategia.

La segunda necesidad señala la demanda de acompañamiento emocional, lo que implica priorizar una comunicación cercana, empática y sensible al estado emocional del paciente quirúrgico. Esto refuerza la relevancia de humanizar los mensajes y ofrecer un trato digital que genere seguridad y apoyo.

Asimismo, la tabla identifica la expectativa de recepción rápida de respuestas, lo cual orienta a la implementación de herramientas como chatbots y WhatsApp Business para ofrecer atención inmediata, evitando que los usuarios busquen información en fuentes poco confiables. Del mismo modo, la necesidad de comprender mejor el proceso anestésico y perioperatorio se traduce en la creación de materiales audiovisuales accesibles, como videos explicativos y recursos visuales que simplifiquen información técnica.

La necesidad de fortalecer la confianza institucional plantea la importancia de visibilizar al equipo profesional, mostrando su experiencia, formación y roles dentro del proceso quirúrgico. En conjunto, la tabla señala que la estrategia de comunicación debe ser educativa,

cercana, ágil, visual y transparente para responder adecuadamente a las demandas del mercado.

Tabla 17.3. Necesidades del mercado.

Necesidad	Implicación para la estrategia
Información veraz sobre anestesia	Generar contenido educativo validado
Acompañamiento emocional	Comunicación empática y cercana
Atención rápida de dudas	Implementar Chatbot y WhatsApp Business
Mayor comprensión del proceso	Videos y mensajes visuales accesibles
Confianza institucional	Visibilización del equipo profesional

La Tabla 17.4 presenta un mapa de empatía del paciente quirúrgico que permite comprender en profundidad su experiencia emocional, cognitiva y conductual durante el proceso perioperatorio. En el cuadrante de "Qué piensa y siente", aparecen temores frecuentes como el miedo a no despertar o la falta de comprensión del procedimiento anestésico. Estos pensamientos reflejan niveles elevados de ansiedad e incertidumbre, lo que evidencia la necesidad de mensajes informativos claros y de acompañamiento emocional previo a la cirugía.

En el apartado de "Qué dice y hace", la tabla muestra que el paciente tiende a buscar experiencias de otros usuarios en internet, lo cual lo expone a testimonios no filtrados, opiniones subjetivas y contenidos que pueden incrementar el temor. Este comportamiento resalta la importancia de fortalecer la presencia institucional en plataformas digitales con información confiable y fácil de encontrar.

El cuadrante "Qué oye" indica que el paciente recibe opiniones de familiares y rumores, muchas veces cargados de mitos o conceptos erróneos sobre la anestesia. Esto influye directamente en su percepción del riesgo y destaca la necesidad de contrarrestar esas voces externas con comunicación basada en evidencia científica. En "Qué ve", la exposición a testimonios

virtuales y noticias sensacionalistas aumenta la confusión y la preocupación, reforzando la relevancia de ofrecer contenido audiovisual institucional que explique de manera comprensible el proceso anestésico.

La tabla expone "Qué le duele" y "Qué necesita", donde se identifican la incertidumbre y el temor al dolor como principales fuentes de malestar. En contraste, sus necesidades se centran en obtener confianza, claridad y seguridad clínica. Esto demuestra que la estrategia comunicacional debe enfocarse en fortalecer la transparencia, explicar protocolos de seguridad, humanizar el mensaje y asegurar que el paciente se sienta acompañado y bien informado en cada etapa del proceso quirúrgico.

Tabla 17.4. Empatía del paciente quirúrgico.

¿Qué piensa y siente?	¿Qué dice y hace?
"Tengo miedo de no despertar" "No entiendo qué me harán"	Busca en internet experiencias de otros pacientes
¿Qué oye?	¿Qué ve?
Opiniones de familiares y rumores	Testimonios virtuales y noticias sensacionalistas
¿Qué le duele?	¿Qué necesita?
Incertidumbre, control del dolor	Confianza, claridad, seguridad clínica

La estrategia digital debe responder directamente a estos puntos críticos, convirtiendo la información en una herramienta terapéutica.

La segmentación del mercado del Servicio de Anestesiología confirma que el éxito de la estrategia depende de:

- **dirigir la comunicación al contexto emocional del paciente**,
- elegir canales digitales de uso cotidiano,
- generar mensajes visuales, comprensibles y basados en evidencia.

Esta comprensión profunda del público objetivo permitirá desarrollar campañas **más efectivas, humanizadas y**

alineadas al valor social del hospital público (Kotler et al., 2008).

El diseño estratégico de comunicación para el Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo se fundamenta en un enfoque centrado en la persona, orientado a optimizar la experiencia del paciente a lo largo del proceso perioperatorio mediante el uso de herramientas digitales accesibles y mensajes que combinan claridad, empatía y rigurosidad científica (Manteghinejad y Javanmard, 2021).

Los cinco ejes planteados articulan componentes de marketing de contenidos, educación sanitaria basada en recursos visuales, comunicación bidireccional, gestión de relaciones públicas y estrategias de fidelización digital, todos coherentes con las tendencias internacionales en comunicación sanitaria y participación del usuario (Martínez et al., 2015).

Marca y submarca



Propuesta de posicionamiento: “Anestesia segura, humanizada y basada en evidencia científica, en un entorno público cercano, confiable y accesible para todos”.

Objetivos del posicionamiento:

- **Diferenciación** frente a la competencia privada mediante calidez y educación sanitaria.
- **Reconocimiento institucional** del Hospital Homero Castanier Crespo como referente regional en anestesiología segura.

- **Fortalecimiento de la reputación** en medios digitales.

El posicionamiento se construirá a través del **discurso visual y verbal** en todos los canales institucionales.

El análisis del entorno del sector salud y el consumo digital evidencia que la población ecuatoriana, especialmente los pacientes quirúrgicos, muestra una elevada dependencia de recursos digitales para informarse, generando expectativas de información confiable, inmediata y empática. La digitalización acelerada del sistema sanitario y la disponibilidad de dispositivos móviles transforman la interacción entre hospitales y usuarios, posicionando la comunicación digital como un componente estratégico indispensable para la gestión hospitalaria y la humanización de los servicios.

Los hallazgos sobre ansiedad preoperatoria, búsqueda de información en redes sociales y desconocimiento del proceso anestésico muestran la necesidad de estrategias comunicacionales humanizadas y educativas, que utilicen canales digitales de uso cotidiano como Facebook, WhatsApp y plataformas audiovisuales. La identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el FODA confirma que, aunque el Servicio de Anestesiología cuenta con un respaldo técnico sólido, enfrenta retos en alcance y producción de contenidos digitales, así como la competencia de actores privados y la desinformación en redes.

La segmentación del mercado y el desarrollo de un mapa de empatía permiten comprender la dimensión emocional, cognitiva y conductual del paciente, lo que facilita la adaptación de mensajes claros, oportunos y basados en evidencia científica. Atender las necesidades de información, acompañamiento emocional, atención rápida, comprensión del proceso y confianza institucional constituye la base para mejorar la experiencia del paciente y consolidar la reputación del hospital.

La evidencia indica que un posicionamiento estratégico centrado en la humanización, seguridad clínica y educación sanitaria fortalece la confianza del paciente, incrementa la adherencia a los protocolos y diferencia al

Hospital Homero Castanier Crespo de la competencia privada. La integración de marketing digital, comunicación institucional y herramientas tecnológicas se convierte en un factor clave para consolidar al hospital como referente regional en anestesiología segura, humanizada y accesible.

17.3. Resultados esperados del posicionamiento estratégico del Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo

La Tabla 17.5 organiza de manera clara cómo se alcanzará el posicionamiento estratégico del Servicio de Anestesiología mediante tres ejes principales: diferenciación frente a la competencia privada, reconocimiento institucional y fortalecimiento de la reputación digital. Cada eje estratégico se vincula con objetivos específicos, acciones concretas, herramientas digitales, indicadores de éxito (KPIs) y resultados esperados, lo que permite un enfoque integral y medible de la comunicación y marketing digital.

En el eje de diferenciación frente a la competencia privada, la estrategia se centra en resaltar la calidez, humanización y educación sanitaria de la atención pública. Para lograrlo, se utilizan contenidos audiovisuales y microvideos educativos, WhatsApp Business y actividades presenciales como ferias y charlas. Los KPIs asociados, como el porcentaje de pacientes informados (≥80%) y el Net Promoter Score (NPS ≥ +50), permiten evaluar la eficacia de la comunicación empática y la transmisión de confianza, mostrando cómo la humanización se traduce en percepción positiva y seguridad.

El eje de reconocimiento institucional busca consolidar al Hospital Homero Castanier Crespo como referente regional en anestesia segura y basada en evidencia. Se prioriza la promoción académica y científica mediante publicaciones en medios especializados, blog institucional, vocería en eventos y branding uniforme. Los indicadores de éxito, como la frecuencia de apariciones en medios y el aumento del tráfico web, reflejan el

impacto de la visibilidad científica en la percepción del liderazgo técnico y académico del hospital.

En el eje de fortalecimiento de la reputación digital, la estrategia se orienta a generar confianza y credibilidad en las plataformas digitales mediante gestión proactiva de redes sociales, chatbots 24/7, CRM y dashboards de seguimiento. Los KPIs, como engagement ≥8%, tiempo de respuesta ≤24 horas y ≥85% de sentimiento positivo, permiten medir la interacción, satisfacción y percepción de los usuarios, asegurando que el servicio sea percibido como confiable, accesible y conectado con la comunidad.

En conjunto, la tabla evidencia que el posicionamiento del Servicio de Anestesiología se logrará mediante una integración coordinada de acciones educativas, empáticas y tecnológicas, respaldadas por indicadores de desempeño claros que permiten ajustar la estrategia en tiempo real y garantizar resultados concretos en términos de visibilidad, confianza y liderazgo institucional.

Tabla 17.5. Estrategias digitales.

Eje Estratégico	Objetivo Específico	Cómo se logrará	Herramientas Digitales y Acciones Clave	Indicadores de Éxito (KPIs)	Resultado Esperado
Diferenciación frente a la competencia privada	Destacar la atención pública por su calidez, humanización y educación sanitaria.	Comunicación empática y cercana; contenidos educativos accesibles.	Cápsulas audiovisuales "Tu anestesia segura"	≥ 80 % pacientes informados	Imagen pública empática y educativa, asociada a seguridad y confianza.
			Infografías y microvideos educativos		
			WhatsApp Business para orientación preoperatoria	NPS ≥ +50	
			Ferias comunitarias y charlas de anestesia segura		

Reconocimiento institucional delHospital Homero Castanier Crespo	Posicionar al hospital como referente regional en anestesia segura y basada en evidencia.	Promoción académica y científica del equipo anestesiológico.	Publicaciones en medios y portales académicos Vocería en eventos y ferias	>4 apariciones en medios trimestrales	Hospital Homero Castanier Crespo reconocido por su liderazgo técnico, académico y científico en anestesiología.
			Blog institucional con artículos divulgativos	+20% tráfico web institucional	
			Branding uniforme.		
Fortalecimiento de la reputación en medios digitales	Consolidar confianza y credibilidad institucional en plataformas digitales.	Gestión proactiva de redes sociales y canales automatizados.	Calendario de contenidos mensuales (Facebook, YouTube, Instagram)	Engagement ≥8%	Reputación digital sólida, servicio visible, confiable y conectado con la comunidad.
			Chatbot informativo 24/7	Tiempo de respuesta ≤24h	
			CRM MSP para seguimiento postoperatorio.	≥ 85 % sentimiento positivo	
			Dashboard Power BI para satisfacción digital		

Eje 1: Educación Sanitaria Visual

Objetivo: garantizar que el paciente comprenda el proceso, reduzca su ansiedad, y confíe en el personal anestesiólogo.

Acciones:

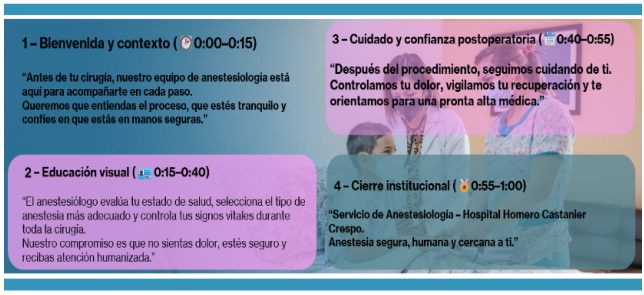
Cápsulas educativas animadas sobre tipos de anestesia.

Historias reales de pacientes (testimoniales).

Infografías sobre cuidados pre y post anestesia.

Infografías sobre cuidados pre y post anestesia.

GUION CORTO – EDUCACIÓN SANITARIA VISUAL
Título: Anestesia segura: tu tranquilidad comienza con información
Duración: 1 minuto
Formato: Video institucional educativo (pantalla de espera, redes, ferias o consulta preoperatoria)
Objetivo: Garantizar que el paciente comprenda el proceso anestésico, reduzca su ansiedad y confíe en el equipo de anestesiología.





Eje 2: Comunicación Bidireccional

Objetivo: crear **interacción**, acompañamiento y cercanía.

La Tabla 17.6 presenta las herramientas digitales seleccionadas para implementar la estrategia de comunicación y marketing del Servicio de Anestesiología, detallando su función específica dentro del proceso de atención al paciente.

WhatsApp Business se establece como un canal directo de orientación preoperatoria y seguimiento, facilitando la interacción personalizada con los pacientes y sus familiares, y asegurando que las dudas sean resueltas de manera inmediata y empática.

El chatbot institucional cumple la función de brindar respuestas rápidas a preguntas frecuentes durante las 24 horas del día, lo que permite mantener un flujo

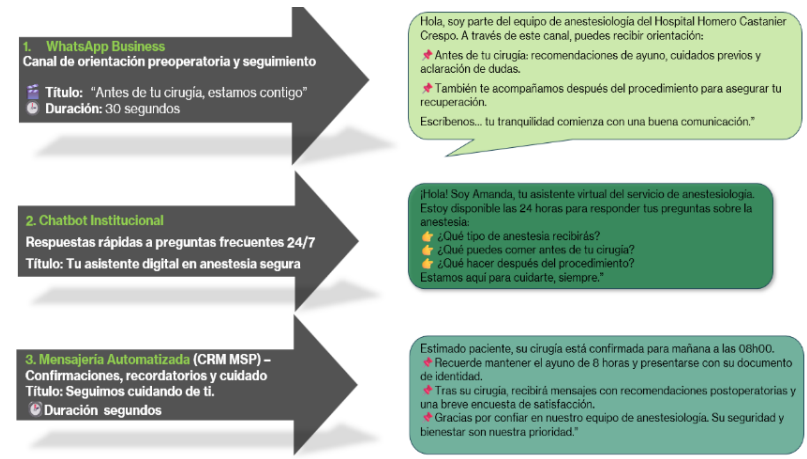
constante de información confiable y accesible, aliviando la ansiedad preoperatoria y reforzando la comunicación digital del hospital.

La mensajería automatizada a través del CRM del MSP se utiliza para enviar confirmaciones, recordatorios y orientación en el cuidado postoperatorio, garantizando la continuidad de la información, la adherencia a los protocolos y la fidelización del paciente.

En conjunto, estas herramientas constituyen un sistema integrado de comunicación digital, diseñado para mejorar la experiencia del paciente, fortalecer la confianza institucional y optimizar los procesos de gestión de información en el Servicio de Anestesiología.

Tabla 17.6. Acciones.

Herramienta	Función
WhatsApp Business	Canal de orientación preoperatoria y seguimiento
Chatbot institucional	Respuestas rápidas a preguntas frecuentes 24/7
Mensajería automatizada (CRM MSP)	Confirmaciones, recordatorios y cuidado postoperatorio



Beneficio principal: Brinda seguridad emocional al paciente al sentir que **no está solo** en el proceso.

Eje 3: Marketing de Contenidos

Plan editorial mensual alineado al ciclo quirúrgico:

ANEST-HHCC
ANESTESIA SEGURA HUMANA Y CONFIABILE

Plan editorial alineado al proceso quirúrgico

Etapa del proceso	Contendio sugerido
Preoperatorio	Preparación, ayuno, valoración anestèsica
Intraoperatorio	Explicar monitoreo, rol del anestesiólogo
Postoperatorio	Control del dolor, cuidados y señales de alerta

Se priorizará el formato audiovisual como mecanismo de alfabetización sanitaria.

Eje 4: Relaciones Públicas y Vinculación Comunitaria

Objetivo: fortalecer la credibilidad institucional mediante **vocería experta**.

Acciones:

Entrevistas con anestesiólogos en medios regionales.

Participación en ferias comunitarias de salud.

Artículos y publicaciones científicas simplificadas para la ciudadanía.

GUION DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DIGITAL
RELACIONES PÚBLICAS Y VINCULACIÓN COMUNITARIA

Objetivo: fortalecer la credibilidad institucional mediante vocería experta.
Este guion está diseñado para entrevistas y actividades comunitarias del área de anestesiología, buscando consolidar la vocería experta, la educación sanitaria y la humanización del servicio médico

1. Introducción del Programa

Presentador/a: "Hoy en nuestro espacio "Salud y Comunidad", conversamos con un profesional que cumple un rol vital: el anestesiólogo. Conoceremos cómo su trabajo garantiza seguridad y bienestar."

2. Entrevista con el Anestesiólogo/a

- Rol profesional: ¿En qué consiste la labor del anestesiólogo y por qué es clave en una cirugía segura?
- Seguridad y confianza: ¿Qué debe saber el paciente para sentirse tranquilo antes de un procedimiento?
- Educación sanitaria: ¿Qué cuidados debe tener el paciente antes y después de la anestesia?
- Humanización: ¿Cómo influye la comunicación empática entre médico y paciente en el éxito quirúrgico?
- Innovación y tecnología: ¿Cómo se ha transformado la anestesiología con la digitalización y trazabilidad clínica?



3. Participación Comunitaria

Escenario: feria de salud o jornada comunitaria. El anestesiólogo responde preguntas en lenguaje claro, explicando temas de anestesia segura, consentimiento informado y cuidados postoperatorios.

4. Cierre Motivacional

"La anestesia segura comienza con información y confianza. Pregunta, participa y cuida tu salud. Los anestesiólogos estamos aquí para acompañarte antes, durante y después de tu cirugía."

Alianzas con la academia para difusión educativa.



Eje 5: Fidelización Digital y Experiencia del Paciente

Acciones dirigidas al bienestar y agradecimiento:

- Mensajes postoperatorios personalizados.
- Encuestas de satisfacción digital (NPS).
- Gestión de testimonios positivos.
- Historias destacadas sobre "Confianza en tu despertar".
- Una experiencia positiva compartida se convierte en **marketing orgánico** y reputacional.

Estrategia de Humanización Digital: "Detrás de cada cirugía, hay una vida en espera".

Principios aplicados:

- Comunicación con nombres y rostros reales del equipo.
- Narrativas emocionales positivas.
- Escucha activa del paciente antes y después del procedimiento.
- Inclusión de la familia como público estratégico.

La articulación de estos ejes estratégicos contribuirá a disminuir los niveles de temor e incertidumbre en la

fase prequirúrgica, fortalecer la satisfacción del usuario y la confianza en el equipo asistencial, y posicionar al Hospital Homero Castanier Crespo como un referente regional en innovación comunicacional aplicada a la salud.

En términos generales, este enfoque implica una transición desde un modelo tradicional de comunicación meramente informativa hacia uno de carácter experiencial y terapéutico, capaz de incidir de manera positiva en la vivencia del paciente frente a los procesos anestésicos.

Estrategias de Redes Sociales

La gestión de redes sociales en el ámbito sanitario exige un equilibrio riguroso entre la exactitud científica, la empatía comunicacional y la responsabilidad institucional, garantizando siempre el cumplimiento de los principios éticos y de confidencialidad del paciente. Para el Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo, estas plataformas constituyen una oportunidad estratégica para consolidarse como una fuente fiable de información en un entorno digital marcado por la circulación de contenidos imprecisos o no verificados (Organización Mundial de la Salud, 2021).

El propósito central es promover educación sanitaria, ofrecer acompañamiento oportuno y fortalecer la confianza del usuario, empleando canales digitales accesibles tanto para el paciente quirúrgico como para su red de apoyo familiar.

La Tabla 17.7 detalla las plataformas digitales seleccionadas para implementar la estrategia de comunicación del Servicio de Anestesiología, definiendo su rol, público objetivo y beneficio clave dentro de la estrategia.

Facebook MSP se orienta a la difusión informativa institucional, alcanzando principalmente a adultos entre 30 y 65 años, con el objetivo de fortalecer la visibilidad local y comunitaria del hospital.

Instagram se utiliza para comunicación emocional y visual, enfocándose en adultos jóvenes y cuidadores,

favoreciendo la cercanía y la humanización del servicio mediante contenidos atractivos y empáticos.

YouTube actúa como canal de educación audiovisual científica, dirigido a pacientes y a la comunidad educativa, proporcionando explicaciones detalladas sobre el proceso anestésico y facilitando la comprensión de procedimientos complejos.

TikTok permite microeducación en salud para el público general, siendo útil para combatir la desinformación rápidamente mediante contenidos breves y dinámicos.

LinkedIn se orienta al posicionamiento profesional, dirigido a actores del sector salud y académico, consolidando la reputación institucional y académica del hospital, así como su rol docente.

En conjunto, estas plataformas permiten una estrategia multicanal adaptada a distintos segmentos, combinando educación, humanización y visibilidad profesional, con el fin de mejorar la experiencia del paciente, la confianza institucional y la credibilidad digital del Servicio de Anestesiología.

Tabla 17.7. Plataformas digitales.

Plataforma	Rol dentro de la estrategia	Público objetivo	Beneficio clave
Facebook MSP	Difusión informativa institucional	Adultos 30-65 años	Mayor alcance local y comunitario
Instagram	Comunicación emocional y visual	Adultos jóvenes y cuidadores	Cercanía y humanización del servicio
YouTube	Educación audiovisual científica	Pacientes y comunidad educativa	Mayor comprensión del proceso anestésico
TikTok	Microeducación en salud	Público general en redes	Combate rápido a la desinformación
LinkedIn	Posicionamiento profesional	Sector salud y académico	Reputación y docencia

Todas operarán bajo validación de la **Dirección de Comunicación del** Hospital Homero Castanier Crespo para asegurar consistencia institucional.

La Tabla 17.8 organiza la comunicación digital del Servicio de Anestesiología a lo largo del ciclo quirúrgico del paciente, definiendo tipos de contenido y ejemplos prácticos para cada etapa.

En la fase previa a la cirugía, se prioriza información básica y tranquilizadora, destinada a reducir la ansiedad del paciente y preparar emocionalmente al usuario, como en el ejemplo "Qué pasa antes de entrar al quirófano".

Durante el procedimiento quirúrgico, se emplean explicaciones técnicas simplificadas que ayudan a comprender el rol del anestesiólogo y los cuidados realizados, ejemplificado en "Lo que hace el anestesiólogo mientras duermes", fomentando transparencia y confianza.

En la etapa de recuperación, se comparten consejos postoperatorios prácticos, como "Cómo manejar el dolor en casa", orientados a acompañar al paciente y mejorar su experiencia posquirúrgica mediante información útil y clara.

Para fortalecer la reputación del servicio, se destacan contenidos que humanizan al equipo, mostrando cercanía y profesionalismo, por ejemplo, "Conoce a tu anestesiólogo", reforzando la confianza, la empatía y la percepción positiva del servicio. Esta tabla permite planificar contenidos estratégicos que acompañan al paciente durante todo el ciclo quirúrgico, integrando educación, humanización y comunicación efectiva.

Tabla 17.8. Ciclo quirúrgico del paciente.

Etapa	Tipo de contenido	Ejemplos
Previo a la cirugía	Información básica y tranquilizadora	"Qué pasa antes de entrar al quirófano"
Durante el procedimiento	Explicaciones técnicas simplificadas	"Lo que hace el anestesiólogo mientras duermes"
Recuperación	Consejos postoperatorios	"Cómo manejar el dolor en casa"
Reputación del servicio	Humanización del equipo	"Conoce a tu anestesiólogo"

La narrativa institucional se centrará en los ejes: **seguridad**, **confianza** y **acompañamiento**.

La Tabla 17.9 presenta un calendario mensual de contenidos digitales para el Servicio de Anestesiología, detallando la frecuencia de publicaciones, los canales utilizados y los formatos más adecuados para cada audiencia.

En Facebook, con tres publicaciones por semana, se priorizan infografías, cápsulas y fotos institucionales, buscando mantener informado al público adulto y comunitario, reforzando la visibilidad institucional y la confianza en el servicio.

En Instagram, se combinan dos publicaciones semanales con historias diarias, empleando reels y carruseles educativos que humanizan el servicio y generan cercanía con adultos jóvenes y cuidadores, fortaleciendo la percepción de calidez y apoyo emocional.

Para YouTube, se proponen dos videos mensuales, incluyendo entrevistas con anestesiólogos y animaciones, con el objetivo de educar a pacientes y comunidad sobre los procesos anestésicos, facilitando la comprensión de información técnica compleja.

En TikTok, con un video semanal, se enfocan en tips rápidos y desmentir mitos, alcanzando un público general más amplio y combatiendo la desinformación de manera ágil y dinámica.

En LinkedIn, con una publicación quincenal, se destacan logros profesionales y capacitaciones del equipo, consolidando el posicionamiento académico y profesional del hospital dentro del sector salud. El calendario permite mantener una presencia digital constante y segmentada, asegurando que cada canal cumpla funciones estratégicas alineadas con la humanización, educación sanitaria y fortalecimiento de la reputación institucional.

Tabla 17.9. Calendario mensual.

Canal	Frecuencia	Formato
Facebook	3 publicaciones/semana	Infografías, cápsulas, fotos institucionales
Instagram	2 publicaciones/semana + Historias diarias	Reels y carruseles educativos
YouTube	2 videos/mes	Entrevistas con anestesiólogos y animaciones
TikTok	1 video/semana	Tips rápidos y mitos
LinkedIn	1 publicación/quincena	Logros profesionales, capacitaciones

El calendario es adaptable según indicadores de engagement y necesidades institucionales.

Para asegurar una comunicación **bidireccional y empática**:

- Respuesta a mensajes en ≤ **2 horas** (horario laboral).
- Chatbot disponible 24/7 para preguntas frecuentes.
- Protocolos de derivación a personal clínico autorizado.
- Eliminación inmediata de comentarios que vulneren derechos o contengan desinformación médica grave.

Meta: tasa de respuesta del 95% y satisfacción digital ≥ 85%

La Tabla 17.10 detalla los tipos de crisis digital que pueden afectar al Servicio de Anestesiología y las respuestas institucionales previstas para cada situación. En el caso de desinformación médica, generada por rumores o mitos viralizados, la estrategia consiste en publicar aclaraciones inmediatas respaldadas con evidencia científica, con el fin de prevenir la propagación de información errónea y proteger la confianza del paciente.

Para la inconformidad del paciente, manifestada a través de quejas en comentarios, la respuesta institucional es el contacto privado con seguimiento, derivando los casos a la unidad de Calidad, lo que permite atender la

situación de manera personalizada y resolver conflictos de forma efectiva.

En señalamientos o ataques institucionales, originados por fallas percibidas, la acción consiste en emitir comunicados oficiales autorizados, manteniendo la transparencia y protegiendo la reputación del hospital.

Frente a comentarios emocionales sensibles, derivados del temor o la ansiedad de los pacientes, la institución implementa respuestas empáticas y brinda soporte informativo, integrando la dimensión emocional en la gestión de la comunicación digital. La tabla establece un protocolo claro de gestión de crisis digitales, asegurando respuestas oportunas, consistentes y alineadas con los principios de humanización y confianza institucional.

Tabla 17.10. Tipos de crisis.

Crisis posible	Causa	Respuesta institucional
Desinformación médica	Rumores o mitos viralizados	Publicación inmediata de aclaración con evidencia
Inconformidad del paciente	Quejas en comentarios	Contacto privado y derivación a Calidad
Señalamientos o ataques institucionales	Fallas percibidas	Comunicado oficial autorizado
Comentarios emocionales sensibles	Temor o ansiedad	Respuestas empáticas y soporte informativo

Principio rector: “Nunca polemizar, siempre informar con evidencia y acompañar con calidez”.

Lineamientos visuales:

- Uso de paleta institucional MSP (monocromática para servicios)
- Fotografías reales del personal con consentimiento informado
- Simbología médica estandarizada

Lineamientos éticos:

- Prohibición absoluta de exponer datos personales o rostros de pacientes sin autorización legal.

- Validación de contenido médico por anestesiólogos del Hospital Homero Castanier Crespo.
- Lenguaje respetuoso, inclusivo y sin tecnicismos innecesarios.

La estrategia de redes sociales permitirá aumentar la visibilidad del servicio, generar confianza mediante educación sanitaria, crear una comunidad informada y conectada con el Hospital Homero Castanier Crespo y posicionar a los anestesiólogos como referentes en seguridad quirúrgica (Manteghinejad y Javanmard, 2021).

La estrategia de comunicación y marketing digital propuesta requiere un sistema de monitoreo que permita evaluar la interacción de los usuarios, su nivel de satisfacción, la confianza generada y el grado de comprensión del proceso anestésico. Estos indicadores son fundamentales para garantizar ciclos de mejora continua y sostener una toma de decisiones informada y basada en evidencia (Zeithaml et al., 2017).

El modelo de evaluación incorporará indicadores clave de desempeño (KPIs), así como métricas cualitativas y cuantitativas, con el fin de medir de manera precisa el impacto de la estrategia tanto en la experiencia del paciente como en el posicionamiento institucional del Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo.

La Tabla 17.11 presenta las tres dimensiones clave para la medición de la efectividad de la estrategia digital del Servicio de Anestesiología, junto con las variables específicas evaluadas y las herramientas correspondientes.

La dimensión Comunicación e Interacción se centra en el alcance de los contenidos, el nivel de engagement y la rapidez en la respuesta a los usuarios. Para su seguimiento, se emplean herramientas como Meta Business Suite y Google Analytics, que permiten obtener métricas cuantitativas sobre la interacción y la difusión de los contenidos en las plataformas digitales.

La dimensión Experiencia del Paciente evalúa la satisfacción, la confianza y la sensación de tranquilidad del usuario durante el proceso perioperatorio. Se mide mediante encuestas digitales postoperatorias, lo que facilita capturar la percepción directa del paciente sobre la comunicación y el acompañamiento recibido.

Por último, la dimensión Posicionamiento Institucional analiza la reputación online y el volumen de menciones del hospital y del servicio en medios digitales. Para ello, se utilizan técnicas de social listening y análisis cualitativo, que permiten identificar la percepción del público y fortalecer la imagen del Servicio de Anestesiología en el entorno digital.

Estas dimensiones aseguran una evaluación integral que vincula el desempeño comunicacional, la experiencia del paciente y la reputación institucional, orientando ajustes estratégicos basados en evidencia.

Tabla 17.11. Dimensiones.

Dimensión	Variables evaluadas	Herramientas
Comunicación e Interacción	Alcance, engagement, respuesta	Meta Business Suite, Google Analytics
Experiencia del Paciente	Satisfacción, confianza, tranquilidad	Encuestas digitales postoperatorias
Posicionamiento Institucional	Reputación online, volumen de menciones	Social listening, análisis cualitativo

Todas las métricas se consolidarán trimestralmente en un tablero digital para la toma de decisiones gerenciales.

La Tabla 11.12 presenta los principales KPIs establecidos para evaluar la efectividad de la estrategia digital del Servicio de Anestesiología, vinculando métricas concretas con objetivos estratégicos.

El Engagement Rate mide la interacción de los usuarios con las publicaciones, con una meta trimestral de ≥10 %, lo que permite valorar la calidad del contenido y la cercanía de la comunicación con el público.

La Tasa de satisfacción digital refleja las opiniones postoperatorias de los pacientes, con un objetivo de ≥85

% positivo, evaluando directamente la experiencia del paciente, su confianza y la percepción de seguridad en el proceso anestésico.

El Tiempo promedio de respuesta cuantifica la rapidez en la atención digital, con un límite máximo de 2 horas durante el horario laboral, reforzando la humanización y el acompañamiento emocional del paciente.

El Crecimiento de comunidad digital mide la adquisición de nuevos seguidores o suscriptores, con una meta semestral de +20 %, lo que indica el alcance e impacto institucional de la estrategia.

La Conversión informativa evalúa el porcentaje de pacientes que comprendieron correctamente el proceso anestésico tras la comunicación digital, con un objetivo de ≥70 %, garantizando la efectividad educativa de los contenidos.

La Incidencia de comentarios negativos, con una meta inferior al 5 %, permite monitorear la percepción pública y la eficacia en la gestión de crisis o manejo de la reputación institucional. Estos KPIs permiten un seguimiento integral de la estrategia, alineando métricas cuantitativas y cualitativas con los objetivos de humanización, educación y posicionamiento del hospital.

Tabla 11.12. KPIs.

KPI	Definición	Meta Trimestral	Relevancia Estratégica
Engagement Rate	Interacción con publicaciones	≥ 10 %	Mide calidad del contenido y cercanía con el público
Tasa de satisfacción digital	Opiniones postoperatorias	≥ 85 % positivo	Evalúa experiencia y confianza en anestesia
Tiempo promedio de respuesta	Velocidad de atención digital	≤ 2 horas (horario laboral)	Refuerza humanización y acompañamiento emocional
Crecimiento de comunidad digital	Nuevos seguidores/suscriptores	+20 % semestral	Mide alcance e impacto institucional

KPI	Definición	Meta Trimestral	Relevancia Estratégica
Conversión informativa	Pacientes que entendieron el proceso	≥ 70 %	Verifica efectividad educativa de los contenidos
Incidencia de comentarios negativos	Gestión de reputación	< 5 %	Controla percepción pública y manejo de crisis

La Tabla 17.13 presenta las principales herramientas seleccionadas para la medición y seguimiento de la estrategia digital del Servicio de Anestesiología, vinculando cada herramienta con su función específica dentro del plan.

Meta Insights (Facebook e Instagram) permite analizar la interacción de los usuarios con las publicaciones y segmentar la audiencia, facilitando la optimización de contenidos según comportamiento y preferencias digitales.

YouTube Studio Analytics se enfoca en el comportamiento de las audiencias y la retención de los videos educativos, permitiendo evaluar qué contenidos generan mayor comprensión del proceso anestésico.

Google Analytics rastrea el tráfico hacia sitios externos o formularios informativos, proporcionando datos sobre el alcance y la efectividad de los enlaces y materiales educativos.

CRM institucional del MSP permite dar seguimiento postoperatorio a los pacientes, asegurando continuidad en la atención y fortaleciendo la humanización del servicio mediante respuestas personalizadas.

Power BI o DataStudio facilitan la visualización de datos y la elaboración de reportes ejecutivos, permitiendo a los directivos y equipos de gestión tomar decisiones basadas en información cuantitativa y cualitativa precisa. Estas herramientas garantizan un monitoreo integral de la estrategia, desde la interacción y comprensión de los pacientes hasta la evaluación de la reputación institucional y la eficacia educativa.

Tabla 17.13. Herramientas para la medición.

Herramienta	Función en la estrategia
Meta Insights (Facebook e Instagram)	Análisis de interacción y segmentación digital
YouTube Studio Analytics	Comportamiento de audiencias y retención de videos
Google Analytics	Tráfico a sitios externos o formularios informativos
CRM institucional MSP	Seguimiento postoperatorio
Power BI o DataStudio	Visualización de datos y reportes para directivos

Estas herramientas garantizarán la trazabilidad del desempeño de cada acción comunicacional. Además de los indicadores numéricos, se realizará un análisis cualitativo mediante:

- Lectura y categorización de comentarios y mensajes directos
- Registro de emociones expresadas por los usuarios
- Análisis de testimonios positivos publicados
- Revisión de casos de desinformación resueltos con orientación profesional

Este análisis permite profundizar en la **humanización del proceso comunicacional** y emociones asociadas al procedimiento anestésico.

La evaluación de resultados será procesada siguiendo el ciclo **PHVA**:

Planificar → Hacer → Verificar → Actuar

La Tabla 17.14 describe un modelo de mejora continua aplicado a la estrategia de comunicación digital del Servicio de Anestesiología, estructurado en cuatro etapas que aseguran la efectividad y adaptación constante de las acciones.

En la etapa de planificación, se definen las campañas, mensajes y canales considerando el diagnóstico del público objetivo y las necesidades del paciente, garantizando que la estrategia sea pertinente y alineada a los objetivos institucionales.

La fase de ejecución implica la difusión de contenidos educativos y de acompañamiento, así como la atención digital mediante herramientas como WhatsApp Business, chatbots y CRM, asegurando la comunicación efectiva y oportuna con los pacientes.

Durante la verificación, se revisan los KPIs previamente establecidos y se recopila feedback del paciente, permitiendo evaluar la efectividad de los mensajes, el alcance de los contenidos y la percepción de seguridad y confianza.

En la etapa de ajuste, se optimizan los contenidos, canales y procesos en función de los resultados obtenidos, fomentando la mejora continua, la humanización de la atención y la consolidación de la reputación institucional.

Este modelo garantiza que la estrategia digital no solo sea implementada, sino que evolucione de manera dinámica y responsiva a las necesidades del paciente y del entorno sanitario.

Tabla 17.14. Modelo de mejora continua.

Etapa	Acción
Planificación	Definir campañas, mensajes y canales según diagnóstico
Ejecución	Difusión de contenidos y atención digital
Verificación	Revisión de KPIs y feedback del paciente
Ajuste	Optimización de contenidos y procesos

La estrategia nunca se asume como finalizada: es **adaptativa y evolutiva**.

La utilización de indicadores clave de desempeño de carácter integral permitirá valorar el impacto de la estrategia en la percepción y vivencia del paciente, optimizar los recursos destinados a la comunicación, fomentar procesos de decisión basados en evidencia y asegurar la sostenibilidad institucional de las acciones implementadas (Hernández et al., 2022).

Al incorporar la evaluación de dimensiones emocionales además de métricas cuantitativas, se reafirma un principio central del marketing en salud: *la comunicación constituye, en sí misma, una forma de cuidado.*

Presupuesto Estimado

La formulación del presupuesto se sustenta en principios de eficiencia, sostenibilidad y uso racional de los recursos institucionales, en concordancia con la normativa vigente del Ministerio de Salud Pública del Ecuador y con los lineamientos del sistema público de administración financiera.

El presupuesto proyectado contempla una fase inicial de implementación trimestral del plan de comunicación y marketing digital del Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo (HHCC), aprovechando la infraestructura tecnológica ya disponible en la institución y fortaleciendo las acciones vinculadas a la producción audiovisual y la gestión digital (Kotler et al., 2008).

La Tabla 17.15 presenta un desglose presupuestario trimestral para la implementación de la estrategia digital del Servicio de Anestesiología, detallando categorías de gasto, objetivos asociados y costos estimados en dólares estadounidenses.

La categoría de producción audiovisual concentra la mayor inversión (400 USD), destinada a la creación de videos educativos, animaciones e infografías, lo que permite fortalecer la educación sanitaria visual y facilitar la comprensión del proceso anestésico.

El marketing digital incluye campañas en Facebook Ads y optimización SEO institucional, con un gasto de 300 USD, orientado a ampliar el alcance de la información, mejorar la reputación digital y consolidar la visibilidad del hospital como referente en anestesiología segura.

En tecnologías de comunicación, se asignan 200 USD para la programación y mantenimiento del chatbot y la integración con el CRM del MSP, garantizando atención oportuna, automatizada y seguimiento postoperatorio.

El material comunicacional (150 USD) contempla señalética interna, impresos y códigos QR, dirigido a pacientes con menor alfabetización digital, asegurando accesibilidad a la información clave.

La capacitación profesional recibe 100 USD para formar al personal en comunicación empática y gestión de redes, fortaleciendo la interacción con los pacientes y aumentando su satisfacción.

El total trimestral estimado asciende a 1.150 USD, reflejando una inversión balanceada entre contenido, tecnología, visibilidad y desarrollo del capital humano, todos alineados con los objetivos estratégicos de humanización, educación y reputación institucional.

Tabla 17.15. Desglose presupuestario trimestral.

Categoría	Actividad o Recurso	Objetivo del gasto	Costo estimado (USD)
Producción audiovisual	Diseño de videos educativos, animaciones e infografías	Educación sanitaria visual	**400**
Marketing digital	Campañas Facebook Ads y SEO institucional	Ampliar alcance y reputación	**300**
Tecnologías de comunicación	Programación y mantenimiento de Chatbot + integración CRM MSP	Atención oportuna y automatizada	**200**
Material comunicacional	Señalética interna, impresos informativos, QR informativos	Accesibilidad para pacientes con menor alfabetización digital	**150**
Capacitación profesional	Formación del personal en comunicación empática y redes	Mejora de interacción y satisfacción	**100**
TOTAL TRIMESTRAL ESTIMADO	—	—	**1.150**

Justificación del Presupuesto

La inversión principal se dirige a **contenidos audiovisuales**, debido a su mayor impacto educativo y emocional en pacientes:

- +300% de retención frente a texto tradicional
- Mayor comprensión en pacientes con temor al procedimiento
- Favorece la recordación de instrucciones pre y postoperatorias

La integración tecnológica impulsará:

- Reducción de tiempos de atención en ventanilla
- Optimización del flujo informativo perioperatorio
- Acompañamiento continuo 24/7 vía Chatbot
- La capacitación profesional consolidará la **humanización de la atención**, objetivo institucional del MSP.

Recursos existentes y economía institucional

El Hospital Homero Castanier Crespo ya cuenta con:

- Equipamiento audiovisual básico
- Infraestructura digital conectada al MSP
- Personal médico y administrativo capacitado técnicamente

Esto **reduce costos operativos** y permite una implementación responsable y sostenible sin sobrecargar la estructura presupuestaria del hospital.

Indicadores asociados al retorno social (SROI)

Aunque el plan no genera ingresos monetarios directos por ser un servicio público, sí genera valor social cuantificable. La Tabla 17.16 presenta los indicadores asociados al retorno social de la estrategia de comunicación y marketing digital del Servicio de Anestesiología.

El incremento de satisfacción se traduce en una mejor percepción del hospital y mayor lealtad institucional,

fortaleciendo la relación con los pacientes y sus familiares. La reducción de ansiedad del paciente contribuye a disminuir riesgos relacionados con el estrés preoperatorio, promoviendo procedimientos más seguros y tranquilos.

El mayor entendimiento de los protocolos favorece la disminución de faltas y cancelaciones quirúrgicas, optimizando la eficiencia operativa del servicio. El posicionamiento reputacional fortalece la confianza social y la legitimidad del hospital como institución pública, consolidando su imagen como referente en anestesiología segura y humanizada.

Estos indicadores reflejan que la inversión en comunicación estratégica genera beneficios tangibles en la experiencia del paciente y en la percepción social del hospital, más allá de resultados económicos directos.

Tabla 17.16. Indicadores asociados al retorno social.

Indicador	Beneficio esperado
Incremento de satisfacción	Mejor percepción del hospital y lealtad institucional
Reducción de ansiedad del paciente	Menor riesgo de complicaciones por estrés
Mayor comprensión de protocolos	Disminución de faltas y cancelaciones quirúrgicas
Posicionamiento reputacional	Confianza social y mayor legitimidad del servicio público

El retorno de la inversión se manifiesta en mejoras concretas en la salud emocional del paciente, en el fortalecimiento de la seguridad clínica y en un incremento de la eficiencia operativa. La propuesta presupuestaria planteada es factible, escalable, de bajo requerimiento financiero para la institución y con un impacto significativo en la experiencia del usuario (Bolaño, 2025).

Su implementación se encuentra plenamente justificada a la luz de los beneficios sanitarios y comunicacionales previstos, y se alinea con los principios del marketing social en salud y con los estándares de gestión pública responsable.

La estrategia integral de comunicación y marketing digital diseñada para el Servicio de Anestesiología del Hospital Homero Castanier Crespo constituye una respuesta estructurada e innovadora a los desafíos contemporáneos relacionados con la información, la percepción pública y la transformación digital del sector sanitario. En un contexto donde la digitalización avanza de manera acelerada, el uso generalizado de redes sociales y la creciente demanda de transparencia en la atención hacen imprescindible que los hospitales públicos gestionen la comunicación como un componente técnico y transversal de la calidad asistencial.

De igual forma, la propuesta contribuye de manera directa a fortalecer la experiencia del usuario y la reputación del establecimiento, consolidando el posicionamiento del Hospital Homero Castanier Crespo como referente provincial de atención segura, humanizada y de acceso gratuito. La incorporación de herramientas digitales como chatbots, videomarketing sanitario, plataformas CRM y redes sociales institucionales, se alinea plenamente con las políticas del Ministerio de Salud Pública orientadas a la transformación digital y a la gestión basada en evidencia (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Los ejes estratégicos definidos, educación sanitaria visual, comunicación bidireccional, marketing de contenidos, relaciones públicas y fidelización digital garantizan la continuidad del acompañamiento comunicacional antes, durante y después de la cirugía. Este enfoque se traduce en mejores resultados clínicos y emocionales, una reducción de los riesgos derivados de la desinformación, mayor tranquilidad para los pacientes y sus familias, y un fortalecimiento significativo de la confianza en el equipo anestesiológico (Kotler et al., 2008).

La integración de indicadores clave de desempeño (KPIs) y el monitoreo continuo de la interacción digital aseguran un proceso sostenido de mejora continua, con eficiencia operativa y uso responsable de los recursos institucionales. De esta manera, el Hospital Homero Castanier Crespo no solo responde a una necesidad comunicacional emergente, sino que también cumple

con un compromiso ético y normativo con la ciudadanía, reafirmando un principio esencial del marketing social en salud: “informar es cuidar; comunicar también es sanar”.

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

Bolaños, L. P. (2025). Cultura de seguridad del paciente en unidades quirúrgicas. ***Revista Cubana de Enfermería, 41***, e_6714. https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/6714

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Tecnologías de la información y comunicación. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2023/202307_Tecnologia_de_la_Informacion_y_Comunicacion-TICs.pdf

Ecuador. Ministerio de Salud Pública. (2020). Acuerdo Ministerial 030-2020. Registro oficial 248. http://www.acess.gob.ec/wp-content/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS_MINISTERIALES/ACUERDO-MINISTERIAL-30-2020-REGLAMENTO-PARA-ESTABLECER-LA-TIPOLOGIA-DE-LOS-ESTABLECIMIENTOS-DE-SALUD-DEL-SISTEMA.pdf

Ecuador. Ministerio de Salud Pública. (2022). Plan Decenal de Salud Pública 2022–2031. https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan_decenal_Salud_2022_ejecutivo.18.OK_.pdf

Ecuador. Ministerio de Salud Pública. (2025). Plan Nacional de Transformación Digital del Sector Salud. https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2025/07/polltica_nacional_de_transformaciOn_digital_del_sector_salud_14nov2024___.pdf

Hernández Gancedo, C. (2022). Gestión del área quirúrgica hospitalaria: Perspectivas directiva y asistencial. *Revista de Gobierno, Administración y Políticas de Salud, 1*. https://doi.org/10.5944/gaps.2022.00006

Hernández, R., Mendoza, C., & Fernández-Collado, C. (2022). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. (2008). Strategic Marketing for Health Care Organizations: Building a Customer-Driven Health System. Jossey-Bass Inc Pub.

Manteghinejad, A., & Javanmard, S. H. (2021). Challenges and opportunities of digital health in a post-COVID19 world. Journal of research in medical sciences : the official journal of Isfahan University of Medical Sciences, 26, 11. https://doi.org/10.4103/jrms.JRMS_1255_20

Martínez Polo, J. M., Martínez Sánchez, J., & Parra, M. C. (2015). *Marketing digital: Guía básica para digitalizar tu empresa*. Editorial UOC.

Organización Mundial de la Salud. (2021). Estrategia mundial sobre salud digital 2020–2025. OMS. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/fb530f1f-1667-46a2-9a34-637d4c08f50d/content

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2017). *Marketing de servicios: Integración del enfoque al cliente en toda la empresa*. McGraw-Hill Educación.

El libro *Gestión, auditoría y estrategias empresariales para el desarrollo sostenible* reúne estudios aplicados desarrollados en la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador) con el objetivo de fortalecer la gestión organizacional, la auditoría de procesos y la toma de decisiones estratégicas en diversos sectores productivos. La obra integra enfoques teóricos y metodológicos contemporáneos con casos reales que evidencian problemáticas, oportunidades y soluciones en áreas como finanzas, control interno, inventarios, compras, ventas, marketing digital, auditoría y desarrollo territorial. El texto inicia con la evaluación financiera y el control de gastos en una empresa de revisión técnica vehicular, seguido de la propuesta de un cuestionario para auditoría de compras, y la implementación del Cuadro de Mando Integral en la gestión comercial. Se analizan procesos de inventarios en negocios gastronómicos, control de gastos en pequeños emprendimientos y riesgos operativos en empresas de servicios, demostrando cómo la auditoría de gestión optimiza eficiencia y transparencia. La obra también incorpora la dimensión comunicacional y estratégica mediante estudios sobre branding, rebranding y marketing digital en PYMES, peluquerías y clínicas odontológicas, evidenciando su influencia en el posicionamiento, la competitividad y el crecimiento económico sostenible. Por último, se aborda la soberanía alimentaria y la pobreza subjetiva en comunidades rurales, ampliando la mirada de la auditoría hacia la dimensión social y territorial, mostrando cómo el análisis aplicado puede contribuir a políticas públicas sostenibles y equitativas. Esta obra constituye una referencia integral para profesionales, académicos y estudiantes interesados en la intersección entre gestión, auditoría y estrategias empresariales, combinando rigor metodológico, aplicabilidad práctica y compromiso con el desarrollo económico y social del Ecuador.

SOPHIA EDITIONS

ISBN:978-1-968794-18-7

9 781968 794187 >