



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previa la
obtención de Grado Académico de
Magíster en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA
COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO AÑO 2023

AUTORA:

CPA. JENNIFER ESTEFANIA AVILES CABEZAS

DIRECTORA:

ING. GUILLIN LLANOS XIMENA MINSHELY MSC

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Guillin Llanos Ximena Minshely Msc., en calidad de Directora del proyecto de investigación, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA:

Que la CPA. Jennifer Estefania Aviles Cabezas, autora del proyecto de investigación titulado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO AÑO 2023”**; ha sido revisada en todos sus componentes, la misma que está apta para la presentación ante el tribunal respectivo.

Quevedo, Marzo del 2025



Ing. Guillin Llanos Ximena Minshely Msc.
DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, **CPA. JENNIFER ESTEFANIA AVILES CABEZAS**, autora del Proyecto de desarrollo titulado: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO AÑO 2023**”, declaro que esta investigación es de mi exclusiva responsabilidad, por ello, extendiendo los derechos a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y por ende a la Unidad de Posgrado, para hacer uso pertinente del presente documento como material de consulta académica.



CPA. Jennifer Estefania Aviles Cabezas

DEDICATORIA

A mis queridos padres; Santa Cabezas y Julio Aviles,

Por ser mi mayor inspiración, mi refugio y mi fuerza inquebrantable. Desde el campo, con esfuerzo y humildad, me enseñaron el valor del trabajo digno, la importancia de luchar con honestidad por cada sueño, a no olvidar mis raíces y que el verdadero valor de la vida se encuentra en la humildad.

Sus manos trabajadoras y su dedicación me han mostrado que el éxito no se mide en logros, sino con la integridad que se alcanza cada meta.

Su apoyo ha sido mi mayor inspiración en este camino, este título obtenido también es suyo porque sin su amor, sin su fe, este momento no habría sido posible. A ustedes les debo lo que soy, y esta meta cumplida es un humilde reflejo de su infinito amor y sus enseñanzas.

Les dedico este trabajo con profundo respeto, admiración y un amor infinito, esperando que se sientan tan orgullosos de mí como yo me siento de ser su hija.

Con amor y gratitud eterna,

Jennifer Estefania Aviles Cabezas

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la luz en mi camino, por darme la vida, la salud y la sabiduría para seguir adelante en cada momento.

A mis amados padres Santa y Julio, pilares fundamentales en mi vida, les agradezco con el alma por su amor incondicional, su apoyo incansable y por enseñarme que con esfuerzo y humildad podemos cumplir nuestros sueños, aunque tengamos adversidades. Todo lo que soy y lo que tengo es por y para ustedes. Estoy segura que su amor siempre guiará mis pasos y donde esté llevaré en alto a nuestra familia y nuestras raíces.

A mis queridos hermanos Diego y Nayely, gracias por estar siempre a mi lado y por ser mi refugio en mis días difíciles, aunque no lo noten, siempre los llevo en mi corazón. Espero que mi esfuerzo sea un ejemplo para que nunca dejen de perseguir sus sueños porque con dedicación y amor, todo es posible.

A mi querido Jimmy mi amor y confidente, gracias por ser mi compañero en este viaje, por su paciencia y por creer en mí incluso cuando dudé de mis propias fuerzas, por cada palabra de ánimo, por cada sonrisa en los momentos difíciles, por su amor y su presencia incondicional en cada momento. Que siempre podamos celebrar nuestros logros juntos.

A mi mejor amiga Faviola, por su apoyo incondicional de siempre, por tus consejos, tu comprensión y por tu capacidad de escucharme sin juzgar. Siempre estuviste y sé que estarás aquí, gracias por tu lealtad y por tu amistad invaluable.

A mis ángeles en el cielo, a cada persona, amigos, profesores y demás familiares que de una u otra forma, ha sido parte de este proceso, mi total agradecimiento.

Con amor y gratitud,

Jennifer Estefania Aviles Cabezas

PRÓLOGO

Este trabajo, titulado “Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Comercializadora Zona Móvil Sucursal Quevedo Año 2023”, surge como una necesidad de entender y mejorar los procesos internos de una empresa que, como muchas otras, enfrenta desafíos constantes en su operatividad y rendimiento financiero.

El desarrollo de esta investigación no es simplemente un ejercicio académico, sino un esfuerzo genuino por comprender cómo una auditoría de gestión bien aplicada puede marcar la diferencia entre la estabilidad y la incertidumbre empresarial. A lo largo de este estudio, se ha buscado no solo analizar números y estadísticas, sino también descubrir las historias que esos datos cuentan: las dificultades diarias de los trabajadores, las decisiones estratégicas de la gerencia y el impacto real que cada acción tiene en la rentabilidad de la organización.

La sucursal Zona Móvil, como muchas otras empresas en un entorno altamente competitivo, se enfrenta a desafíos como la sobrecarga laboral, la falta de automatización y la dependencia de proveedores. Sin embargo, más allá de estos obstáculos, hay oportunidades de crecimiento y mejora. A través de esta auditoría de gestión, se han identificado áreas críticas y se han planteado soluciones para optimizar los recursos y garantizar un futuro más sólido.

Por tanto, este trabajo representa no solo el esfuerzo de su autora, sino también el compromiso con la mejora continua y la búsqueda de excelencia en la administración y la contabilidad. Con la firme convicción de que las empresas no solo deben existir, sino prosperar, este estudio se presenta como una guía para quienes buscan eficiencia, rentabilidad y, sobre todo, una mejor manera de hacer las cosas.



Firmado electrónicamente por
JHON ALEJANDRO BOZA
VALLE

Ec. Jhon Alejandro Boza Valla, PhD

DOCENTE UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

RESUMEN

La auditoría de gestión es un proceso de evaluación integral que se encarga de analizar la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de una organización. Por ello, el presente proyecto asumió como objetivo determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la rentabilidad de la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo, durante el año 2023. Para ello se aplicó una metodología de tipo exploratoria y descriptiva, acompañado de los métodos deductivo, inductivo y analítico. La población seleccionada estuvo conformada por un total de 8 trabajadores de la empresa, por tanto, al ser una población finita no se realizó cálculo de muestreo probabilístico. En lo que corresponde a las técnicas se aplicó la entrevista y la encuesta y los instrumentos usados fueron la guía de observación y el cuestionario en conjunto con el COSO I con sus respectivos componentes. De acuerdo con los resultados se identificaron áreas críticas que afectan la rentabilidad, destacando la sobrecarga de trabajo, la falta de automatización en el monitoreo del rendimiento y la dependencia de proveedores, asimismo en la gestión administrativa, el control interno presentó un nivel de confianza moderado y un riesgo bajo, pero con deficiencias en auditorías y supervisión. El análisis financiero reveló que el alto costo de ventas limita la rentabilidad neta, evidenciando la necesidad de optimizar costos, mejorar la gestión del inventario y reducir la dependencia del financiamiento externo.

Palabras clave: Auditoria de Gestión, Rentabilidad, Empresa, Recursos, Eficiencia.

ABSTRACT

The management audit is a comprehensive evaluation process that is responsible for analyzing the efficiency, effectiveness and compliance with strategic objectives within an organization. Therefore, the present project assumed as its objective to determine the impact of the management audit on the profitability of the Zona Móvil marketing company, Quevedo branch, during the year 2023. For this purpose, an exploratory and descriptive methodology was applied, accompanied by deductive, inductive and analytical methods. The selected population consisted of a total of 8 company workers, therefore, as it is a finite population, a probability sampling calculation was not carried out. Regarding the techniques, the interview and the survey were applied and the instruments used were the observation guide and the questionnaire together with the COSO I with its respective components. According to the results, critical areas affecting profitability were identified, highlighting work overload, lack of automation in performance monitoring and dependence on suppliers. Likewise, in administrative management, internal control presented a moderate level of confidence and low risk, but with deficiencies in audits and supervision. The financial analysis revealed that the high cost of sales limits net profitability, evidencing the need to optimize costs, improve inventory management and reduce dependence on external financing.

Keywords: Management Audit, Profitability, Company, Resources, Efficiency.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRÓLOGO.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.3.1. Problemas Derivados	4
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1. Auditoría	8
2.1.2. Auditoría de Gestión	9
2.1.3. Gestión	10
2.1.4. Indicadores de Gestión.....	10
2.1.5. Gestión del Conocimiento	11
2.1.6. Eficacia	12
2.1.7. Eficiencia	13
2.1.8. Control Interno.....	14
2.1.9. Rentabilidad	15
2.1.10. Indicadores de rentabilidad.....	16
2.1.11. Liquidez	17
2.1.12. Apalancamiento	18
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
2.2.1. Importancia de la auditoria	19
2.2.3. Características de la auditoria	20
2.2.4. Relevancia de la Auditoría de Gestión.....	21
2.2.5. Objetivos de la Auditoria de Gestión	21

2.2.6. Alcance de la Auditoría de Gestión.....	22
2.2.7. Fases de la Auditoría de Gestión.....	23
2.2.8. Elementos de la Auditoría de Gestión.....	24
2.2.9. Características de la auditoría de gestión.....	26
2.2.10. Teoría de rentabilidad	26
2.2.11. Importancia de la rentabilidad	27
2.2.12. Tipos de rentabilidad.....	27
2.2.13. Ratios de Rentabilidad	28
2.2.14. Modelo COSO	30
2.2.14.1. Objetivos del COSO	30
2.2.14.2. Ventajas y desventajas.....	31
2.2.14.3. Componentes del COSO I.....	32
2.2.15. Modelo COSO I para auditoria.....	34
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	35
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador	35
2.3.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP).....	36
2.3.3. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	37
2.3.4. Ley de Compañías	40
2.3.5. Normas internacionales de auditoría (NIA).....	41
2.3.6. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado	42
2.3.7. Reglamento de la ley Orgánica de la Contraloría General	43
2.3.8. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	44
CAPÍTULO III.....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.1.1. Investigación Exploratoria	47
3.1.2. Investigación Descriptiva	47
3.1.3. Bibliográfica	47
3.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.2.1 Método Inductivo.....	48
3.2.2 Método Deductivo	48
3.2.3 Método Analítico	48
3.2.4 Método Sintético.....	48
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	49
3.3.1. Población y muestra.....	49
3.3.1.1. Población	49
3.3.1.2. Muestra	49
3.3.2. Técnicas de la investigación	50
3.3.2.1. Entrevista	50

3.3.2.2. Encuesta	50
3.3.3. Instrumentos de Investigación	50
3.3.3.1. Guía de entrevista	50
3.3.3.2. Cuestionario	50
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	51
3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	52
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	52
CAPÍTULO IV	53
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
4.1.1. Entrevista aplicada al gerente	54
4.1.2. Encuesta aplicada al personal de la empresa	58
4.1.3. Descripción del flujograma del proceso de gestión de inventario y ventas	69
4.1.4. Análisis FODA.....	71
4.1.5. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) en la Auditoría de Gestión	72
4.1.5.1. KPI rotación de inventario	73
4.1.5.2. KPI margen de rentabilidad	74
4.1.5.3. KPI Índice de cumplimiento de pedidos	75
4.1.5.4. KPI Tiempo de atención al cliente	76
4.1.5.5. KPI Tasa de satisfacción del cliente.....	77
4.1.6. Indicadores en la rentabilidad de la empresa	78
4.1.6.1. Inventario inmóvil y su efecto en la rentabilidad	78
4.1.6.2. Margen insuficiente: alto esfuerzo, baja ganancia.....	79
4.1.6.3. Incumplimiento en pedidos.....	79
4.1.6.4. Atención lenta o demorada	80
4.1.6. Discusión del objetivo 1	82
4.2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO.	83
4.2.1. Informe de auditoria.....	97
4.2.2. Discusión del objetivo 2	100
4.3. ANÁLISIS FINANCIERO DETALLADO DE LOS GASTOS Y VENTAS PARA DETERMINAR SU IMPACTO EN LOS MÁRGENES DE RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL DURANTE EL AÑO 2023.	101
4.3.1. Ratios financieros	105
4.3.1.1. Ratios de rentabilidad	105
4.3.1.2. Ratio de liquidez	109
4.3.1.3. Ratio de Endeudamiento	111
4.3.1.4. Ratio de eficiencia operativa.....	112

4.3.2. Análisis de sostenibilidad económica	113
4.3.3. Discusión del objetivo 3	114
CAPITULO V	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1. CONCLUSIONES	117
5.2. RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población del estudio	49
Tabla 2 Pregunta 1 realizada al personal de la sucursal	59
Tabla 3 Pregunta 2 realizada al personal de la sucursal	60
Tabla 4 Pregunta 3 realizada al personal de la sucursal	61
Tabla 5 Pregunta 4 realizada al personal de la sucursal	62
Tabla 6 Pregunta 5 realizada al personal de la sucursal	63
Tabla 7 Pregunta 6 realizada al personal de la sucursal	64
Tabla 8 Pregunta 7 realizada al personal de la sucursal	65
Tabla 9 Pregunta 8 realizada al personal de la sucursal	66
Tabla 10 Pregunta 9 realizada al personal de la sucursal	67
Tabla 11 Pregunta 10 realizada al personal de la sucursal	68
Tabla 12 Descripción del flujograma	69
Tabla 13 Análisis FODA de la empresa	71
Tabla 14 Rotación de inventario	73
Tabla 15 Margen de rentabilidad	74
Tabla 16 Índice de cumplimiento de pedidos	75
Tabla 17 Tiempo de atención al cliente.....	76
Tabla 18 Tasa de Satisfacción del Cliente.....	77
Tabla 19 Relación entre baja rotación y disminución de la rentabilidad	78
Tabla 20 Impacto de un margen bajo en la rentabilidad general	79
Tabla 21 Consecuencias del bajo cumplimiento de pedidos.....	80
Tabla 22 Relación entre satisfacción y valor económico del cliente	81
Tabla 23 Cuestionario ambiente de control	84
Tabla 24 Cuestionario evaluación de riesgos.....	86
Tabla 25 Cuestionario actividades de control	88
Tabla 26 Cuestionario información y comunicación	90
Tabla 27 Monitoreo y supervisión	92
Tabla 28 Matriz de hallazgos	95

Tabla 29 Elaboración del informe de auditoria.....	97
Tabla 30 Análisis vertical estado de situación financiera	101
Tabla 31 Análisis vertical estado de resultados.....	103
Tabla 32 Margen bruto.....	106
Tabla 33 Margen neto	107
Tabla 34 Rentabilidad sobre Activos (ROA)	107
Tabla 35 Rentabilidad sobre patrimonio	108
Tabla 36 Razón corriente	109
Tabla 37 Prueba Ácida.....	110
Tabla 38 Razón de Endeudamiento.....	111
Tabla 39 Cobertura del gasto financiero	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la auditoria de gestión.....	25
Figura 2 Cultura organizacional en la empresa.....	59
Figura 3 Prácticas alineadas con los objetivos.....	60
Figura 4 Identificación de riesgos.....	61
Figura 5 Comunicación interna.....	62
Figura 6 Contribución de la auditoria de gestión	63
Figura 7 Uso de herramientas tecnológicas	64
Figura 8 Eficiencia de los sistemas informáticos.....	65
Figura 9 Controles para prevenir fraudes y errores	66
Figura 10 Políticas laborales de la empresa.....	67
Figura 11 Opinión acerca de la auditoria de gestión	68
Figura 12 Flujograma de proceso	70

INTRODUCCIÓN

En el escenario mundial, las organizaciones enfrentan crecientes presiones para alcanzar altos niveles de eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad, en un entorno marcado por la globalización, la innovación tecnológica y la incertidumbre económica. La auditoría de gestión ha emergido como una herramienta estratégica imprescindible, no solo para el control y cumplimiento normativo, sino también como mecanismo para garantizar el uso racional de los recursos y la maximización del valor empresarial. Las grandes corporaciones y economías desarrolladas han integrado este tipo de auditoría dentro de sus políticas de mejora continua, evidenciando su utilidad para fortalecer la competitividad y la resiliencia organizacional. (Aquino, 2024).

En Ecuador, la auditoría de gestión se aplica con el propósito de analizar los procedimientos administrativos y evaluar el desempeño administrativo. Comúnmente, se emplea el método de las tres E (economía, eficiencia y efectividad), considerando criterios y principios que permiten medir los resultados según indicadores de rendimiento. La Contraloría General del Estado, como organismo técnico, es responsable de supervisar el uso de recursos públicos y garantizar que las instituciones estatales y entidades privadas que administran fondos públicos cumplan sus objetivos de manera eficiente, efectiva y económica. (Ávila y Zambrano, 2022).

A escala nivel local, los entornos empresariales locales encuentran en la auditoría de gestión un recurso esencial para optimizar el uso de sus recursos y mejorar sus procesos administrativos. A través de la evaluación sistemática de sus actividades, es posible identificar oportunidades de mejora, fortalecer el control interno y orientar los esfuerzos

hacia una gestión más racional y estratégica. Este tipo de auditoría permite a las organizaciones locales alinear sus operaciones con estándares de calidad, responder de forma ágil a los cambios del entorno y proyectarse hacia una mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. (Bravo et al., 2023).

La auditoría contiene el examen de la gestión administrativa, operativa y estratégica, conjuntamente con las consideraciones financieras. Por medio de esta se pretende garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, mejorar el control interno y señalar las oportunidades de mejora (Núñez et al., 2019).

Por su parte, la rentabilidad, en el ámbito empresarial, hace énfasis a la capacidad de una organización para generar beneficios a partir de sus actividades comerciales. Por tanto, representa un indicador esencial para la toma de decisiones estratégicas y el desempeño operativo. La rentabilidad está directamente relacionada con elementos como la optimización de costes, la eficacia del proceso de ventas, la gestión adecuada del inventario y el servicio al cliente en el caso de empresas comerciales (Obando, 2019).

En lo que corresponde a la estructura del presente trabajo investigativo se organiza de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco contextual de la investigación, que incluye la ubicación y contextualización de la problemática, la situación actual del problema, la formulación del problema de investigación, la delimitación del problema, los objetivos, la justificación y los cambios esperados.

Capítulo II: Marco teórico, que incluye la base conceptual, teórica y legal. Este capítulo incorpora los aportes de diversos autores relacionados con el tema de investigación.

Capítulo III: Metodología de la investigación, que detalla los métodos utilizados, la construcción metodológica del objeto de estudio (población y muestra), las técnicas e instrumentos de investigación, la operacionalización de variables, la elaboración del marco teórico, así como la recolección, procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Muestra los resultados que se alcanzaron mediante la entrevista, y encuesta. Así como la aplicación del cuestionario de control interno COSO I y el análisis verificar del estado de situación financiera y estado de resultados de la empresa.

Capítulo V: Da a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones que.

En última instancia, se incluyen las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

*“La mente que se abre a una nueva
idea jamás volverá a su tamaño original”*
Oliver Wendell Holmes

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Comercializadora Zona Móvil, está situada en la ciudad de Quevedo, de la provincia de Los Ríos, Ecuador. Quevedo es una ciudad estratégica debido a su ubicación geográfica en el centro del país, lo que la convierte en un punto clave de conexión comercial entre diversas ciudades. La empresa, al estar ubicada en esta zona, tiene acceso a un amplio mercado de consumidores en la región y sus alrededores.

Las auditorías de gestión juegan un papel relevante en el fortalecimiento de las organizaciones, independientemente del sector. Organizaciones alrededor del mundo han implementado procedimientos de auditoría de gestión para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad. La tendencia global en la mejora continua de los procesos administrativos ha mostrado que las auditorías no solo detectan problemas operacionales, sino que también sirven como una herramienta estratégica para alinear los recursos con los objetivos organizacionales (Intriago, 2022).

En el contexto ecuatoriano, el sector empresarial ha adoptado prácticas de realización de auditorías de gestión con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y mejorar la rentabilidad. Las empresas, especialmente en sectores clave como el comercio de productos tecnológicos y servicios, han sobrellevado retos vinculados con la gestión ineficaz de los procesos administrativos y operativos, donde la falta de auditorías periódicas ha ocasionado dificultades para cumplir con los objetivos estratégicos, lo que se traduce en pérdidas económicas y falta de eficiencia (Barcia y Álvarez, 2024).

En la ciudad de Quevedo, en muchas empresas la falta de auditorías de gestión periódicas ha afectado la eficiencia de los procesos administrativos y operativos. Este

problema es más notorio en las pequeñas y medianas empresas, que suelen carecer de los recursos necesarios para implementar sistemas de control interno adecuados. A pesar de ser un mercado en crecimiento, la falta de herramientas de auditoría impide que estas entidades optimicen sus recursos, lo que repercute directamente en su rentabilidad y competitividad.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La situación de la empresa Zona Móvil es que actualmente enfrenta dificultades relacionadas con la falencia de una auditoría de gestión efectiva, lo que ha generado ineficiencias en sus procesos internos.

La empresa no cuenta con un sistema formal para evaluar de manera constante el desempeño de sus operaciones, lo que se refleja en la falta de un control adecuado sobre el uso de los recursos, afectando directamente la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas carencias se traducen en problemas operativos y financieros que, si no se corrigen, podrían impactar de forma negativa su crecimiento a largo plazo.

El problema se suscita principalmente por la ausencia de un sistema que permita evaluar de manera seguida los procesos internos y la ejecución de los planes estratégicos. Además, la falta de auditorías periódicas dificulta y obstaculiza la identificación temprana de desviaciones y fallos operativos, lo que impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

A medida que el mercado de tecnología se vuelve más competitivo, la incapacidad de la empresa para mejorar sus prácticas de gestión interna puede limitar su crecimiento y sostenibilidad en el futuro.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera la auditoría de gestión incide en la rentabilidad de la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo?

1.3.1. Problemas Derivados

- ¿De qué manera la auditoría de gestión incide en la rentabilidad de la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo?
- ¿Cómo se pueden determinar los niveles de confianza y riesgo en la gestión administrativa de la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo?
- ¿Qué aspectos específicos de los gastos y las ventas impactan en los márgenes de rentabilidad y la sostenibilidad económica de la comercializadora Zona Móvil durante el año 2023, y cómo se podrían identificar a través de un análisis financiero detallado?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- CAMPO : Ciencias Sociales
- ÁREA : Contabilidad y Auditoría
- LÍNEA : Administración, comercio, economía y finanzas
- LUGAR : Los Ríos, Cantón Quevedo – Av. 7 de Octubre y calle décima.
- TIEMPO : Enero de 2023 a Diciembre de 2023

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la incidencia de la auditoría de gestión en la rentabilidad de la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo, durante el año 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la eficacia de los procesos de gestión mediante indicadores clave (KPIs) en la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo, para identificar áreas críticas que puedan mejorar la rentabilidad.
- Identificar los niveles de confianza y riesgo en la gestión administrativa de la comercializadora Zona Móvil sucursal Quevedo.
- Comparar los gastos y ventas para determinar su impacto en los márgenes de rentabilidad y sostenibilidad económica de la comercializadora Zona Móvil durante el año 2023.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo adquiere relevancia al evaluar la gestión administrativa que ejerce la empresa Zona Móvil y cómo esta se relaciona con la rentabilidad, por medio de la utilización de una auditoría de gestión, ya que esta herramienta permite identificar las debilidades de los procesos internos que afectan la eficacia operativa, la sostenibilidad financiera y el uso responsable de los recursos.

En esta línea, la investigación también se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la medida en que respalda el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento

económico, dado que promueve las prácticas empresariales responsables y sostenibles que estimulan la eficiencia y la productividad comercialmente, y que representan la relación con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, puesto que plantea el perfeccionamiento de los sistemas administrativos mediante el control como puede ser la auditoría de la gestión organizativa que permite la innovación organizacional y la mejora continua.

Desde el marco normativo, este trabajo se sustenta en los principios de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que exigen transparencia, pertinencia y veracidad en el tratamiento de la información contable y financiera que se desarrolla. La realización de auditorías de gestión permite verificar el grado de cumplimiento conforme a dichos estándares, garantizando de este modo la fiabilidad de los datos financieros y su utilización para los diferentes usuarios de la información, tanto en el interior de la empresa como fuera de ella.

En el contexto práctico, la investigación enseña a la sucursal a mejorar, por medio de la implementación de medidas correctivas, la utilización de los recursos, los procedimientos administrativos y también el posicionamiento de la empresa tecnológica competitiva en el mercado. Respecto al ámbito teórico, se colabora con la investigación científica en cuanto a los posibles efectos de la auditoría de gestión sobre la rentabilidad en las empresas comerciales, y esta carga teórica que aporta es relieve para la ciencia contable, ya que a partir de este trabajo se formaliza a la auditoría de gestión como un instrumento de medición no solo de los aspectos financieros, sino también estratégicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

*“La investigación es ver lo que todo el mundo
ha visto y pensar lo que nadie más ha pensado”*

Albert Szent-Gyorgyi

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Auditoría

Una auditoría es una evaluación independiente de una organización, sistema, proceso, proyecto o producto en particular. Tiene como finalidad explorar los términos de cumplimiento, puntos de referencia, listas de comprobación, leyes, normas o regulaciones internas de la institución ya sean políticas o procedimientos (Srihadi et al., 2021).

Es un proceso de evaluación objetiva, sistemática y profesional que se lleva a cabo sobre las operaciones financieras o administrativas después de su ejecución. Su finalidad es verificar y analizar dichas operaciones para generar un informe que incluya comentarios, conclusiones y recomendaciones. Además, en el caso específico de la auditoría de estados financieros, esta culmina con la emisión de un dictamen profesional (Manrique, 2019).

La auditoría consiste en un examen sistemático, realizado por un equipo multidisciplinario, con el objetivo principal de evaluar la eficiencia en la gestión de una entidad, proyecto u operación. Asimismo, busca determinar el nivel de eficacia y optimización de los recursos disponibles. Por medio de este proceso es posible cuantificar la calidad de los servicios, obras o bienes prestados, así como el impacto social y económico de las actividades realizadas (Zambrano et al., 2021).

Desde una perspectiva personal, la auditoría ya sea financiera o de gestión, es importante para asegurar la transparencia y eficacia en las operaciones de una entidad. Mientras que una se encamina en comprobar la exactitud y veracidad de las operaciones financieras, la otra analiza la rentabilidad y el uso responsable de los recursos disponibles, calculando la calidad de los servicios y el impacto de las acciones ejecutadas.

2.1.2. Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión tiene como objetivo principal evaluar y diagnosticar la economía, eficiencia y eficacia con relación al uso de los recursos de una entidad, con la finalidad de garantizar el logro de sus metas estratégicas. Este proceso genera información clave para que los directivos tomen decisiones oportunas e implementen medidas correctivas a tiempo (Segovia y Guzmán, 2023).

La auditoría de gestión evalúa las prácticas de administración, aunque no se basan en principios universalmente aceptados ni codificados, sino en estándares comunes de gestión. Cada evaluación se diseña específicamente para el caso analizado, con la posibilidad de aplicar los hallazgos a situaciones similares. Las recomendaciones resultantes son extensas y personalizadas, las cuales se enfocan en identificar las causas de las ineficiencias y sus efectos (Castillo, 2023).

Por otra parte, la auditoría de gestión es la acción fiscalizadora encaminada a inspeccionar y valorar el control interno y la gestión, ocupando recursos humanos de paradigma multidisciplinaria, que tiene como fin examinar y estimar los resultados. Por ende, es sustancial optimizar los recursos del estado y no proporcionar un mal uso, pues al controlar la gestión se mide la eficiencia y eficacia de las instituciones, logrando así una administración optima (Macas, 2024).

A modo de opinión personal, la auditoría de gestión se trata de una herramienta indispensable para cualquier organización que tiene la intención de optimizar el uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta auditoría no solo trata de medir la eficiencia y eficacia de las operaciones, sino que de igual manera proporciona información para corregir ineficiencias.

2.1.3. Gestión

La gestión es la manera en que las entidades organizan y administran el flujo de trabajo, las operaciones y los funcionarios para cumplir con las metas de la empresa. Su principal finalidad es crear un ambiente que ayude a los trabajadores laborar de forma eficiente y productiva. Por tanto, una estructura organizativa concreta sirve de guía para los trabajadores y determina el tono y el carácter de su trabajo (Falconi et al., 2019).

La gestión es un método estructurado que sirve para cumplir con las responsabilidades de un proceso productivo ya sea en el ámbito empresarial o personal. Abarca la disposición adecuada de recursos y estructuras necesarias para el desarrollo comercial, así como la coordinación de las actividades involucradas y su alineación con otras funciones relacionadas (Soledispa et al., 2022).

La gestión es el conjunto de acciones destinadas a planificar, organizar, coordinar y supervisar recursos y actividades, con el propósito de alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz. Este enfoque incluye la toma de decisiones estratégicas y el control de procesos, asegurando un uso óptimo de los recursos y contribuyendo al cumplimiento de la misión organizacional (Lucero et al., 2020).

Se comprende que la gestión es esencial tanto en el ámbito empresarial como personal, debido a que provee un enfoque estructurado para alcanzar objetivos de forma eficiente. Al planear, establecer, coordinar y supervisar recursos y actividades, se asegura que los procesos productivos se desarrollen de manera óptima.

2.1.4. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son imprescindibles en el control y la administración por procesos. A través de ellos, es posible evaluar y seguir el progreso de los objetivos

estratégicos lo que facilita la toma de decisiones eficiente y proactiva en las organizaciones (Medina et al., 2021).

Los indicadores de gestión o también conocidos como KPI son medidas cuantificables que se implementan con el propósito de medir el rendimiento de una institución frente a los objetivos estratégicos que han sido planteados, ayudan a establecer el estado de desempeño de la empresa en función a los hallazgos que se desea alcanzar (Bandonio y Nugroho, 2023).

Los indicadores de gestión son herramientas esenciales para la gerencia, ya que permiten analizar la información proveniente de los saldos contables. Estos indicadores también se encargan y tienen como función medir el desempeño de los procesos y al contrastarlos con un punto de referencia, evidencian posibles desviaciones que demandan acciones preventivas o correctivas (Párraga et al., 2021).

A opinión personal, los indicadores de gestión (KPI) ayudan a monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos de una entidad. Asimismo, permiten no solo medir el desempeño de los procesos, sino también detectar desviaciones y tomar decisiones informadas. Estas herramientas facilitan una administración más proactiva, asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima.

2.1.5. Gestión del Conocimiento

Se trata de un proceso que conlleva la identificación, captura, evaluación, recuperación y el intercambio de los activos de conocimiento dentro de una organización y es esencial para mejorar la toma de decisiones y promover la innovación, lo que permite a las organizaciones mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del entorno, lo

que contribuye a su desarrollo sostenible y a la mejora continua en sus procesos (Gutiérrez y Copaz, 2023).

La gestión del conocimiento comprende la creación, el intercambio, la combinación y la aplicación del conocimiento que tiene como fin mejorar los procesos organizacionales y es clave para garantizar el éxito de las organizaciones, ya que impulsa la eficiencia, la eficacia y la innovación constante, lo que a su vez permite una mejora en la competitividad y en la capacidad de adaptación a los nuevos desafíos del mercado (Villasana et al., 2021).

Desde otra perspectiva, la gestión del conocimiento hace énfasis a un conjunto de actividades desarrolladas para manejar, cooperar, desplegar y administrar los conocimientos que tiene una organización y los sujetos que en esta desempeñan sus actividades, de forma que estos sean orientados hacia la mejor obtención de sus objetivos (Maza et al., 2020).

En lo que respecta a la gestión del conocimiento se entiende que es una herramienta esencial para cualquier organización que desee mantenerse competitiva y adaptable, ya que no solo se trata de capturar y almacenar información, sino de crear un contexto donde el conocimiento pueda ser compartido, combinado y aplicado de manera efectiva.

2.1.6. Eficacia

Se trata de un principio primordial dentro del funcionamiento de la administración, debido a que determina la necesidad de obtener resultados lo que impacta de forma directa en el desempeño de los trabajadores, quienes deben enfocarse en cumplir con las metas establecidas. Por tanto, cuando se establecen condiciones óptimas y el

propósito es logrado, se comprueba que los recursos aplicados fueron efectivos. (Quintero et al., 2021)

La eficacia se refiere al vínculo entre los objetivos trazados y los resultados alcanzados bajo condiciones ideales. Esto involucra que las metas u objetivos pueden alcanzarse cuando las circunstancias son altamente favorables. También se encarga de evaluar y medir el nivel en que las actividades ejecutadas logran cumplir con los objetivos organizacionales. (Padilla, 2019)

La eficacia de una operación está cedida por el nivel en que han sido cumplido los objetivos previstos desde su diseño. Comúnmente se recurre a una manera de planificación como el marco lógico, en donde se determina la jerarquía de metas: general, inmediatos, específicos y acciones (Najar, 2020).

Desde una opinión personal, la eficacia es un pilar indispensable, ya que se encarga de asegurar que los objetivos trazados se cumplan de manera adecuada. Al centrarse en la necesidad de obtener resultados concretos y la relación entre los objetivos y los resultados bajo condiciones óptimas, se fomenta un ambiente donde las tareas se priorizan y ejecutan de manera ordenada.

2.1.7. Eficiencia

Este término es percibido como como la capacidad de emplear recursos, personas o sistemas para conseguir un objetivo delimitado minimizando su uso. Por ende, se refiere a la destreza administrativa de maximizar la producción con la menor cantidad de recursos, tiempo y energía, aseverando un óptimo manejo de los recursos disponibles para lograr los resultados esperados (Suárez y García, 2021).

La eficiencia tiene la finalidad de usar los recursos disponibles de una entidad, cumpliendo con la planificación concretada en términos de materiales y tiempo. Requiere de un monitoreo constantemente para mejorar ajustar las directrices. De igual manera, se enfoca en conseguir las metas con el mínimo de recursos (Bravo et al., 2023).

Por otra parte, la eficiencia se trata de una medida donde la productividad y el rendimiento de una empresa obtiene de sus recursos, tanto financieros, humanos como materiales y es fundamental debido a que se traduce directamente en la competitividad y la sostenibilidad de la entidad (Polo y Vargas, 2024).

En comprensión de lo que indica ambos autores, la eficiencia trata de usar recursos de manera óptima con el propósito de alcanzar los objetivos y metas definidas, minimizando el uso de estos. Por lo que, implica una habilidad administrativa para maximizar la producción con la menor cantidad de recursos, tiempo y energía posible.

2.1.8. Control Interno

Es un conjunto de procesos y procedimientos implementados por las organizaciones para proteger sus activos, asegurar la precisión de los registros financieros y fomentar la eficiencia operativa. Este sistema es crucial para evitar fraudes y errores, garantizando la transparencia y la confiabilidad de la información financiera, lo que contribuye a la estabilidad y credibilidad organizacional a largo plazo (Solís y Llamuca, 2020).

El control interno es un sistema integral que incluye políticas y procedimientos diseñados para ofrecer una seguridad razonable en el logro de los objetivos organizacionales. Este sistema no solo abarca la evaluación de riesgos, sino también la implementación de controles destinados a mitigar dichos riesgos, lo que resulta en una

mejora significativa en la gestión administrativa y financiera, permitiendo a la empresa operar de manera más efectiva y eficiente (Catagua et al., 2023).

Por medio del control interno las organizaciones pueden fijar los principios y métodos, así como los procesos que busca salvaguardar sus propios recursos, asimismo, busca prevenir fraudes y reducir riesgos, no solo en la ejecución de auditorías, sino también en los distintos procesos y áreas de la organización (Younas y Veerasamy, 2024).

Desde una perspectiva personal, el control interno no solo resguarda los activos y asegura la precisión de los registros financieros, sino que también optimiza la eficiencia operativa y la administración en general. Asimismo, al incluir la valoración y mitigación de riesgos, el control interno ayuda a las organizaciones operar de forma adecuada y adaptarse a un contexto empresarial dinámico.

2.1.9. Rentabilidad

Se encarga de evaluar las ganancias obtenidas al final de un periodo. En otras palabras, es la utilidad neta que una empresa genera debido a una gestión eficiente y eficaz en la recuperación de cartera, y se expresa a través de los intereses (Tomalá, 2024).

La rentabilidad se determina mediante la diferencia entre los ingresos y los gastos de una empresa. Obtener este beneficio es el principal objetivo de cualquier organización, ya que permite evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios por cada dólar invertido en su actividad económica (Arteaga y Molina de Lozano, 2022).

Es expresada como un porcentaje o una tasa de retorno sobre la inversión, da a conocer una perspectiva más amplia acerca de la eficiencia y el éxito financiero, estimando aspectos como la inversión, activos y el patrimonio neto de la entidad (Escobar et al., 2022).

A comprensión propia, la rentabilidad sirve para evaluar el éxito financiero de una entidad. Por tanto, no solo se trata de hacer un cálculo de la diferencia entre ingresos y gastos, sino que también se puede comprender cómo la empresa gestiona sus recursos para maximizar las ganancias.

2.1.10. Indicadores de rentabilidad

Son métricas financieras diseñadas para medir el desempeño económico de una empresa, enfocándose en la relación entre ingresos y costos para evaluar su capacidad de generar ganancias, aunque ofrecen una visión importante sobre la eficiencia y el control de gastos, no abarcan todos los elementos necesarios para un análisis financiero completo ni para prever el crecimiento a largo plazo (Marchena, 2023).

También son conocidos como indicadores clave de rendimiento (KPI), son herramientas que ayudan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de una organización y permiten valorar la eficacia de las acciones iniciadas en distintos grados organizacionales, desde el desempeño general del negocio hasta procesos concretos en áreas como ventas, marketing, recursos humanos y soporte (Janudin et al., 2023).

Los indicadores de rentabilidad son fundamentales para valorar la viabilidad económica de una empresa o proyecto. Proporcionan una perspectiva clara sobre el uso de los recursos financieros y facilitan comparaciones con los estándares del sector o competidores, suele analizarse a través de ratios como el margen neto y el margen bruto (Briones, 2020).

Analizando ambos autores, se entiende que las métricas financieras de rentabilidad ayudan a medir el desempeño económico de una empresa. Evalúan la asociación entre ingresos y costos, proporcionando una perspectiva clara sobre la

eficiencia y el control de gastos. Sin embargo, aunque son cruciales, no abarcan todos los aspectos necesarios para un análisis financiero completo o para prever el crecimiento a largo plazo.

2.1.11. Liquidez

La liquidez es la disponibilidad inmediata de fondos para efectuar pagos, es decir, la rapidez con la que un activo financiero puede transformarse en un medio de pago sin perder su valor. En este contexto, cuando el Banco inyecta liquidez, está proporcionando recursos a la economía a través del sistema financiero para asegurar que las transacciones se realicen de manera eficiente, garantizando así el correcto funcionamiento de los pagos y apoyando la reactivación económica (Venegas y Albarrasín, 2024).

Desde una perspectiva empresarial, la liquidez se entiende como la capacidad de una organización para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo sin comprometer su estabilidad operativa. No solo permite a las empresas responder ante imprevistos financieros, sino que también influye en su rentabilidad (Yaguache et al., 2019) .

La liquidez representa la facilidad con la que una entidad puede disponer de dinero en efectivo o activos líquidos para enfrentar sus compromisos financieros inmediatos. Es un factor clave en la sostenibilidad económica, ya que un nivel insuficiente de liquidez puede derivar en dificultades para el pago de obligaciones, mientras que un exceso puede limitar el aprovechamiento de oportunidades de inversión y crecimiento (Chirinos, 2024).

La liquidez es la esencia que mantiene en movimiento a cualquier entidad financiera o empresa. Es la base que permite el cumplimiento de obligaciones, la estabilidad operativa y la toma de decisiones estratégicas.

2.1.12. Apalancamiento

El apalancamiento financiero se refiere al uso de deuda para financiar una operación, combinando crédito y fondos propios para llevar a cabo inversiones que requieren capital significativo, es así que esta estrategia contribuye a que las empresas amplíen su capacidad de inversión más allá de lo que sus recursos propios consentirían, potenciando su crecimiento y rentabilidad (Díaz, 2020).

Desde otra perspectiva, es una estrategia que las organizaciones utilizan para incrementar su capacidad de inversión y financiación a través del uso de deuda, ya que, al incorporar fondos prestados, las organizaciones pueden amplificar sus rendimientos financieros y rentabilidad, permitiéndoles arremeter proyectos de mayor envergadura que, de otra manera, se encontrarían fuera de su alcance (Villasmil et al., 2020).

El apalancamiento implica la utilización de recursos externos, como es el caso de préstamos o emisiones de deuda, para financiar operaciones o inversiones, dicha práctica puede incrementar la rentabilidad del capital propio, siempre y cuando los rendimientos generados superen los costos vinculados al endeudamiento, especialmente en periodos de recuperación económica donde las congruencias de inversión son fundamentales para el resurgimiento empresarial (Bravo et al., 2023).

El apalancamiento financiero es una herramienta poderosa que, cuando se maneja con destreza, permite a las empresas alcanzar alturas que, de otro modo, serían inalcanzables. Sin embargo, es un arma de doble filo; un uso imprudente puede llevar a niveles de endeudamiento insostenibles, poniendo en riesgo la estabilidad financiera de la organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Importancia de la auditoría

Esta práctica responde a la necesidad de evaluar las decisiones tomadas en distintos niveles jerárquicos, considerando actividades y procedimientos alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Una auditoría eficaz permite alcanzar un liderazgo sólido mediante un diagnóstico técnico que se apoya en el esfuerzo, conocimientos, habilidades y bienestar del personal, lo cual contribuye al cumplimiento de las metas institucionales (Calle et al., 2024).

Hurtado y Casanova (2022) da a conocer que la auditoría beneficia a las empresas, ya que ofrece resultados precisos, tanto positivos como negativos, sobre los cuales se pueden tomar medidas correctivas que mejoren la gestión en todos los equipos corporativos. Por tanto, la auditoría aporta transparencia y confianza para terceros, sirviendo como una herramienta clave en la toma de decisiones en las organizaciones públicas y privadas (Andi, 2022).

2.2.2. Tipos de auditoría

Entre las distintas clases de auditoría, las auditorías financieras son las más comunes, seguidas por las auditorías operativas y estratégicas, además de la creciente adopción de auditorías de TI (Tecnología de la Información). Asimismo, la auditoría se ha convertido en un proceso tan habitual y obligatorio a nivel global que las organizaciones dedican considerable tiempo a que sus auditores internos y externos revisen sus registros contables y procesos (Guanoluisa, 2020).

- a) Auditoría interna.** Es realizada por personal de la organización para verificar el cumplimiento de procesos y normativas internas y regulatorias. Sirve como

control preliminar de registros financieros, operaciones y seguridad, aunque puede carecer de objetividad al ser realizada por empleados internos (Santana et al., 2019).

- b) Auditoría externa.** Realizada por auditores independientes, la auditoría externa verifica el cumplimiento normativo y la transparencia de la empresa hacia sus accionistas. Es exigida regulatoriamente y ofrece una perspectiva imparcial de la situación financiera y operativa, proporcionando confianza a inversores y reguladores (Calle et al., 2024).
- c) Auditorías estratégicas, operativas y de TI.** Estas auditorías han cobrado relevancia debido a la complejidad de los procesos organizacionales y la infraestructura tecnológica. Las auditorías estratégicas y operativas evalúan la alineación de las estrategias y operaciones internas con los objetivos externos, mientras que las de TI aseguran la preparación y seguridad de la infraestructura tecnológica (Díaz, 2020).

2.2.3. Características de la auditoria

Las características esenciales de una auditoría incluyen los siguientes elementos:

- **Independencia:** La auditoría debe llevarse a cabo sin restricciones para asegurar un análisis y conclusiones imparciales.
- **Examinadora y evaluadora:** Se basa en una fase inicial de hallazgos y un análisis posterior para evaluar la situación.
- **Actividades integradoras:** Sus acciones están alineadas con la jurisdicción organizativa y se aplican según las actividades específicas de la organización.
- **Servicio:** El resultado final busca brindar apoyo, asistencia y promover el desarrollo organizacional.

- Intervención de la organización: La auditoría debe abarcar toda la organización, incluyendo a su personal, según el alcance definido (Panchi, 2021).

2.2.4. Relevancia de la Auditoría de Gestión

Rincón y Aldana (2021) mencionan que la auditoría de gestión es crucial por diversas razones. En primer lugar, es aplicable a todas las actividades de la organización, ya que su análisis exhaustivo permite verificar la veracidad, precisión y autenticidad de las operaciones realizadas. Resulta particularmente útil para los administradores, ya que fomenta una mayor eficacia, eficiencia y ahorro en el uso de los recursos, enfocándose en mejorar las operaciones, especialmente en áreas críticas, a través de recomendaciones y acciones correctivas (Paredes y Vite, 2019).

Además, la auditoría de gestión revisa de manera independiente la información contable para evaluar su razonabilidad y eficiencia administrativa o legal, supervisando las operaciones y controlando actividades a todos los niveles dentro de la organización. Esto contribuye a generar nuevas ideas, procedimientos y técnicas para mejorar el control de operaciones y actividades futuras, basadas en las experiencias obtenidas (Vásquez y Pinargote, 2019).

2.2.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión, al centrarse en la administración de las empresas, puede abarcar toda la organización o adaptarse a las necesidades específicas de la misma (Imaicela et al., 2019). Al evaluar diferentes aspectos de la organización, esta auditoría tiene un alcance que incluye los siguientes puntos:

- Logro de los objetivos institucionales, la jerarquía organizacional y la estructura de la entidad.
- Verificación del cumplimiento de normativas generales y específicas, así como de los procedimientos establecidos.
- Análisis del rendimiento y la racionalización en la gestión de los recursos, cuantificando el desempeño real y la efectividad en el alcance de los objetivos y metas en función de los recursos empleados.
- Evaluación de la precisión, veracidad y consistencia de la información financiera y operativa.
- El alcance de la auditoría debe ser acordado entre los administradores y los auditados, y debe definirse claramente durante la fase de conocimiento preliminar, ya que esto determina el tamaño de la muestra, el método aplicable y el riesgo del auditor en su trabajo (Imaicela et al., 2019).

2.2.6. Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión puede cubrir un ámbito específico en la economía, así como la totalidad de las operaciones de la entidad, incluidas las financieras, o puede enfocarse en una operación, programa, sistema o actividad específica dentro de un período determinado (Vite, 2019). Esta auditoría examina detalladamente cada aspecto operativo de la organización, por lo que, al definir su alcance, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual de los miembros de la institución.

- Verificación del cumplimiento de las normativas generales y específicas, así como de los procedimientos establecidos.
- Valoración de la eficiencia y economía de la administración de los recursos, entendida como la operación al costo más bajo posible sin desperdicios innecesarios, y la efectividad en el logro de objetivos y metas en relación con los recursos empleados.
- Medición de la precisión, integridad y confianza de la información económica y activa.
- Identificación de procedimientos ineficaces o costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad mediante la tecnificación, exceso de personal en relación con el trabajo a realizar, y deficiencias que puedan causar desperdicio de recursos o perjuicios económicos (Vite, 2019).

2.2.7. Fases de la Auditoría de Gestión

Según Tomalá (2024) las fases de la auditoría de gestión, son las siguientes:

- Fase de planificación: En esta etapa se deben prever las pruebas a realizar, el tiempo estimado para completar la auditoría, desde que se recibe la aceptación del cliente hasta la entrega del informe final, así como la supervisión de todos los análisis realizados.
- Fase de ejecución: En esta etapa se implementan los procedimientos y técnicas de auditoría correspondientes para así poder identificar hallazgos respaldados por evidencia.

- Fase de comunicación de los resultados: El objetivo es contrastar las conclusiones preliminares con la opinión de la empresa, permitiendo que esta pueda aceptar o refutar la certeza de dichos hallazgos.
- Fase de redacción del informe: Esta fase es clave, ya que consiste en documentar las conclusiones alcanzadas y previamente comunicadas a la empresa (De la Torre et al., 2021).

Por otro lado, García et al. (2024) establece las siguientes fases:

- Conocimiento preliminar: Se busca obtener un conocimiento integral de la entidad, enfocándose principalmente en su actividad principal.
- Planificación: Se define los objetivos específicos y el alcance del trabajo, apoyándose en los procedimientos de auditoría, los encargados del proceso y el calendario de ejecución de validación.
- Ejecución: En esta etapa, se lleva a cabo la auditoría, evaluando cada área y recopilando la evidencia necesaria en cantidad y calidad, según los criterios y procedimientos establecidos para respaldar las conclusiones y recomendaciones del informe.
- Comunicación de resultados: Se elabora un informe final que detalla las deficiencias encontradas, presentando los hallazgos positivos y resumidos en las conclusiones, destacando el costo del incumplimiento y las condiciones necesarias para mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada (González et al., 2020).

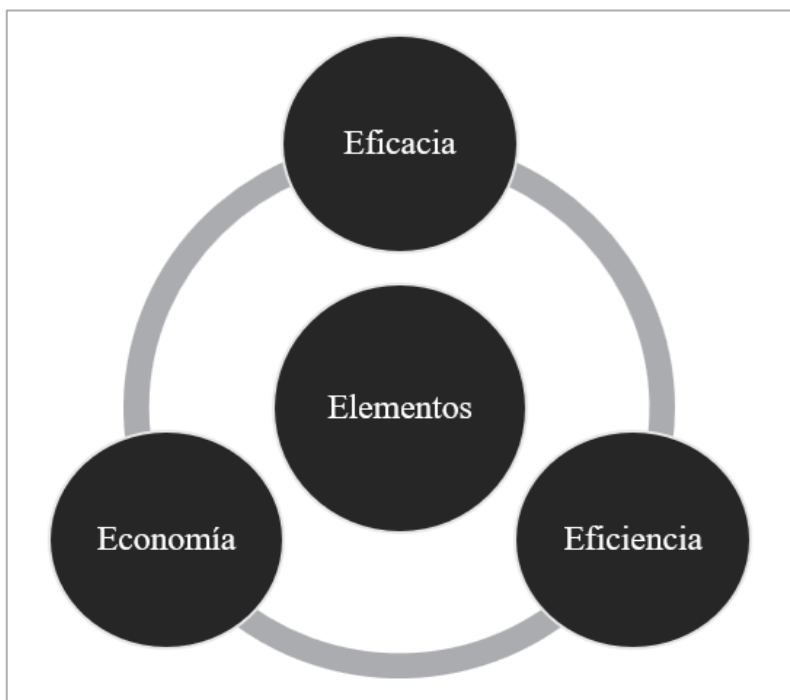
2.2.8. Elementos de la Auditoría de Gestión

Los elementos clave dentro de la auditoría de gestión son los siguientes:

- **Eficacia:** Se refiere al grado en el que un programa o proyecto gubernamental logra cumplir con los objetivos y metas establecidos, obteniendo los beneficios previstos por la legislación o establecidos por otra autoridad.
- **Eficiencia:** Hace referencia a la capacidad de lograr los objetivos utilizando los recursos humanos, económicos y tecnológicos de manera productiva, maximizando las capacidades disponibles y asegurando que los trabajadores conozcan claramente sus tareas.
- **Economía:** Está relacionada con las condiciones bajo las cuales se adquieren los recursos, sean financieros, humanos o tecnológicos, buscando obtener la cantidad necesaria al menor costo posible (Vásquez y Pinargote, 2019).

Figura 1

Elementos de la auditoría de gestión



Nota. En la figura se percibe los elementos acordes a la auditoría de gestión

2.2.9. Características de la auditoría de gestión

Apagueño y Pinedo (2021) manifiestan que la auditoría de gestión tiene características que la hacen muy utilizada por diversas organizaciones:

- Busca establecer una relación lógica entre los recursos y los procesos de la empresa, analizando los objetivos económicos que debe perseguir la organización en función de su situación.
- Se enfoca en la planificación estratégica, definiendo las metas de rentabilidad que la empresa debe alcanzar.
- Si se encuentran anomalías que disminuyan la eficiencia, estas deben detallarse con precisión utilizando los datos disponibles.
- Se deben proponer medidas correctivas para subsanar malas prácticas o el uso ineficiente de los recursos.
- En todo momento el objetivo es alcanzar o conseguir un resultado o beneficio económico, tal como fue previsto en el plan de negocio de la empresa (Pilatasig y Sabando, 2023).

2.2.10. Teoría de rentabilidad

Se centra en el estudio de la extraordinaria capacidad de las empresas para obtener beneficios monetarios con respecto a los recursos que invierten (considerando variables internas y externas que afectan al funcionamiento de la empresa), toda vez que se ha asociado tradicionalmente con razones contables en los índices del margen neto, el rendimiento sobre la inversión (ROI) o la rentabilidad sobre el capital (ROE) a partir de los cuales se puede calcular el grado de retorno de los beneficios frente a los costes o con respecto al capital invertido (Germán y Marines, 2023).

La teoría moderna de la rentabilidad puede ser vinculada con otras teorías contemporáneas como la del valor compartido que plantea una concepción de la empresarialidad donde la rentabilidad económica coexiste junto con la rentabilidad social y ambiental, por lo que una empresa rentable no solo es, como ocurría en la concepción de la rentabilidad de la teoría anterior, la que maximiza su utilidad, sino más bien aquella que logra compartir sus intereses económicos con los de los grupos de interés o stakeholders (clientes, trabajadores, comunidad y entorno) (Vásquez, 2021).

2.2.11. Importancia de la rentabilidad

La importancia de la rentabilidad radica en que, en el análisis empresarial, se suele fundamentar en la dicotomía entre rentabilidad y seguridad o solvencia, las cuales son variables fundamentales en toda actividad económica. Refleja la eficiencia y el éxito financiero, ya que indica cuánto beneficio se genera en relación con la inversión o los costos incurridos (Ramírez et al., 2024).

La rentabilidad en una empresa es clave a la hora de realizar nuevos proyectos, ya que, mientras más rentabilidad tenga una entidad, mejor será el proyecto que desea llevar a cabo. Además, es el indicador financiero más importante y relevante de una entidad, ya que permite medir la capacidad de recuperar el dinero invertido. Normalmente, se mide por el período de un año (Malusin, 2022).

2.2.12. Tipos de rentabilidad

Existen diversos tipos de rentabilidad, los cuales son fundamentales para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Estos tipos incluyen la rentabilidad económica, financiera y social (Villasana et al., 2021).

- **Rentabilidad Económica.** Está directamente vinculada al beneficio de una empresa en relación con el total de sus inversiones. Es decir, compara lo invertido con el resultado obtenido, lo cual, desde el punto de vista contable, se traduce en la comparación entre costos y ganancias.
- **Rentabilidad Financiera.** Se enfoca en los socios de la empresa, ya que refleja el beneficio que cada uno ha obtenido según su inversión. Se calcula a partir de la relación entre el patrimonio y el beneficio neto de la empresa.
- **Rentabilidad Social.** Se orienta principalmente a las entidades públicas, ya que mide beneficios que no son económicos, como la felicidad social y el prestigio del gobierno (Villasana et al., 2021).

2.2.13. Ratios de Rentabilidad

Son métricas financieras que permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar ingresos, incrementar sus fondos y atraer inversiones de manera confiable. Estos indicadores reflejan la eficiencia de la gerencia en la generación de utilidades, el control de los gastos y la optimización del retorno sobre los recursos aportados por los accionistas o socios de la empresa (De Los Ángeles, 2020).

- **Ratio de Rentabilidad del Capital Propio (ROE):** Muestra el rendimiento obtenido por los propietarios de la empresa a partir de las ganancias netas generadas por la inversión de los accionistas.
- **Ratio de Rendimiento sobre Inversión (ROI):** Se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos de la empresa y permite evaluar la eficacia general de la administración en generar beneficios a partir de los activos disponibles.

- **Ratio de Rendimiento de los Activos (ROA):** Mide la efectividad en la gestión y aprovechamiento de los activos empresariales. Se obtiene dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el total de activos.
- **Ratio de Rentabilidad sobre Ventas:** Mide la capacidad de la empresa para obtener beneficios a partir de las ventas en su actividad comercial (De Los Ángeles, 2020).

2.2.14. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, también llamados indicadores de rendimiento o lucrativos, evalúan la eficacia de la administración de un negocio y permiten supervisar los costos y gastos (Floreano, 2023). Entre los principales indicadores se incluyen:

- **Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont):** Evalúa la capacidad de un activo para generar utilidad, sin considerar su fuente de financiamiento.
- **Margen Bruto:** Permite medir la rentabilidad de las ventas en relación con el costo de ventas.
- **Margen Operacional:** Este margen es crucial, ya que señala si el negocio es rentable sin importar su fuente de financiamiento.
- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto):** Mide la utilidad generada por cada unidad de venta.
- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio:** Refleja la rentabilidad que los socios o accionistas obtienen sobre el capital invertido en la organización.
- **Rentabilidad Financiera:** Indica el beneficio potencial para el accionista de mantener su inversión en la empresa o de considerar invertir en otra entidad (Floreano, 2023).

2.2.14. Modelo COSO

El Modelo COSO I es un modelo conceptual que fue elaborado en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) el cual busca ofrecer una guía estructurada para poder generar, evaluar y reforzar los sistemas de control interno de cualquier tipo de organización. Este modelo fue creado ante diferentes casos de fraude corporativo ocurridos en los Estados Unidos durante la década de los años 80, y buscó estructurar la noción del control interno como un proceso que es mucho más que auditorías, controles a nivel financiero (Hernández, 2023).

2.2.14.1. Objetivos del COSO

Según Espinosa (2024) la finalidad fundamental del modelo COSO I es ayudar a las organizaciones a implementar un sistema que garantice la eficacia y eficiencia de dicho sistema de control interno orientado al logro de sus objetivos, y es por este motivo que se establecen tres e objetivos clave:

1. Objetivos operativos

Estos se centran en la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización que incluyen:

- El uso adecuado de los recursos.
- La mejora de procesos de forma continua.
- La consecución de las metas estratégicas y operativas.

2. Los objetivos de información financiera

Para Paunescu (2020) son los que se encuentran destinados a la confiabilidad, la exactitud y la oportunidad de los reportes contables y financieros generados por la organización; esto cobra importancia para:

- Tomar decisiones internas correctas.
- Cumplir con los requerimientos de auditoría externa.
- Generar confianza entre inversionistas, reguladores y las partes interesadas.

3. Objetivos de cumplimiento

De acuerdo con Morales y Torres (2020) estos buscan el cumplimiento de la existencia de leyes, normas y reglamentos aplicables, así como de las políticas internas que la organización se ha dado. Un buen sistema de control interno:

- Reduce el riesgo de ser sancionado desde el punto de vista legal o administrativo.
- Aumenta la transparencia.
- Disciplinas la ética de las instituciones y su responsabilidad.

2.2.14.2. Ventajas y desventajas

El Modelo COSO I ofrece múltiples beneficios para las organizaciones que buscan fortalecer su sistema de control interno. Entre las principales ventajas se encuentran:

- Perspectiva general del control interno. Abarca no solo el entorno financiero, sino también lo que tiene que ver con las operaciones, el tratamiento del riesgo y el cumplimiento normativo.
- Anticipa riesgos, errores y fraudes. Identifica proactivamente los riesgos potenciales, puede atajar las debilidades críticas, la pérdida de activos y las malas prácticas por parte de los miembros de la organización.
- Impulsa la mejora continua. Proporciona revisiones periódicas del sistema de control interno.

- Aumenta la transparencia y la credibilidad. Se formalizan procesos especificados y controlados que establecen pautas para fortalecer la rendición de cuentas (Chango et al., 2024).

Aunque el Modelo COSO I es ampliamente reconocido, también presenta algunas limitaciones que deben tomarse en cuenta:

- Gran complejidad en la puesta en marcha. Su aplicación implica una fuerte inversión en procesos de formación, tiempo y recursos.
- Estructura poco flexible. El COSO I ha sido objeto de críticas por su carácter formal y normativo.
- Dependencia del liderazgo organizativo. Su éxito depende también en gran medida del compromiso de la alta dirección y de una cultura ética ya cultivada y asumida.
- No elimina todos los riesgos. A pesar de su elevado nivel de ejecución tan sólo Otorga un alto nivel de “seguridad razonable” por lo tanto no garantiza protección total contra errores o fraudes si los controles no se aplican correctamente (Udeh, 2019).

2.2.14.3. Componentes del COSO I

El Modelo COSO I define cinco componentes interrelacionados que constituyen el sistema de control interno de una entidad, los cuales trabajan en sinergia para garantizar la obtención de los objetivos de tipo operacional, informativo y de cumplimiento normativo.

1. Ambiente de control

Es la base de todo el sistema de control interno. Se refiere a la forma de ser, la mentalidad y el comportamiento de los directores generales sobre el control interno. Se abarca valores, integridad, estructura organizacional, competencia de los empleados, estilo de liderazgo. Un ambiente robusto crea una cultura de control y responsabilidad (Mendieta et al., 2022).

2. Evaluación de los riesgos

Implica identificar y analizar los riesgos que pueden impedir alcanzar los objetivos que se haya propuesto la organización. La empresa debe conocer sus riesgos internos y externos y establecer la respuesta a los mismos. Dicha evaluación debe ser continua y receptiva, ya que el medio cambia (Álava et al., 2023)

3. Actividades de control

Son políticas y procedimientos adoptados a fin de determinar que las decisiones se hagan eficientemente. Se incluyen la aprobación, autorización, chequeo, conciliación, preservación de los desempeños, seguridad física, separación de funciones y todos los mecanismos que se adoptan a fin de asegurar un orden en las tareas a desarrollar (Álava et al., 2023).

4. Información y comunicación

El sistema de control interno precisa de información pertinente y actualizada para desenvolverse con eficacia. Este componente posibilita el flujo de información a todos los niveles de la organización, llegando así a aquellos que la necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades y funciones. Esto incluye la comunicación tanto interna como externa (López et al., 2020)

5. Supervisión (monitoreo)

Se entiende como el monitoreo continuo del sistema de control interno o evaluaciones puntuales. Este componente ayuda a detectar dichas deficiencias, permitir la rectificación de las desviaciones, asegurando de esta manera la vigencia del sistema a lo largo del tiempo. Esto incluye las auditorías internas, las evaluaciones ejercidas por parte de la gerencia y los reportes que determinan el rendimiento (López et al., 2020).

2.2.15. Modelo COSO I para auditoria

En el marco de una auditoría, el primer paso del proceso que se analiza es el ambiente de control, el cual es la base fundamental sobre la que se construyen y desarrollan todos los otros elementos del control interno. En este contexto el auditor revisa la actitud ética y la dedicación a la integridad de la alta dirección, la estructura organizativa, la distribución de responsabilidades y la competencia del personal (Mendieta et al., 2022).

Seguidamente el auditor revisa la evaluación de riesgos que ha llevado a cabo la entidad. Este elemento del control implica la forma a la que la organización identifica, evalúa y responde a los riesgos que afecta el logro de los objetivos organizativos, entre ellos las potenciales situaciones de fraude o errores materiales de los estados financieros (López et al., 2020).

El siguiente elemento, que incluye las actividades de control, engloba los procedimientos y las políticas que hacen posible que ejecuten las acciones necesarias para atenuar los riesgos detectados. El auditor realiza una revisión de la existencia (o no) de controles tales como autorizaciones, segregación de funciones, conciliaciones, revisiones, verificaciones, entre otros. Mediante las pruebas de los controles estudia si los mismos

funcionan y si puede disminuir el número de pruebas sustantivas que se ve obligado a hacer (Álava et al., 2023).

La información y comunicación corresponde al cuarto componente del modelo. Durante el desarrollo de la auditoría se verifica hasta qué punto los sistemas de información hacen posible que se identifiquen, capturen y comuniquen los datos relevantes con la debida antelación. Se evalúa, además, si hay una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la entidad. La validez de la información financiera y operativa influye en la capacidad del auditor para confiar en los informes internos y documentación como evidencia de la auditoría (Udeh, 2019)

Finalmente, el componente monitoreo o supervisión se relaciona, en definitiva, con la revisión permanente del sistema de control interno y con la corrección oportuna de las debilidades o deficiencias del control interno. De ello se deduce que el auditor comprobará si la entidad posee mecanismos formales e informales para realizar esta supervisión; si realiza auditorías internas o evaluaciones en periodos de tiempo establecidos de sus controles (Mendieta et al., 2022).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos (Constitución del Ecuador, 2008).

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley: 1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de

auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos. (Constitución del Ecuador, 2008)

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución (Constitución del Ecuador, 2008).

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados (Constitución del Ecuador, 2008).

2.3.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)

Art. 15.- De las políticas públicas.- La definición de la política pública nacional le corresponde a la función ejecutiva, dentro del ámbito de sus competencias. Los ministerios, secretarías y consejos sectoriales de política, formularán y ejecutarán políticas y planes sectoriales con enfoque territorial, sujetos estrictamente a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

2.3.3. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Art. 5.- Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado.- Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

1. Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).;
2. Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).;
3. Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).,
4. Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012)..

Art. 6.- Componentes del Sistema.- La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de:

1. El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley; y, (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

El control externo que comprende:

- a) El que compete a la Contraloría General del Estado; y,
- b) El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

Art 7.- Marco normativo general.- Para regular el funcionamiento del sistema, la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará, según corresponda:

1. Normas de control interno que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).;
2. Políticas de auditoría gubernamental (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).;
3. Normas de control y fiscalización sobre el sector público, adaptadas de Normas Internacionales y de las emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012);
4. Normas de auditoría gubernamental, de carácter local e internacional en sus modalidades de gestión, control de obras, auditoría judicial, protección

ambiental y auditoría de proyectos internacionales; y (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012),

5. Reglamentos, regulaciones, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y más disposiciones necesarias para la aplicación del sistema y la determinación de responsabilidades (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

Art. 10.- Actividades Institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

Art. 14.- Auditoría Interna.- Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

Art. 20.- Auditoría financiera.- La auditoría financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad las cifras presentadas en los estados financieros de una institución pública, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

Art. 21.- Auditoría de gestión. - La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente

contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), 2012).

Art. 28.- Calificación, selección, contratación y ejecución.- La Contraloría General del Estado, cuando así lo determinen convenios internacionales, o cuando la materia a auditarse exija personal especializado del que no disponga, podrá efectuar la auditoría gubernamental, mediante la contratación de compañías privadas de auditoría externa e independiente, aplicando procedimientos de calificación, selección y contratación, que establezcan las normas legales y reglamentarias pertinentes. (Ley Orgánica de La Contraloría General Del Estado, 2017)

2.3.4. Ley de Compañías

Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán pedir, por cualquier medio, sea físico o digital, y en cualquier tiempo, al administrador u órgano que estatutariamente le corresponda, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición (Ley de Compañías, 2024).

Art. 220.- Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios (Ley de Compañías, 2024).

2.3.5. Normas internacionales de auditoría (NIA)

NIA 200. Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las normas internacionales de auditoría. Establece las responsabilidades generales del auditor independiente al realizar una auditoría de estados financieros según las NIA, donde su objetivo principal es aumentar la confianza de los usuarios en los estados financieros mediante la emisión de una opinión sobre si estos están preparados, en todos los aspectos materiales, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable (NIA 220, 2021).

NIA 220 (Revisada), Gestión de la calidad de una auditoría de estados financieros. Esta norma se encamina en las obligaciones particulares del auditor en lo que respecta a los procesos de control de calidad en una auditoría de estados financieros donde se resalta la relevancia de que el auditor y su equipo mantengan una postura de escepticismo profesional y a su vez respeten las normas éticas pertinentes. Del mismo modo, subraya la importancia de una correcta gestión, supervisión y evaluación del trabajo efectuado, además de la obligación del colaborador encargado en la administración de la calidad durante todo el proceso de auditoría (NIA 220, 2021).

NIA 300: Planificación de la auditoría de estados financieros. Aborda la responsabilidad que tiene el auditor de planificar una auditoría de estados financieros, dicha planificación implica establecer una estrategia global que defina el alcance, el momento de realización y la dirección de la auditoría, y desarrollar un plan detallado para llevarla a cabo de manera eficaz y eficiente

NIA 320: Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría. Esta norma aborda la obligación del auditor de implementar el principio

de relevancia relativa en la entidad y ejecución de una auditoría de estados financieros, de modo que el auditor tiene el compromiso de establecer la preeminencia relativa para los estados financieros en general y si es requerido, para operaciones, saldos contables o información a divulgar concretamente. También ofrece guía acerca de cómo la relevancia relativa afecta la valoración de los riesgos de inexactitud material y en la elaboración de los procedimientos de auditoría para tratar estos riesgos (NIA 320, 2013).

NIA 500: Evidencia de auditoría. Esta normativa da a conocer lo que representa “evidencia de auditoría” en una auditoría de estados financieros y a su vez trata la obligación del auditor de elaborar y situar en práctica procedimientos de auditoría con el propósito de reunir pruebas suficientes y apropiadas que le ayuden a describir conclusiones razonables que sustenten su punto de vista. Asimismo, resalta que la evidencia de auditoría es la información aplicada por el auditor para así alcanzar tales conclusiones y puede abarcar tanto datos presentes en los registros contables que permiten respaldan los estados financieros como otros datos (NIA 320, 2013).

2.3.6. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

Art. 5.- Mercado relevante.- A efecto de aplicar esta Ley la Superintendencia de Control del Poder de Mercado determinará para cada caso el mercado relevante. Para ello, considerará, al menos, el mercado del producto o servicio, el mercado geográfico y las características relevantes de los grupos específicos de vendedores y compradores que participan en dicho mercado (Ley Orgánica de Regulación y Control Del Poder de Mercado, 2012).

Art. 10.- Abuso de Poder de Mercado en Situación de Dependencia Económica.- Se prohíbe la explotación, por uno o varios operadores económicos, de la

situación de dependencia económica en la que puedan encontrarse sus clientes o proveedores, que no dispongan de alternativa equivalente para el ejercicio de su actividad. Esta situación se presumirá cuando un proveedor, además de los descuentos habituales, debe conceder a su cliente de forma regular otras ventajas adicionales que no se conceden a compradores similares (Ley Orgánica de Regulación y Control Del Poder de Mercado, 2012).

2.3.7. Reglamento de la ley Orgánica de la Contraloría General

Art. 1.- El control.- La Contraloría General del Estado, acorde con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias realizará el control, mediante las técnicas y las modalidades de la auditoría, con el fin de examinar, verificar y evaluar las gestiones administrativa, financiera, operativa y, cuando corresponda, la gestión medio ambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control, comparando el modelo o referente jurídico o técnico, establecido por imperio de las normas jurídicas, los conocimientos científicos y las normas técnicas pertinentes, con la realidad o hecho originado en la acción de las personas, con el objeto de presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados (Reglamento de La Ley Orgánica de La Contraloría General, 2003)

Art. 9.- Alcance de la auditoría para las entidades de derecho privado y la seguridad jurídica. - Para evitar el quebrantamiento del principio de actos firmes de control, y la presunción de legitimidad, honestidad e inocencia, el honor de las personas, y para no afectar a la seguridad jurídica del Estado, el alcance de las órdenes de trabajo y de la planificación de la auditoría no podrá afectar la validez de los informes anteriores

de auditoría externa o interna privados (Reglamento de La Ley Orgánica de La Contraloría General, 2003)

Art. 39.- Auditoría de Legalidad. - La auditoría del texto de la normatividad interna de contratación, a que se refiere el Art. 97 de la ley, se concretará a la revisión y comprobación, por parte de la Contraloría General, de que dicha normatividad interna no contraviene las disposiciones de la legislación ecuatoriana para el sector privado de la economía, las normas que constan en su estatuto social y las decisiones adoptadas por los órganos sociales de la compañía. (Reglamento de La Ley Orgánica de La Contraloría General, 2003)

2.3.8. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Art. 2.- Personas jurídicas obligadas a contar con auditoría externa.- Están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa:

Las Compañías nacionales de economía mixta, anónimas y sociedades por acciones simplificadas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública cuyos activos excedan los US\$100,000.

a) Las sucursales de Compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador cuyos activos excedan los US\$100,000.

b) Las Compañías nacionales anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones y sociedades por acciones simplificadas cuyos activos excedan los US\$500,000.

c) Las Compañías sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías obligadas a presentar balances consolidados (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

Art. 13.- Obligaciones de la auditora externa.- La persona natural o jurídica calificada como auditora externa tendrá las siguientes obligaciones:

a) Realizará el examen de auditoría con sujeción a las Normas Internacionales de Auditoría, a los reglamentos, resoluciones y disposiciones dictados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

b) Examinará con diligencia si los diversos tipos de operaciones realizados por la compañía están reflejados razonablemente en la contabilidad y estados financieros.

c) Evaluará los sistemas de control interno y contable, e informará a la administración de la compañía los resultados obtenidos. En caso de auditorías recurrentes, evaluará el cumplimiento de las observaciones establecidas en los períodos anteriores.

d) Verificará si para la preparación de los estados financieros se han aplicado las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF, las disposiciones dictadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las normas de carácter tributario y otras normas jurídicas relacionadas.

f) Se asegurará de emplear en el equipo de trabajo a cargo de la auditoría a personal debidamente calificado según el tipo de actividad a ser revisada, y que ninguno de ellos tenga conflicto de intereses que pueda comprometer su independencia, de lo cual deberá quedar constancia en documento firmado bajo la gravedad de juramento (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La disciplina es el puente entre metas y logros”

Jim Rohn

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, se aplicaron los siguientes tipos y métodos de investigación.

3.1.1. Investigación Exploratoria

La investigación se centró principalmente en la comprensión inicial acerca de la eficacia de los procesos de gestión en la empresa. Por ende, este tipo de investigación permitió descubrir factores y elementos sustanciales que afectan la rentabilidad de la empresa, así como posibles áreas de mejora.

3.1.2. Investigación Descriptiva

Por su parte, la investigación descriptiva proporcionó un análisis específico de los factores de gestión que afectan la rentabilidad de la sucursal, en otras palabras, este enfoque ayudó a describir las perspectivas del personal sobre los procesos de gestión y de tal forma analizar los datos de gastos y ventas de la empresa.

3.1.3. Bibliográfica

De igual manera, se estableció este tipo de metodología ya que a través de la misma se pudo abordar el problema desde un punto de vista objetivo y práctico, adicional a ello la información se la obtuvo a través de sitios webs, revistas y artículos científicos como Redalyc, Scielo entre otros.

3.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método Inductivo

El método inductivo se empleó con el propósito de observar y analizar los datos específicos que se obtuvieron a través de las encuestas y entrevistas aplicadas, posteriormente se derivaron conclusiones generales acerca de la eficacia de los procesos de gestión.

3.2.2 Método Deductivo

Este método se utilizó para aplicar conceptos que se relacionen con la temática de estudio. Al partir con definiciones previamente establecidas, este método facilitó la verificación de cómo se manifiestan estos principios en la realidad de la entidad, contribuyendo a un análisis más estructurado y fundamentado.

3.2.3 Método Analítico

Con la ayuda de este método se logró descomponer los distintos factores de gestión y sus elementos. De la misma manera ayudó a identificar cómo cada factor impacta la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, a través de este análisis, se consiguieron percibir los componentes específicos que contribuyen o a su vez dificultan el logro de los objetivos financieros.

3.2.4 Método Sintético

El método sintético consistió en unir y resumir la información obtenida durante la investigación para lograr una comprensión general del problema analizado. Permitió organizar los resultados de forma clara y ordenada, facilitando la interpretación de los hechos y la elaboración de conclusiones respecto a la situación de la empresa.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Población y muestra

3.3.1.1. Población

En lo que corresponde a la población del presente trabajo investigo se seleccionó a un total de 8 trabajadores que representan a la comercializadora Zona Móvil, ellos fueron quienes proporcionaron información relevante respecto a los procesos de gestión y su percepción con relación al desempeño económico de la empresa.

Tabla 1

Población del estudio

Descripción	Número
Jefe de ventas	1
Contador o responsable financiero	1
Asesor comercial o vendedor	4
Asistentes	2
Total	8

Nota. Distribución de la población considerando los cargos

3.3.1.2. Muestra

Al ser la población finita y accesible, no se llevó a cabo un muestreo, sino que se incluyó a toda la población de trabajadores en la investigación con el fin de obtener una mejor visión y representatividad de las percepciones internas sobre la gestión de la empresa.

3.3.2. Técnicas de la investigación

3.3.2.1. Entrevista

La entrevista se realizó al Gerente de la sucursal, con el objetivo de profundizar en su visión sobre los procesos de gestión y cómo estos afectan la rentabilidad, en este caso esta técnica contribuyó a la obtención de información sobre las decisiones estratégicas y operativas que podrían incidir en los resultados económicos de la empresa.

3.3.2.2. Encuesta

Por otra parte, la encuesta estuvo dirigida a los trabajadores de la sucursal y se enfocó en recolectar datos sobre su percepción de la eficacia de los procesos de gestión y su impacto en la rentabilidad de la empresa.

3.3.3. Instrumentos de Investigación

3.3.3.1. Guía de entrevista

La entrevista estructurada ayudó a que se obtenga información relevante acerca del objeto de estudio, pues se abordaron aspectos como la eficiencia operativa, estructura organizativa entre otros, además las 8 preguntas fueron diseñadas para conocer la percepción del gerente respecto a los factores que influyen en el desempeño económico y la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

3.3.3.2. Cuestionario

El cuestionario utilizado para la encuesta fue dirigido a los trabajadores de la empresa, con preguntas estructuradas que evaluó las perspectivas acerca de la eficacia de los procesos de gestión y su impacto en la rentabilidad.

La validación del instrumento efectuó mediante juicio de experto, contando con la revisión de un profesional con experiencia. Este experto evaluó la claridad, pertinencia, relevancia y redacción de cada ítem del cuestionario, garantizando que el contenido del instrumento se ajuste a los objetivos de la investigación y permita recolectar información válida y confiable (Anexo 6).

También se utilizó el modelo COSO I, el cual permitió estructurar las preguntas en torno a los cinco componentes del control interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico consistió en la construcción de una base conceptual que contextualiza y fundamenta la investigación en torno a los temas clave de estudio. Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de diversas fuentes académicas, artículos especializados y normativas legales, con el fin de comprender a fondo los conceptos fundamentales, enfoques metodológicos y características que definen la auditoría de gestión y su aplicación en el ámbito organizacional.

A través de este proceso, se integraron las definiciones de diferentes autores, permitiendo ofrecer una visión clara y precisa sobre el rol de la auditoría, los informes que se generan a partir de ella, y la evaluación del desempeño organizacional. Además, se incorporaron los principios y normas legales relacionadas con el control y la fiscalización en el contexto ecuatoriano, lo que permitió conectar la teoría con la realidad del marco regulatorio local. En definitiva, la elaboración de este apartado proporcionó una base sólida para guiar la investigación y establecer los parámetros de análisis para la auditoría de gestión en el caso específico de la comercializadora.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información, se empleó diversas actividades que permitió obtener datos primarios clave para la investigación. En primer lugar, se aplicó una encuesta dirigida a todos los trabajadores de la sucursal, con el objetivo de recoger opiniones sobre la eficacia de los procesos de gestión y su impacto en la rentabilidad de la empresa. A través de este instrumento, se recolectó datos cuantitativos que ayudó a adquirir una visión amplia sobre las percepciones del personal. Además, se llevó a cabo una entrevista con el gerente de la sucursal. La entrevista contribuyó a conseguir información sobre las decisiones estratégicas y operativas que afectan los resultados económicos de la empresa.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento y análisis de la información obtenida de la encuesta se efectuó por medio de Excel como herramienta principal. Los datos recolectados de los participantes fueron ingresados en una hoja de cálculo, organizando las respuestas por preguntas y clasificándolas según variables. Se aplicó funciones estadísticas, además, se crearon gráficos y tablas dinámicas para visualizar mejor los resultados. En cuanto a la entrevista con el gerente, se realizó un análisis cualitativo mediante la transcripción de las respuestas, seguido de un proceso de codificación para agrupar las ideas en categorías temáticas relevantes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

*“El futuro pertenece a quienes creen
en la belleza de sus sueños”*

Eleanor Roosevelt

4.1. PROCESOS DE GESTIÓN MEDIANTE INDICADORES CLAVE (KPIs) EN LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL, SUCURSAL QUEVEDO, PARA IDENTIFICAR ÁREAS CRÍTICAS QUE PUEDAN MEJORAR LA RENTABILIDAD.

4.1.1. Entrevista aplicada al gerente

En este caso se realizó una entrevista al Gerente de la comercializadora con el propósito de analizar la gestión operativa, organizativa y financiera de la sucursal para así identificar oportunidades de mejora en su desempeño y rentabilidad.

Tabla 2

Entrevista aplicada al Gerente

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 jennifer.aviles.1994@live.com Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado	PAG
Razón social: Comercializadora J. E. A. C. Zona Móvil - Sucursal Quevedo		por: X.M.G.LL	1/1
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha: 20/02/2025	Fecha: 20/02/2025	
Entrevista aplicada al Gerente de la empresa			
Nº	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Qué acciones considera esenciales para optimizar la eficiencia operativa en la sucursal?	La clave está en mejorar la rapidez de atención al cliente, asegurando que el personal tenga claridad en sus funciones para evitar tiempos muertos, también es fundamental optimizar la gestión del inventario para evitar	Se reconoce la importancia de una atención rápida y una buena gestión de inventario, pero hay fallas en la reposición de productos, lo que afecta la

		desabastecimientos o disponibilidad y la acumulaciones innecesarias de experiencia del cliente. productos. Sin embargo, a veces enfrentamos problemas con la disponibilidad de ciertos modelos o accesorios debido a retrasos en la reposición, lo que afecta la experiencia del cliente.
2	¿De qué manera la estructura organizativa impacta en el cumplimiento de los objetivos empresariales?	Al ser una sucursal con un equipo relativamente compacto, la organización del personal es importante. Actualmente, cada colaborador cumple varias funciones, lo que permite flexibilidad, pero también genera sobrecarga de trabajo en ciertos momentos, esto puede afectar la calidad del servicio al cliente, por lo que estamos analizando la posibilidad de definir mejor las responsabilidades y asignar más recursos en horarios de mayor demanda. Se destaca que la estructura organizativa brinda flexibilidad debido al equipo compacto, pero también genera sobrecarga de trabajo, especialmente en momentos de alta demanda.
3	¿Qué métodos aplican para supervisar y garantizar el rendimiento óptimo en las actividades internas?	Supervisamos el desempeño mediante observación directa y reuniones informales con el equipo, igualmente medimos la cantidad de ventas y el tiempo de respuesta en atención al cliente. Sin embargo, no contamos con un sistema automatizado de monitoreo del rendimiento, lo Se reconoce que la supervisión del rendimiento se basa en métodos tradicionales como la observación y reuniones informales, pero la ausencia de un sistema automatizado limita el análisis detallado, lo que

		que nos impide hacer un análisis más detallado del desempeño de cada área.	puede afectar la identificación de fallas y la mejora continua.
4	¿Qué mecanismos han establecido para asegurar el cumplimiento de normativas dentro de la sucursal?	Seguimos los lineamientos establecidos por los proveedores y operadoras con las que trabajamos, además, nos aseguramos de cumplir con las normativas fiscales y de facturación.	La sucursal sigue las normativas establecidas por proveedores y operadoras, además de cumplir con las regulaciones fiscales y de facturación, pero no se menciona la existencia de un mecanismo interno de control, lo que podría representar una debilidad en la supervisión del cumplimiento normativo.
5	¿Cuáles son los criterios clave que utilizan para medir el desempeño financiero y cómo gestionan posibles desviaciones?	Utilizamos indicadores como el margen de rentabilidad, la rotación de inventario y el cumplimiento de metas de ventas para evaluar nuestro desempeño financiero, cuando detectamos desviaciones en los resultados, analizamos las causas y ajustamos estrategias, ya sea optimizando costos, negociando mejores condiciones con proveedores o ajustando precios y promociones. Hasta ahora, estos controles nos han permitido mantener estabilidad en la rentabilidad.	La gestión financiera se basa en el monitoreo de indicadores clave y ajustes estratégicos para corregir desviaciones. Las acciones implementadas han sido efectivas, permitiendo mantener estabilidad en la rentabilidad, lo que indica un control adecuado sobre los recursos y la toma de decisiones.

6	¿Qué acciones toman para optimizar los costos y cómo afectan estas decisiones a la rentabilidad de la sucursal?	Hemos implementado estrategias como la reducción de gastos operativos, renegociación con proveedores y ajustes en la asignación de personal según la demanda. Sin embargo, hemos notado que los costos fijos, como alquiler y servicios, representan una carga significativa que afecta la rentabilidad, especialmente en meses de baja demanda.	A pesar de los esfuerzos por reducir gastos y optimizar recursos, los costos fijos continúan representando un desafío financiero, especialmente en temporadas de baja demanda, lo que limita la capacidad de ajuste y afecta la rentabilidad.
7	¿Cuáles cree que son los principales factores que influyen en el desempeño económico de la sucursal?	El comportamiento del mercado, la competencia en la zona y la disponibilidad de productos son factores que impactan nuestro desempeño, de igual manera influyen las estrategias de precios y promociones que aplicamos, pero la dependencia de proveedores externos a veces nos afecta, ya que hay retrasos en la entrega de productos y fluctuaciones en los costos. Para mitigar este riesgo, hemos diversificado nuestras fuentes de abastecimiento y mantenemos una planificación más rigurosa para evitar faltantes o sobrecostos inesperados	La variabilidad del mercado y la dependencia de proveedores generan incertidumbre en costos y disponibilidad de productos, aunque se han tomado medidas para mitigar estos riesgos, siguen representando un desafío para la estabilidad económica de la sucursal.
8	¿Cómo evalúan las inversiones realizadas y qué	Cada inversión se analiza con base en su impacto en las ventas y la experiencia del cliente,	Las inversiones se evalúan según su impacto en ventas y experiencia del cliente,

estrategias aplican asegurar resultados positivos a partir de estas inversiones?	hemos notado buenos resultados al invertir en mejoras en la exhibición de productos y en campañas de publicidad local. Para evitar inversiones que no sean rentables, estamos realizando estudios más detallados antes de tomar decisiones y asegurándonos de que cada gasto esté alineado con la demanda real. priorizando aquellas con resultados visibles, como mejoras en exhibición y publicidad. Para minimizar riesgos, se han reforzado los estudios previos, evitando gastos innecesarios y alineando cada inversión con la demanda real del mercado.
--	--

Nota. En la tabla se aprecia la entrevista aplicada al Gerente de la empresa donde se analiza sus respuestas

4.1.2. Encuesta aplicada al personal de la empresa

Se aplicó una encuesta al personal con la finalidad de evaluar la cultura organizacional, la gestión de riesgos, el uso de tecnología y el impacto de las auditorías en la rentabilidad.

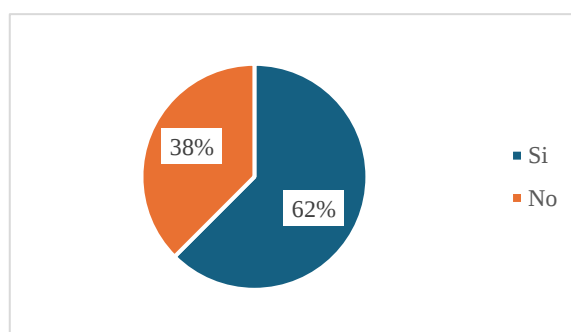
Tabla 2

Pregunta 1 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado	Supervisado	
Razón social: Comercializadora	por:	por:	PAG
Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	1/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
1. ¿Cree que en la empresa se fomenta una cultura organizacional basada en la ética y los valores?			

Figura 2

Cultura organizacional en la empresa



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El 63% del personal percibió que la sucursal fomenta una cultura organizacional basada en la ética y los valores, pero el 38% consideró que esto no ocurre, lo que sugiere que se debe reforzar la promoción de estos valores a través de estrategias como capacitaciones, códigos de conducta y una comunicación más efectiva.

✓

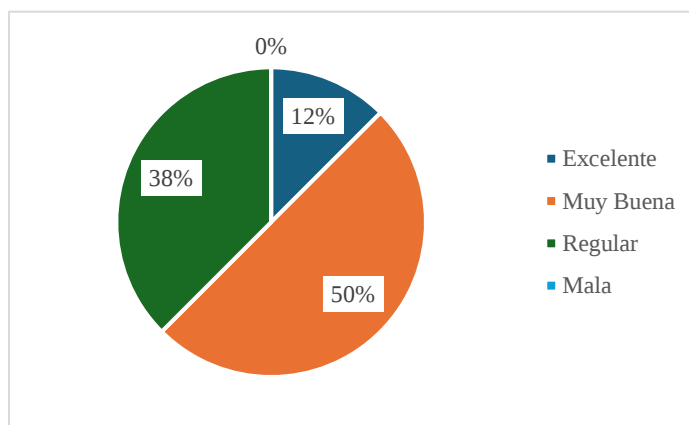
Tabla 3

Pregunta 2 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001 Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo Dir.: Décima y 7 de octubre	Elaborado por: J. E. A. C. Fecha: 20/02/2025	Supervisado por: X.M.G.LL Fecha: 20/02/2025	PAG 2/10
2. ¿Cómo calificaría el liderazgo actual en relación con los objetivos estratégicos de la empresa?			

Figura 3

Prácticas alineadas con los objetivos



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El liderazgo en la entidad fue bien valorado por la mayoría, con un 13% que lo calificó como excelente y un 50% como muy bueno, lo que demostró que más de la mitad del personal percibió una dirección alineada con los objetivos estratégicos, no obstante, un 38% lo consideró regular, lo que se interpreta que se debe reforzar el liderazgo con estrategias de motivación, comunicación efectiva y mayor involucramiento.

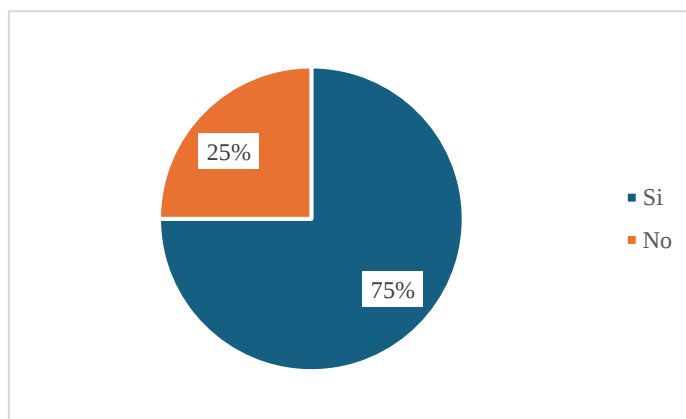
✓

Tabla 4

Pregunta 3 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	3/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
3. ¿Cree que los riesgos operativos y financieros se identifican y gestionan adecuadamente?			

Figura 4
Identificación de riesgos



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El 75% valoró que los riesgos operativos y financieros se identifican y gestionan adecuadamente, comprobando una gestión preventiva y controlada en la empresa, sin embargo, el 25% opinó lo contrario, lo que sugiere implementar auditorías más frecuentes, fortalecer la capacitación del personal en gestión de riesgos y mejorar los canales de comunicación sobre estos aspectos.

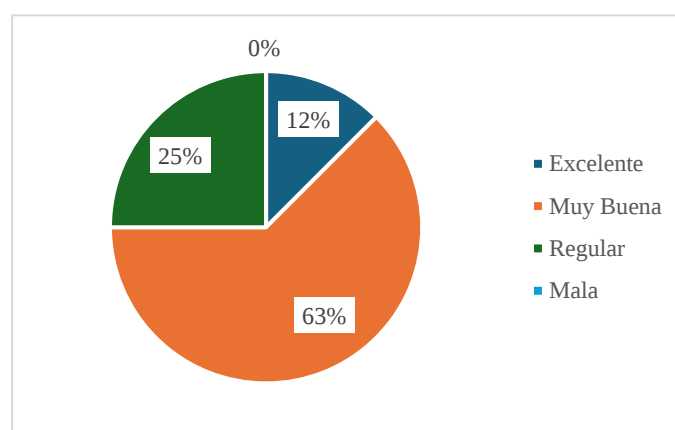
✓

Tabla 5

Pregunta 4 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	4/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
4. ¿Cómo considera la comunicación interna en la empresa para garantizar que todos comprendan sus funciones?			

Figura 5
Comunicación interna



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: La comunicación interna en la empresa fue vista de manera positiva por la mayoría del personal, con un 63% calificándola como muy buena, manifestando que los empleados consideran que reciben la información necesaria para comprender sus funciones, a pesar de ello un 25% lo apreció como regular, lo que significa que se deben clarificar procesos y fomentar un ambiente donde los colaboradores puedan expresar dudas o sugerencias.

✓

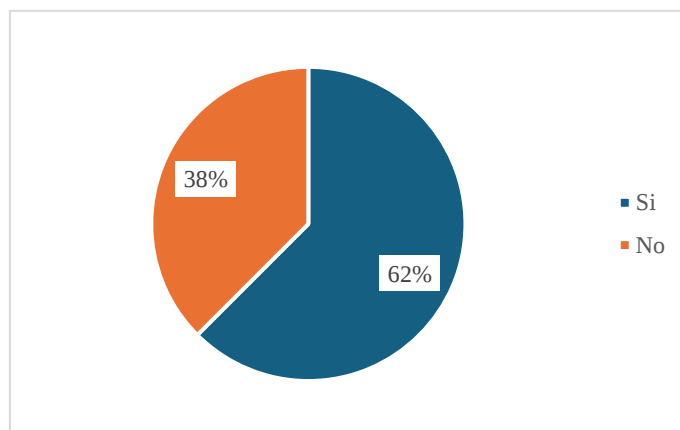
Tabla 6

Pregunta 5 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	5/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
5. ¿Cree que las auditorías de gestión han contribuido a mejorar la rentabilidad del negocio?			

Figura 6

Contribución de las auditoría de gestión



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El 63% del personal consideró que las auditorías de gestión han contribuido a mejorar la rentabilidad del negocio, mientras que el 38% no percibió este beneficio, lo que muestra la necesidad de mejorar la aplicación de los hallazgos y recomendaciones derivadas de las auditorías, siendo útil comunicar de manera clara los resultados y las acciones implementadas, aseverando que todos los niveles de la organización comprendan su importancia en la optimización del rendimiento empresarial.

✓

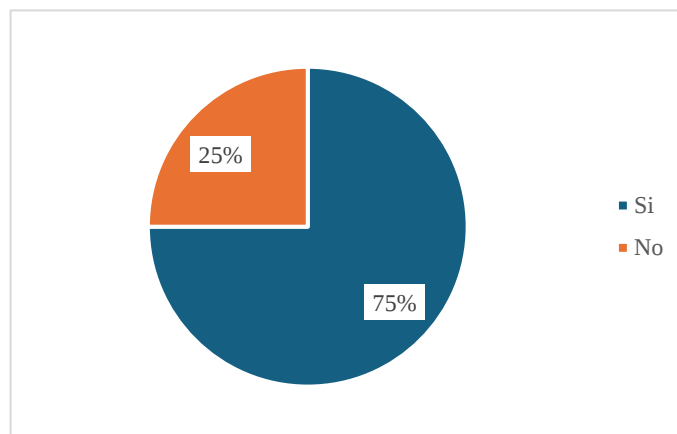
Tabla 7

Pregunta 6 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	6/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
6. ¿Considera que la empresa utiliza herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar la gestión y control de procesos?			

Figura 7

Uso de herramientas tecnológicas



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El 75% del personal estimó que la empresa utiliza herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar la gestión y el control de procesos reflejando una buena integración de la tecnología en las operaciones. Por otro lado, el 25% opinó lo contrario, lo que señala que es fundamental reforzar la capacitación en el uso de estos sistemas y evaluar constantemente su eficiencia, con esto se aprovecharía al máximo su potencial y se podría mejorar la gestión empresarial.

✓

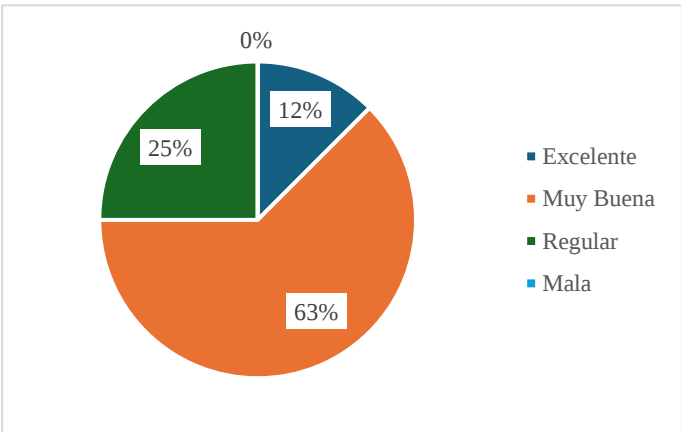
Tabla 8

Pregunta 7 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	7/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
7. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los sistemas informáticos en el flujo de información dentro de la empresa?			

Figura 8

Eficiencia de los sistemas informáticos



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El 13% del personal calificó la eficiencia de los sistemas informáticos como excelente, mientras que un 63% la consideró muy buena demostrando una percepción positiva acerca del flujo de información dentro de la empresa, no obstante, el 25% restante la evaluó como regular indicando la necesidad de optimizar ciertos procesos o mejorar la infraestructura tecnológica, implementar actualizaciones y garantizar un soporte técnico eficaz que contribuya al mejoramiento de la gestión referente a la información.

✓

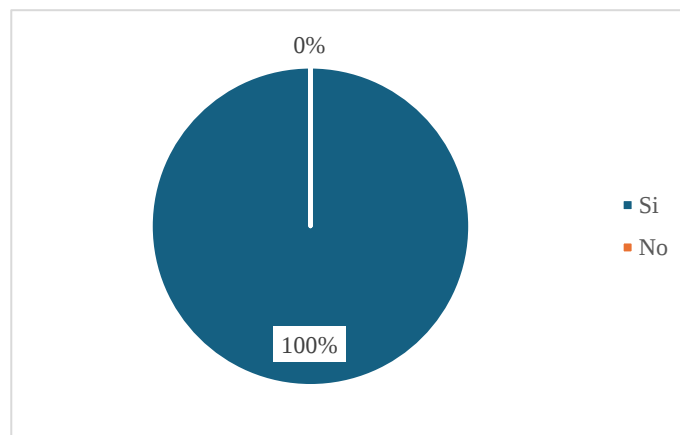
Tabla 9

Pregunta 8 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	8/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
8. ¿Cree que se realizan controles efectivos para prevenir fraudes y errores en la gestión?			

Figura 9

Controles para prevenir fraudes y errores



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: Todo el personal, es decir, el 100% consideró que se realizan controles efectivos para prevenir fraudes y errores en la gestión, esto evidencia un alto nivel de confianza en los mecanismos de supervisión y control implementados por la empresa, por tanto, mantener y fortalecer estos controles a través de auditorías periódicas y mejoras continuas asegura la sostenibilidad de esta percepción positiva a lo largo del tiempo.

✓

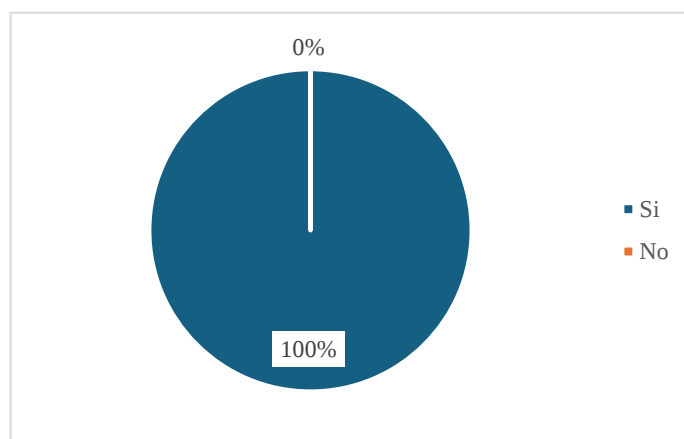
Tabla 10

Pregunta 9 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	9/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
9. ¿Cree que las políticas laborales favorecen un ambiente de trabajo productivo y eficiente?			

Figura 10

Políticas laborales de la empresa



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El 100% del personal señaló que las políticas laborales favorecen un ambiente de trabajo productivo y eficiente evidenciado así una gestión organizacional bien estructurada y alineada con las necesidades de los empleados, por ende, promover un entorno favorable para el desempeño y la motivación, mantener y actualizar estas políticas de acuerdo con las exigencias del entorno laboral garantizan la continuidad de esta percepción positiva.

✓

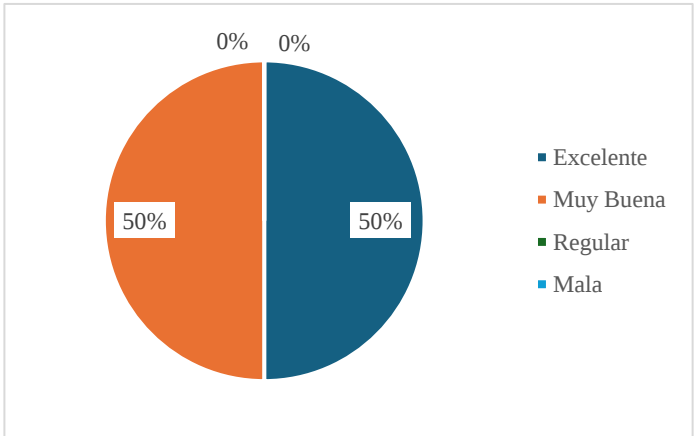
Tabla 11

Pregunta 10 realizada al personal de la sucursal

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	10/10
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	
10. ¿Cómo considera la respuesta de la empresa ante problemas o fallos en los procesos internos?			

Figura 11

Opinión acerca de las auditoria de gestión



Nota. Información del personal de la empresa

Análisis: El personal valoró de manera positiva la gestión de estos incidentes, destacando la eficiencia y rapidez con las que se implementaron soluciones, lo que evidencia un compromiso con la mejora continua y la optimización de procesos, generando confianza en el equipo de trabajo. También sería beneficioso mantener estrategias de respuesta ágiles y fortalecer los canales de comunicación, garantizando que cada problema sea resuelto de manera efectiva y oportuna.

✓

4.1.3. Descripción del flujograma del proceso de gestión de inventario y ventas

Tabla 12

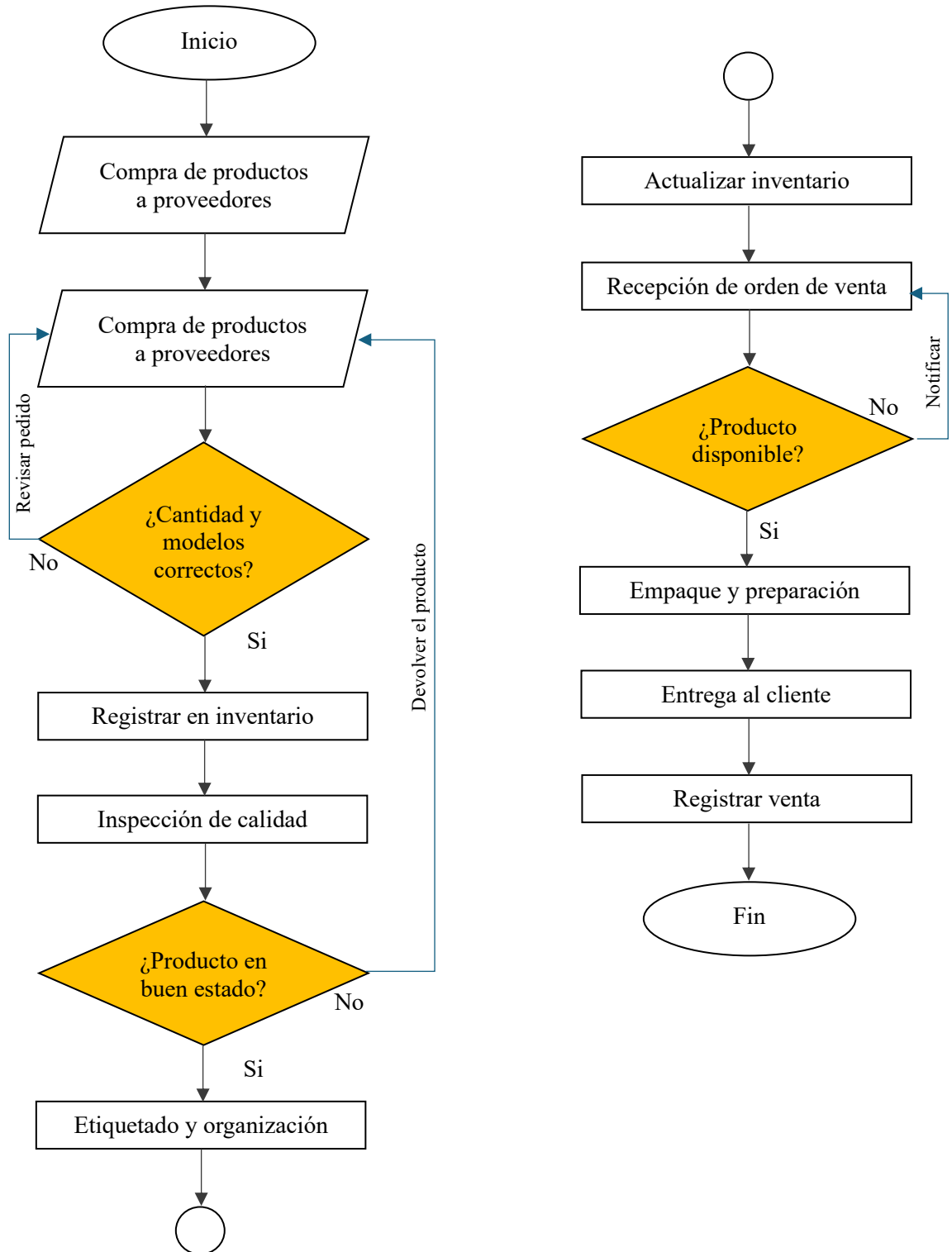
Descripción del flujograma

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por: J. E. A. C.	Supervisado por: X.M.G.LL	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	Fecha: 20/02/2025	Fecha: 20/02/2025	1/1
Dir.: Décima y 7 de octubre			
Flujograma de proceso			
Nº	Acciones		
1	Inicio		
2	Compra de productos		
3	Recepción de productos en la bodega		
4	Verificación de cantidad y modelos		
5	Validación de productos recibidos		
6	Registro en el sistema de inventario		
7	Inspección de calidad		
8	Decisión sobre estado de los productos		
9	Organización y actualización del inventario		
10	Recepción de orden de venta		
11	Verificación de disponibilidad en inventario		
12	Decisión sobre disponibilidad		
13	Preparación y empaque del producto		
14	Entrega del producto al cliente		
15	Documentación de la venta		
16	Fin		

Nota. La tabla muestra las acciones del proceso de gestión de inventario y ventas

Figura 12

Flujograma de proceso



Nota: Flujograma de los procesos de la obtención de productos

4.1.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación de una empresa, un negocio o un proyecto. Su propósito es entender tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) para tomar decisiones informadas y mejorar la estrategia de crecimiento.

Tabla 13

Análisis FODA de la empresa

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) • Utilizar los procesos logísticos eficientes y la calidad del servicio para expandir ventas online. • Aprovechar la buena relación con proveedores para ampliar el portafolio con nuevos modelos y servicios tecnológicos. • Aplicar estrategias de fidelización digital apalancadas en la experiencia de entrega y atención al cliente.	Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) • Fortalecer acuerdos comerciales para prevenir desabastecimiento ante problemas externos. • Diferenciarse mediante calidad de servicio y entrega garantizada frente a la competencia. • Mejorar la seguridad operativa aprovechando el control documental y la inspección de productos.

Debilidades (D)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
	• Desarrollar una plataforma de ventas online para reducir la dependencia de la tienda física. • Implementar sistemas digitales para minimizar errores humanos en el registro de productos. • Capacitar al personal en gestión de e-commerce y nuevas líneas de productos.	• Optimizar el espacio de almacenamiento mediante reorganización o expansión gradual, anticipando crecimiento de inventario. • Establecer protocolos preventivos frente a robos y fraudes por el manejo de productos de alto valor. • Crear un plan de contingencia para mantener operaciones ante cambios económicos o fallas de proveedores.

Nota. Matriz TOWS elaborada a partir del análisis FODA de la Comercializadora Zona Móvil.

4.1.5. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) en la Auditoría de Gestión

Los KPIs son herramientas que se utilizan para llevar a cabo la medición y evaluación del rendimiento en la entidad. En una auditoría de gestión se evalúan con precisión el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la eficiencia operativa y el impacto de las actividades internas sobre la rentabilidad de la empresa.

Estos indicadores reflejan por medio de una variable numérica la eficacia y eficiencia de los procesos, permitiendo la toma de decisiones correctivas, prospectivas y proactivas. Por tanto, la evaluación de los indicadores permite la identificación de las oportunidades de mejora crítica, fijar estándares de desempeño y vincular la gestión con los resultados económicos, como es la rentabilidad.

En una auditoría de gestión, como es el caso de la sucursal donde se llevó a cabo el estudio, los KPIs que se aplican tienen como fin responder al objetivo específico de determinar la eficacia de los procesos de gestión y su incidencia sobre la rentabilidad.

4.1.5.1. KPI rotación de inventario

Este indicador mide cuántas veces se renueva el inventario en un período determinado para así evaluar la eficiencia en la gestión de stock.

Tabla 14

Rotación de inventario

Elemento		Detalle		
Descripción		Mide las veces que se vende y repone el inventario en un período establecido.		
Medida		Veces al año		
Frecuencia		Trimestral y anual		
Fórmula de cálculo		$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$		
Responsable del KPI		Departamento de logística y contabilidad		
Período		Corto plazo		
Límites de cumplimiento		Bajo	Aceptable	Optimo
		< 3 veces/año	3–5 veces/año	> 5 veces/año

Nota. Elaboración propia basada en criterios de rotación logística aplicados a la gestión empresarial.

Una correcta rotación de inventarios permite mantener los niveles de inventario ajustados a la demanda, reduciendo costos de almacenaje y al mismo tiempo, el riesgo de deterioro. Este indicador pone de manifiesto si los productos se mueven rápidamente y si existe concordancia entre compras y ventas. Al optimizar esta relación, la entidad logra mejorar su liquidez y, además, intenta mejorar su capacidad operativa sin comprometer recursos que podrían llegar a ser innecesarios.

4.1.5.2. KPI margen de rentabilidad

Este indicador muestra el porcentaje de ganancia neta que se obtiene en relación con el total de las ventas, en otras palabras, determina la capacidad que tiene la gestión financiera de traducir en utilidades.

Tabla 15

Margen de rentabilidad

Elemento	Detalle		
Descripción	Estima la proporción de utilidad neta respecto al ingreso total.		
Medida	Porcentaje (%)		
Frecuencia	Trimestral y anual		
Fórmula de cálculo	$\text{Margen de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas neta}} \times 100$		
Responsable del KPI	Departamento financiero		
Período	Medio plazo		
Límites de cumplimiento	Bajo < 5%	Aceptable 5 – 10%	Optimo > 10%

Nota. Elaboración propia basada en análisis de rendimiento económico.

Este indicador establece si las estrategias adoptadas en términos de costos, precios y gastos están generando valor. Un margen bajo significa tener un cierto desequilibrio entre ingresos y egresos, mientras que un margen elevado se traduce en la capacidad de obtener un cierto nivel de beneficios sostenibles. La evaluación de esta métrica contribuye en la toma de decisiones de cara a ajustar el comportamiento financiero, evaluación de la rentabilidad de líneas de productos y priorización de inversiones que permitan ayudar al incremento en el retorno financiero.

4.1.5.3. KPI Índice de cumplimiento de pedidos

Este indicador revela el porcentaje de pedidos que se han entregado completamente y de forma puntual, indicando la calidad operativa en las actividades de logística y expedición.

Tabla 16

Índice de cumplimiento de pedidos

Elemento	Detalle		
Descripción	Mide el porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo acordado.		
Medida	Porcentaje (%)		
Frecuencia	Mensual		
Fórmula de cálculo	$\text{Cumplimiento de pedidos} = \frac{\text{Pedidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$		
Responsable del KPI	Departamento de logística y atención al cliente		
Período	Corto plazo		
Límites de cumplimiento	Bajo < 85%	Aceptable 85 – 95%	Optimo > 95%

Nota. Elaboración propia según estándares de desempeño logístico.

Un alto cumplimiento evidencia un flujo operativo bien coordinado entre compras, almacenamiento y despacho. Este indicador es capaz de detectar errores en la planificación y la ejecución de los procesos logísticos. Por lo tanto, al mantenerse en niveles optimo permite mejorar la experiencia del consumidor, evitar el riesgo de perder ventas y mantener la imagen de cumplimiento que una organización competitiva debe afianzar.

4.1.5.4. KPI Tiempo de atención al cliente

Este indicador hace referencia al tiempo medio necesario para atender y resolver las solicitudes que realizan los clientes. El mismo se encarga de medir la agilidad de la atención al usuario.

Tabla 17

Tiempo de atención al cliente

Elemento	Detalle						
Descripción	Mide el porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo acordado.						
Medida	Porcentaje (%)						
Frecuencia	Mensual						
Fórmula de cálculo	$Tiempo\ promedio = \frac{\Sigma\ Tiempo\ total\ de\ atención}{N^{\circ}\ clientes\ atendidos} \times 100$						
Responsable del KPI	Atención al cliente						
Período	Corto plazo						
Límites de cumplimiento	<table><tr><td>Crítico</td><td>Aceptable</td><td>Optimo</td></tr><tr><td>>25 min</td><td>10 - 15 min</td><td>> 5 min</td></tr></table>	Crítico	Aceptable	Optimo	>25 min	10 - 15 min	> 5 min
Crítico	Aceptable	Optimo					
>25 min	10 - 15 min	> 5 min					

Nota. Elaboración propia basada en procesos de atención al cliente.

Una atención ágil y rápida genera una mayor confianza, facilita la retención del cliente y reduce el número de reclamaciones. La medición del mismo permite mejorar la estructura de la atención, así como detectar la falta de personal, las demoras innecesarias y sugerir mejoras en el flujo de atención al cliente. De igual manera ayuda a la cimentación de las relaciones con los consumidores, aumentando el valor del ciclo de vida del cliente.

4.1.5.5. KPI Tasa de satisfacción del cliente

Esta métrica estima el grado de conformidad de los clientes con respecto a la calidad del servicio que han recibido. Se obtiene de las encuestas aplicadas a los usuarios que han hecho uso del servicio.

Tabla 18

Tasa de Satisfacción del Cliente

Elemento	Detalle		
Descripción	Evalúa el grado de conformidad del cliente con el servicio ofrecido.		
Medida	Porcentaje (%)		
Frecuencia	Trimestral		
Fórmula de cálculo	$Tasa\ de\ satisfacción = \frac{Clientes\ satisfechos}{Total\ de\ encuestados} \times 100$		
Responsable del KPI	Atención al cliente		
Período	Medio plazo		
Límites de cumplimiento	Crítico >75%	Aceptable 75 – 85%	Optimo > 85%

Nota. Elaboración propia con base en evaluación de satisfacción postventa.

Este indicador se puede considerar como un termómetro del efecto generado por el servicio hacia los clientes. Cuando la tasa es alta, significa que los clientes son fieles y se refuerza el posicionamiento de marca; en cambio, si los valores de esa tasa son bajos es necesario revisar la experiencia del usuario, esto es, desde la atención dada hasta la entrega. La información extraída de esta métrica orienta decisiones estratégicas en el sentido de elevar la percepción positiva y, posiblemente, propiciar la recomendación espontánea de los consumidores.

4.1.6. Indicadores en la rentabilidad de la empresa

En este caso se expone el efecto sobre la rentabilidad operativa de la Comercializadora donde se exhibe el comportamiento de cinco indicadores, mediante una lógica causa–efecto.

4.1.6.1. Inventario inmóvil y su efecto en la rentabilidad

Cuando el inventario no rota con las frecuencias esperadas, los artículos permanecen en el espacio de almacenamiento, derivando en un uso ineficiente del espacio y del capital. La acumulación de existencias limita la capacidad de compra, afecta la liquidez y eleva los costos de conservación.

Para indicar hasta qué punto se está obteniendo rendimiento de un inventario mantenido, puede recurrirse a una fórmula referencial de rentabilidad que vincula las ventas efectivas y el capital utilizado en el stock:

$$\text{Rentabilidad estimada} = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Valor del inventario mantenido}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad estimada} = \frac{1.231.742,00}{68.316,24} \times 100$$

Tabla 19

Relación entre baja rotación y disminución de la rentabilidad

Causa	Consecuencia operativa	Efecto en la rentabilidad
Baja rotación del stock	Aumento de costos y obsolescencia	Menor retorno sobre el capital invertido
Capital sin movimiento	Disminución de liquidez	Imposibilidad de reinversión
Desactualización del producto	Pérdida de demanda y ventas	Rentabilidad decreciente

Nota. Elaboración propia con base en el análisis operativo de los procesos logísticos de la empresa.

4.1.6.2. Margen insuficiente: alto esfuerzo, baja ganancia

Cuando el margen de rentabilidad es bajo, los ingresos que se generan apenas cubren los costes. Esto obliga a mantener un alto volumen de ventas con vistas a poder mantener la actividad, lo cual aumenta el trabajo y reduce la capacidad de inversión. A pesar de que las ventas sean constantes, si el margen es escaso la utilidad será asimismo insuficiente y no aseguran la solvencia en el tiempo.

Para medir esta situación se puede utilizar una fórmula de rentabilidad por ventas, que asocia la utilidad obtenida con algo facturado:

$$\text{Rentabilidad por ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad por ventas} = \frac{52.293,82}{1.231.742,00} \times 100$$

Tabla 20

Impacto de un margen bajo en la rentabilidad general

Situación detectada	Consecuencia operacional	Resultado económico negativo
Ganancia reducida por unidad	Alto volumen necesario para sostenerse	Rentabilidad dependiente del esfuerzo
Costos operativos elevados	Poca utilidad neta	Menor capacidad de crecimiento
Poca resiliencia financiera	Incapacidad de absorber imprevistos	Rentabilidad volátil

Nota. La tabla presenta los efectos de un margen bajo en la rentabilidad empresarial.

4.1.6.3. Incumplimiento en pedidos

Cuando el cliente recibe productos que no son completos o que no están en la fecha de entrega, la empresa asume que no cumplió con un compromiso y que eso

significa perder muy probablemente un cliente o dejar de realizar una venta. Por otra parte, las devoluciones afectan a márgenes operativos y la combinación de estas variables produce una menor rentabilidad y una mala imagen del negocio.

Por tal motivo conviene tener una fórmula operativa en términos de costes y de errores de la logística:

$$\text{Pérdida por error} = \text{Costo de corrección} + \text{Valor de venta no realizada}$$

$$120,00 + 456,99 = 576,99$$

Tabla 21

Consecuencias del bajo cumplimiento de pedidos

Falla operativa	Consecuencia comercial	Impacto en la rentabilidad
Retrasos en entregas	Clientes molestos o pérdida de ventas	Ingreso cancelado
Productos mal despachados	Devoluciones o sustituciones costosas	Gasto duplicado sin utilidad
Imagen deteriorada	Menor fidelización	Disminución de recompras

Nota. La tabla da a conocer incumplimiento en los pedidos afecta la rentabilidad de la empresa.

4.1.6.4. Atención lenta o demorada

Un servicio lento o ineficaz origina frustración en el cliente y reduce las posibilidades de venta. El momento en el que se pierde el interés o la confianza, se cancela la venta y por tanto también el ingreso esperado. Esta constituye una pérdida silenciosa, que se repite, y que repercute en el rendimiento del negocio.

Para conocer qué tal es la rentabilidad de la gestión del contacto con el cliente, puede calcularse la relación que hay entre las ventas efectivas y el total de personas atendidas:

$$\text{Rentabilidad por contacto} = \frac{\text{Ventas efectivas}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad por contacto} = \frac{899}{1.246} \times 100 = 72,15\%$$

4.1.6.5. Clientes insatisfechos

Un cliente insatisfecho no sólo deja de ser potencialmente comprador, sino que también deja de recomendar y puede incluso desincentivar a otros. De aquí que la recuperación de un cliente perdido requiera la inversión de mayor cantidad de recursos que la satisfacción de un cliente.

Con el fin de medir dicha relación se puede optar por la siguiente fórmula en la que se restan a los ingresos obtenidos por cliente los gastos que se han utilizado para atraerlo y mantenerlo:

$$\text{Rentabilidad cliente} = \text{Ingresos acumulados} - \text{Costo de captación y atención}$$

$$\text{Rentabilidad cliente} = 11.200,00 - 4.080,00 = 7.120,00$$

Tabla 22

Relación entre satisfacción y valor económico del cliente

Estado del cliente	Comportamiento comercial	Resultado financiero
Alta satisfacción	Recomienda y regresa sin incentivo	Ingreso sostenido con bajo gasto
Satisfacción deficiente	No recomienda y requiere seguimiento	Mayor inversión para mantenerlo
Cliente perdido	Reemplazo constante con nueva inversión	Reducción de rentabilidad a largo plazo

Nota. Nivel de satisfacción del cliente y su influencia en el valor financiero.

4.1.6. Discusión del objetivo 1

La gestión del inventario representa una de las principales debilidades en la sucursal, pues la entrevista mostró que los procesos de reposición experimentan con frecuencia demoras por contingencias como la planificación y dependencias de proveedores, afectando la experiencia del cliente. La falta de un sistema automatizado complica la identificación oportuna de requerimientos de stock. Tomalá (2024) estudió la misma temática en empresas comerciales ecuatorianas y comprobó que las organizaciones que dependen de controles manuales suelen tener desabastecimientos más frecuentes, elevados costes de conservación y niveles de rotación de inventario más bajos.

La sobrecarga de funciones que padecen los trabajadores operativos ya forma parte de las debilidades más críticas. Aunque se valoró la flexibilidad organizativa, el gerente admitió que la multifuncionalidad genera tensión en los colaboradores durante las horas de mayor demanda, comprometiendo la calidad del servicio. Rincón y Aldana (2021) abordaron esta problemática y advirtieron que una estructura de tareas mal delimitadas favorece el desgaste profesional e impacta negativamente la productividad de las personas.

Los indicadores financieros demostraron que los costos fijos, especialmente el alquiler y los servicios, afectan de manera significativa la rentabilidad durante los meses de baja rotación. García et al. (2024) en su investigación identificaron una situación similar en microempresas comerciales de Ecuador y sugirió que la rigidez de los costos fijos limita la capacidad de maniobra en escenarios de ingresos fluctuantes, recomendando revisar contratos y adoptar estructuras de costos mixtos para aliviar la presión sobre el margen operativo.

Las valoraciones del liderazgo y la cultura organizacional fueron mixtas. Si bien se reconoce una cultura organizacional basada en valores, cerca del 40 % de los empleados expresó dudas sobre su aplicación. Por lo tanto, tal desarticulación evidencia que las prácticas éticas y de liderazgo no siempre se traducen en acciones visibles para todos los niveles del equipo. Apagueño y Pinedo (2021) subrayan que el liderazgo transformacional y la ética requieren una cierta consonancia entre lo que se formula y lo que se hace en el día a día para llegar a establecer una cultura bien cimentada.

El cumplimiento de pedidos y la atención al cliente también reflejan áreas sensibles. La empresa identificó fallas en la entrega oportuna de productos, así como retrasos en la atención que pueden afectar la satisfacción y fidelización de los clientes. Aunque se han realizado esfuerzos en publicidad y exhibición de productos, estos no compensan las pérdidas generadas por deficiencias logísticas. Suárez y García (2021) demostraron que los tiempos de espera prolongados reducen las tasas de recompra y aumentan los costos de captación de nuevos clientes.

4.2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO.

El COSO I se implementa en la sucursal con el propósito de evaluar y fortalecer el control interno, asegurando la eficiencia operativa, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo, por ende, su aplicación permite identificar riesgos, prevenir fraudes y mejorar la gestión organizacional por medio de los cinco componentes clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

Tabla 23

Cuestionario ambiente de control

		Av. June Guzmán y décima primera	
		Telf: 0968036618	
		Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado	Supervisado	
Razón social: Comercializadora	por:	por:	PAG
Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	1/5
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I					
Objetivo: Determinar de los niveles de confianza y riesgo					
CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL					
Preguntas	Resp.		Calif.		Obs.
	Si	No	CT	PT	
1. ¿Considera que en la sucursal existe una cultura organizacional basada en la ética y los valores?	X		4	4	
2. ¿Cree que las políticas establecidas por la empresa fomentan un ambiente laboral adecuado para cumplir con los objetivos organizacionales?	X		3	4	
3. ¿Percibe que los líderes de la sucursal promueven prácticas alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa?	X		4	4	
4. ¿Cree que los empleados están comprometidos con los valores y principios establecidos por la organización?	X		2	4	

5. ¿Se realizan capacitaciones periódicas sobre ética y valores organizacionales?	X	0	4	La falta de capacitaciones puede afectar la coherencia en la toma de decisiones.
				h) (hallazgo)
Total Σ (sumatoria)		13	20	

Resultados de la evaluación del 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%

- **Cálculo**

Valoración

NC: Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total (CT)} \times 100}{\text{Ponderación Total (PT)}}$$

$$NC = \frac{13}{20} \times 100$$

$$NC = 65\% \text{ (Moderado)}$$

- **Determinación de los niveles de riesgo**

NR: Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - 65\%$$

$$NR = 35\% \text{ (Bajo)}$$

Análisis

Se percibe un Nivel de Confianza moderado (65%) y un Nivel de Riesgo bajo (35%), lo que indica que la empresa mantiene un entorno organizacional relativamente estable, aunque con aspectos que requieren atención. La cultura organizacional y el liderazgo son valorados positivamente, lo que refleja un compromiso con los objetivos estratégicos, sin embargo, la falta de capacitaciones periódicas sobre ética y valores organizacionales puede afectar la coherencia en la toma de decisiones y la alineación de los empleados con los principios de la empresa, por ende, para mejorar la gestión, sería recomendable reforzar la formación del personal, fortalecer las estrategias de control y mantener un monitoreo constante de los procesos internos.

Tabla 24

Cuestionario evaluación de riesgos

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por: J. E. A. C.	Supervisado por: X.M.G.LL	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	Fecha: 20/02/2025	Fecha: 20/02/2025	2/5
Dir.: Décima y 7 de octubre			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I

Objetivo: Determinar de los niveles de confianza y riesgo

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE RIESGOS

Preguntas	Resp.		Calif.		Obs.
	Si	No	CT	PT	
1. ¿Cree que la sucursal identifica de manera efectiva los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	X		4	4	

2. ¿Considera que la sucursal implementa medidas adecuadas para minimizar los riesgos detectados?	X	1	4	
3. ¿Cree que se realiza un monitoreo constante para anticipar posibles riesgos en los procesos operativos?	X	0	4	La falta de seguimiento puede generar respuestas tardías ante posibles riesgos. (h)
4. ¿Existen protocolos de acción ante la detección de nuevos riesgos en la sucursal?	X	0	4	La ausencia de protocolos claros dificulta la gestión efectiva de nuevos riesgos. (h)
5. ¿Se actualizan periódicamente las estrategias de gestión de riesgos en función de las condiciones del entorno?	X	4	4	
Total Σ		9	20	

Resultados de la evaluación del 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%

• Cálculo

Valoración

NC: Nivel de Confianza

$$NC = \frac{9}{20} \times 100$$

NC= 45% (Bajo)

- **Determinación de los niveles de riesgo**

NR: Nivel de Riesgo

NR= 100% – 45%

NR= 55% (*Moderado*)

Análisis

Se observa un NC del 45% y un NR del 55% lo que indica que, aunque la empresa no enfrenta un riesgo crítico, existen deficiencias en la gestión y supervisión de los controles internos, además la falta de monitoreo constante y la ausencia de protocolos claros pueden generar vulnerabilidades operativas que afecten la eficiencia organizacional, por tanto, para fortalecer la gestión.

Tabla 25

Cuestionario actividades de control

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo	J. E. A. C.	X.M.G.LL	3/5
Dir.: Décima y 7 de octubre	Fecha:	Fecha:	
	20/02/2025	20/02/2025	

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I					
Objetivo: Determinar de los niveles de confianza y riesgo					
CUESTIONARIO ACTIVIDADES DE CONTROL					
Preguntas	Resp.		Calif.		Obs.
	Si	No	CT	PT	
1. ¿Considera que los procedimientos establecidos en la sucursal son adecuados para garantizar un control efectivo de las operaciones?	X		2	4	

2. ¿Percibe que las actividades de control implementadas permiten prevenir errores y fraudes en las operaciones?	X	0	4	La falta de controles efectivos puede comprometer la seguridad de las operaciones. (h)
3. ¿Cree que las actividades de control están alineadas a los objetivos estratégicos y financieros de la sucursal?	X	3	4	
4. ¿Se realizan auditorías internas de manera regular para evaluar la efectividad de las actividades de control?	X	0	4	La ausencia de auditorías internas reduce la supervisión de los procesos. (h)
5. ¿Los procedimientos de control son revisados y ajustados según las necesidades de la sucursal?	X	2	4	
Total Σ		7	20	

Resultados de la evaluación del 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%

• Cálculo

Valoración

NC: Nivel de Confianza

$$NC = \frac{7}{20} \times 100$$

NC= 35% (Bajo)

- **Determinación de los niveles de riesgo**

NR: Nivel de Riesgo

NR= 100% – 35%

NR= 65% (*Moderado*)

Análisis

Se observa un NC del 35% (bajo) y un NR del 65% (moderado), lo que indica que existen deficiencias en los controles internos, adicional a ello la falta de auditorías internas y la debilidad en las medidas preventivas pueden afectar la eficiencia operativa, por tanto, es necesario reforzar la supervisión y establecer estrategias que minimicen los riesgos y fortalezcan la gestión.

Tabla 26

Cuestionario información y comunicación

		Av. June Guzmán y décima primera	
		Telf: 0968036618	
		Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora	J. E. A. C.	X.M.G.LL	
Zona Móvil - Sucursal Quevedo	Fecha:	Fecha:	4/5
Dir.: Décima y 7 de octubre	20/02/2025	20/02/2025	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I			
Objetivo: Determinar de los niveles de confianza y riesgo			
CUESTIONARIO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Preguntas	Resp.		Calif.
	Si	No	CT PT
1. ¿Considera que la comunicación interna en la sucursal es efectiva para garantizar que todos los colaboradores comprendan los objetivos organizacionales?	X		3 4

2. ¿Cree que la información sobre los procesos de gestión es clara, accesible y oportuna para todos los trabajadores?	X	0	4	La falta de claridad en la información puede generar confusión en los procesos de gestión. h
3. ¿Percibe que existe un flujo de información adecuado entre los diferentes niveles jerárquicos de la sucursal?	X	2	4	
4. ¿Los canales de comunicación interna permiten una retroalimentación efectiva entre los colaboradores y la dirección?	X	3	4	
5. ¿Se utilizan herramientas digitales para mejorar la comunicación interna y el acceso a la información en la sucursal?	X	4	4	
Total Σ		12	20	

Resultados de la evaluación del 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%

• Cálculo

Valoración

NC: Nivel de Confianza

$$NC = \frac{12}{20} \times 100$$

NC= 60% (Moderado)

- **Determinación de los niveles de riesgo**

NR: Nivel de Riesgo

NR= 100% – 60%

NR= 40% (*Bajo*)

Análisis

Se percibe un NC del 60% (moderado) y un NR del 40% (bajo), lo que indica que la comunicación interna es aceptable, aunque con oportunidades de mejora, por su parte, la falta de claridad en la información puede afectar la comprensión de los procesos de gestión, limitando la eficiencia organizacional. Es recomendable fortalecer los canales de comunicación y garantizar que la información sea accesible y precisa para todos.

Tabla 27

Monitoreo y supervisión

		Av. June Guzmán y décima primera	
		Telf: 0968036618	
		<i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora	J. E. A. C.	X.M.G.LL	5/5
Zona Móvil - Sucursal Quevedo	Fecha:	Fecha:	
Dir.: Décima y 7 de octubre	20/02/2025	20/02/2025	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I			
Objetivo: Determinar de los niveles de confianza y riesgo			
CUESTIONARIO MONITOREO Y SUPERVISIÓN			
Preguntas	Resp.		Obs.
	Si	No CT PT	
1. ¿Cree que en la sucursal se realiza un monitoreo constante de los procesos operativos y administrativos?		X 0 4	La ausencia de un monitoreo constante puede afectar la eficiencia operativa. (h)

2. ¿Considera que las auditorías de gestión realizadas en la sucursal son efectivas para supervisar y mejorar los procesos de gestión?	X	0	4	La falta de auditorías efectivas limita la supervisión de los procesos de gestión. (h)
3. ¿Percibe que los resultados de las auditorías de gestión son utilizados para implementar mejoras en la operación de la sucursal?	X	2	4	No aprovechar los resultados de auditoría retrasa la implementación de mejoras. (h)
4. ¿Existen mecanismos para garantizar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías?	X	0	4	La ausencia de mecanismos dificulta la aplicación de las recomendaciones. (h)
5. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los supervisores en el cumplimiento de sus funciones?	X		2	4
Total Σ			4	20

Resultados de la evaluación del 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%

• Cálculo

Valoración

NC: Nivel de Confianza

$$NC = \frac{4}{20} \times 100$$

NC= 20% (Bajo)

- **Determinación de los niveles de riesgo**

NR: Nivel de Riesgo

NR= 100% – 20%

NR= 80% (*Alto*)

Análisis

Los resultados indican un NC del 20% (bajo) y un NR del 80% (alto) mostrando deficiencias significativas en el monitoreo y supervisión de los procesos, por lo que la falta de auditorías efectivas, la ausencia de mecanismos para aplicar recomendaciones y el limitado uso de los resultados de gestión pueden generar riesgos operativos elevados. Por tanto, para mitigar estas fallas, es necesario fortalecer la supervisión, implementar auditorías periódicas y garantizar el seguimiento de las recomendaciones.

Tabla 28

Matriz de hallazgos

				Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>			
Ruc: 1391827059001 Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo Dir.: Décima y 7 de octubre				Elaborado por: J. E. A. C. Fecha: 20/02/2025		Supervisado por: X.M.G.LL Fecha: 20/02/2025	
						PAG 1/1	
Componente		Condición	Criterio	Causa		Efecto	Recomendación
Ambiente de control	de	No se realizan capacitaciones periódicas sobre ética y valores organizacionales.	Formación continua en ética empresarial.	Falta de planificación en programas de capacitación.		Desconocimiento o incumplimiento de principios organizacionales.	Implementar un plan de formación en valores y conducta ética.
		El monitoreo de riesgos operativos no se realiza constantemente.	Normas de gestión de riesgos.	Falta de procedimientos de supervisión.		Posible afectación en la continuidad operativa.	Diseñar e implementar revisiones periódicas.
Evaluación de riesgos	de	No hay protocolos definidos para actuar ante nuevos riesgos.	Estándares de respuesta ante contingencias.	Ausencia de directrices documentadas.		Respuesta tardía o ineficaz ante incidentes.	Desarrollar protocolos claros de actuación.
		Los controles actuales no garantizan una prevención efectiva de fraudes y errores.	Normas de control interno.	Falta de mecanismos de supervisión adecuados.		Riesgo de pérdidas económicas o irregularidades.	Reforzar los procedimientos de validación y verificación.

Actividades de control	de	Las auditorías internas no se llevan a cabo de manera regular.	Reglamentos de auditoría y fiscalización.	Falta de planificación y seguimiento en controles.	Desconocimiento de fallos y falta de mejoras continuas.	Implementar auditorías internas con una periodicidad establecida.
Información y comunicación	y	La información sobre los procesos de gestión no es clara ni accesible para todos los trabajadores.	Comunicación organizacional efectiva.	Falta de canales adecuados para difundir información.	Confusión y errores en la ejecución de tareas.	Optimizar la comunicación interna con medios accesibles.
		El monitoreo de procesos operativos y administrativos es limitado.	Normas de supervisión operativa.	Falta de recursos destinados a la supervisión.	Ineficiencia y retrasos en la ejecución de actividades.	Implementar sistemas de control y seguimiento continuo.
Monitoreo y supervisión	y	Las auditorías de gestión no generan mejoras efectivas en los procesos.	Buenas prácticas de gestión empresarial.	Falta de aplicación de resultados obtenidos.	Procesos sin optimización y errores recurrentes.	Aplicar medidas correctivas basadas en hallazgos de auditoría.
		Los resultados de auditoría no se aprovechan completamente para implementar mejoras.	Gestión basada en evidencia.	Falta de seguimiento a recomendaciones.	Persistencia de fallos operativos.	Garantizar el cumplimiento de acciones correctivas con planes de mejora.
		No se han establecido mecanismos para asegurar la aplicación de recomendaciones de auditoría.	Normas de control y supervisión.	Falta de estructura en el seguimiento de acciones.	Mejoras propuestas quedan sin ejecución.	Crear un sistema de verificación del cumplimiento de recomendaciones.

Nota. La matriz de hallazgo de la tabla muestra su criterio, causa efecto y recomendaciones que se podrían llevar a cabo

4.2.1. Informe de auditoria

Tabla 29

Elaboración del informe de auditoria

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 Quevedo – Los Ríos -Ecuador	
Ruc: 1391827059001	Elaborado por:	Supervisado por:	PAG
Razón social: Comercializadora	J. E. A. C.	X.M.G.LL	5/5
Zona Móvil - Sucursal Quevedo	Fecha:	Fecha:	
Dir.: Décima y 7 de octubre	20/02/2025	20/02/2025	
INFORME DE AUDITORIA			

Antecedentes

La Comercializadora Zona Móvil está ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. Fue fundada con el propósito de ofrecer soluciones tecnológicas integrales a través de la venta de equipos electrónicos, accesorios y servicios relacionados.

A lo largo del tiempo, la empresa ha logrado posicionarse como una alternativa confiable en el mercado local, gracias a su enfoque en la atención personalizada, calidad de productos y adaptación a las tendencias del sector tecnológico. Su crecimiento ha permitido expandir su presencia y fortalecer su relación con una amplia base de clientes, manteniéndose como una empresa competitiva y orientada a la innovación.

Misión

Brindar soluciones tecnológicas integrales a través de productos y servicios que se adapten a las necesidades del cliente, fomentando relaciones comerciales sólidas y duraderas.

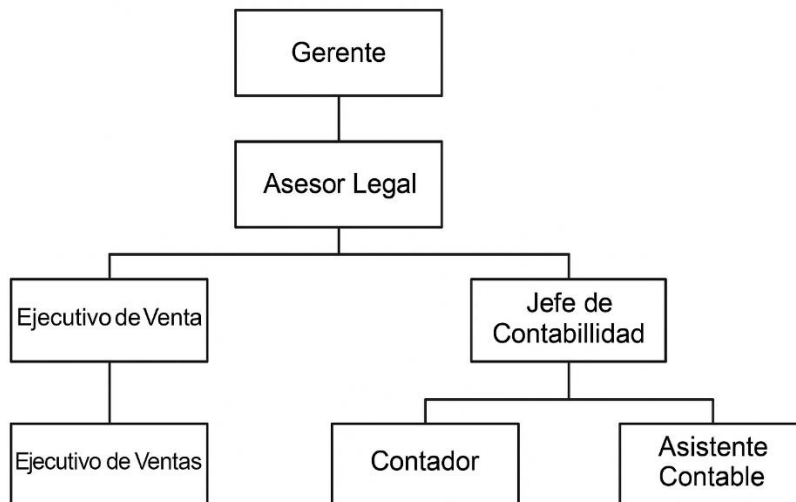
Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por su innovación tecnológica, calidad en el servicio y compromiso con el desarrollo empresarial y social del país.

Valores de la empresa

- Ética profesional
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente

Organigrama de la empresa



Motivo de la Auditoría

La falta de mecanismos de evaluación periódica en los procesos administrativos, operativos y financieros ha limitado el crecimiento sostenido de la sucursal. En este contexto, se realiza la auditoría de gestión con la finalidad de diagnosticar debilidades internas, mejorar el uso de los recursos, y establecer medidas correctivas que fortalezcan la estructura organizacional y optimicen la rentabilidad de la empresa

Alcance de la Auditoría

Esta auditoría cubre las operaciones desarrolladas en la Comercializadora durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2023. Incluye el análisis de procesos administrativos, operativos, contables y de control interno, así como la evaluación de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos. También se consideran aspectos como la gestión de inventarios, la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Base Legal

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP).
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Ley de Compañías del Ecuador.

Procedimiento

El procedimiento de auditoría comprendió las siguientes fases:

- **Planificación:** Se realizó una revisión preliminar de la situación actual de la empresa, se identificaron áreas críticas y se establecieron los objetivos y alcance de la auditoría.
- **Ejecución:** Se aplicaron encuestas al personal, entrevistas a la gerencia, cuestionarios basados en el modelo COSO I y se desarrolló un análisis financiero detallado.
- **Evaluación:** Se analizaron los hallazgos obtenidos, se determinaron niveles de riesgo y confianza, y se relacionaron con los márgenes de rentabilidad.

Nota. La tabla muestra el desarrollo del informe de la auditoría.

4.2.2. Discusión del objetivo 2

La evaluación de confianza en la gestión administrativa de la Comercializadora muestra una estructura organizativa funcional, aunque con oportunidades de mejora en la formación del personal en valores y ética empresarial. Mendieta et al. (2022) analizaron el impacto del modelo COSO en empresas comerciales y concluyeron que la falta de capacitación en ética puede debilitar la toma de decisiones y la coherencia organizacional, afectando indirectamente la eficiencia operativa. Se determina que, a diferencia de la sucursal, el estudio comparado evidencia una eficacia notable en la capacitación para mejorar la gestión interna

En lo que respecta a la gestión de riesgos, la identificación de amenazas en la empresa es un punto positivo, pero la falta de mecanismos para responder de manera efectiva limita la capacidad de prevención de problemas operativos. Catagua et al. (2023) evaluaron la gestión de riesgos en empresas comerciales y encontraron que aquellas que no actualizan sus estrategias enfrentan mayor vulnerabilidad ante imprevistos.

El monitoreo y supervisión dentro de la Comercializadora se percibe como insuficiente, lo que aumenta la posibilidad de errores y disminuye la capacidad de respuesta ante problemas internos. Hurtado y Casanova (2022) en su investigación sobre auditorías en empresas comerciales, concluyeron que la falta de sistemas de supervisión adecuados genera un entorno propenso a fallas operativas y fraudes, estableciendo que, en este aspecto, el estudio muestra una ventaja en la automatización de procesos, en comparación con los métodos tradicionales empleados por la empresa Zona Móvil.

4.3. ANÁLISIS FINANCIERO DETALLADO DE LOS GASTOS Y VENTAS PARA DETERMINAR SU IMPACTO EN LOS MÁRGENES DE RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL DURANTE EL AÑO 2023.

Tabla 30

Análisis vertical estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		A V %
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	126.742,34	57.75%
Efectivo y Equivalencia de efectivo	2.333,55	1.06%
Bancos	2.333,55	1.06%
Activos por Impuesto Corriente	56.092,55	25.56%
Crédito Tributario a favor IRF	29.936,67	13.64%
Crédito Tributario a favor IVA	26.155,88	11.92%
Inventario	68.316,24	31.13%
Inventario de productos terminados	68.316,24	31.13%
Otros	-	-
Otros activos corrientes	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	92.716,24	42.25%
Propiedad Planta y Equipo	92.716,24	42.25%
Edificios	80.000,00	36.45%
Vehículo (motocicleta)	1.500,00	0.68%
Muebles y Enseres	8.916,24	4.06%
Equipo de Cómputo y Software	2.300,00	1.05%
TOTAL ACTIVOS	219.458,58	100.00%
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE	102.494,97	46.70%
Cuentas y Documentos por pagar Corrientes	36.006,54	16.41%
Proveedores por pagar	36.006,54	16.41%

Obligaciones laborales	4.283,25	1.95%
Obligaciones con el IESS	1.008,90	0.46%
Beneficios sociales por pagar	3.274,35	1.49%
Obligaciones fiscales y tributarias	3.054,21	1.39%
Retenciones por pagar	3.054,21	1.39%
Obligaciones con Instituciones Financieras	59.150,97	26.95%
Hipoteca por pagar	59.150,97	26.95%
TOTAL PASIVO	102.494,97	46.70%
PATRIMONIO	116.963,61	53.30%
Patrimonio Contable	116.963,61	53.30%
Capital Social	64.669,79	29.47%
Resultado del Ejercicio	52.293,82	23.83%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	219.458,58	100.00%

Nota. La tabla muestra el estado de situación financiera del periodo 2023

Análisis

El estado financiero de la Sucursal da a conocer una estructura patrimonial aparentemente sólida, con un patrimonio superior al pasivo, mostrando una buena capitalización y una gestión prudente del endeudamiento. Sin embargo, se identifica una clara debilidad en términos de liquidez inmediata, debido a que el efectivo disponible representa un porcentaje mínimo del total de activos.

El bajo nivel de activos líquidos limita la capacidad operativa de la empresa para atender obligaciones de corto plazo o responder con agilidad ante necesidades imprevistas. Además, la alta proporción de activos fiscales por recuperar y el peso del inventario dentro del activo corriente reflejan una concentración de recursos en partidas que no generan flujo de caja inmediato.

En cuanto al pasivo, aunque el nivel de endeudamiento no es excesivo, la concentración de obligaciones en una sola deuda hipotecaria implica un riesgo financiero relevante, ya que restringe la flexibilidad para nuevas fuentes de financiamiento.

A pesar de que los resultados del ejercicio son positivos, la rentabilidad contable no se está traduciendo en mayor liquidez operativa. Por tanto, se la empresa debe reorientar su gestión financiera hacia una mayor eficiencia en el uso de activos circulantes y una optimización del flujo de efectivo, con el fin de sostener su rentabilidad y garantizar su viabilidad en el mediano plazo.

Tabla 31

Análisis vertical estado de resultados

INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS		AH %
TOTAL VENTAS	1.231.742,00	100.00%
Venta de productos	1.232.945,40	100.10%
Devolución en ventas	1.203,40	0.10%
COSTO DE VENTA	1.111.981,13	90.28%
Costo de venta	1.111.981,13	90.28%
UTILIDAD OPERACIONAL	119.760,87	9.72%
Gastos Administrativos	55.809,74	4.53%
Sueldos y Salarios	19.392,10	1.57%
Otras Bonificaciones Trabajadores	7.925,50	0.64%
Aporte IESS patronal	2.356,14	0.19%
Décimo tercer sueldo	1.657,15	0.13%
Décimo cuarto	1.617,20	0.13%
Fondos reserva	646,36	0.05%
Impuestos, contribuciones y multas	762,98	0.06%
Combustible	93,10	0.01%
Arriendo Local comercial	8.400,00	0.68%
Servicios Básicos (luz, agua e internet)	2.601,51	0.21%

Suministros de oficina	1.712,84	0.14%
Mantenimiento local comercial	5.216,25	0.42%
Publicidad	687,99	0.06%
Seguridad local	540,00	0.04%
Honorarios profesionales	999,99	0.08%
Suministros de limpieza	530,61	0.04%
Guías de transporte	670,02	0.05%
Gastos Financieros	11.657,31	0.95%
servicios bancarios liquidaciones de comercio	11.657,31	0.95%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	52.293,82	4.25%

Nota. La tabla muestra el estado de resultados del periodo 2023

Análisis

El modelo financiero de la empresa se encuentra operando con márgenes demasiado estrechos para sostener una estrategia de crecimiento sostenible. Aunque logra cubrir sus costos y gastos, la utilidad final es tan baja que cualquier variación en el entorno como un aumento en el costo de importación, una caída de ventas o retrasos en la rotación de inventario podría desestabilizar su rentabilidad por completo.

Del mismo modo, se nota una dependencia excesiva del volumen de ventas, no de la eficiencia del margen unitario, lo cual implica un enfoque más comercial que estratégico. Tampoco existen señales claras de inversión en innovación o diversificación del portafolio pues se está girando en un esquema tradicional de compra-venta con poco valor agregado.

El gasto financiero también empieza a pesar más de lo tolerable en una estructura tan ajustada, esto debería encender alarmas sobre la necesidad de renegociar condiciones con entidades bancarias o ajustar el uso del crédito operativo. En vez de seguir apostando solo por volumen, la empresa necesita reformular su estructura de precios, fortalecer su

poder de negociación con proveedores y, sobre todo, empezar a generar valor más allá de la venta directa si quiere consolidar su posición en el mercado sin comprometer su estabilidad financiera.

4.3.1. Ratios financieros

El análisis financiero a través de ratios establece la medida y la forma de evaluar cuantitativamente la capacidad de la empresa para generar beneficios, abonar sus obligaciones, utilizar óptimamente sus recursos y mantener una situación financiera equilibrada.

En este caso se han calculado ratios clave a partir del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados del ejercicio fiscal 2023. Cada ratio se corresponde con un aspecto distinto del rendimiento empresarial.

4.3.1.1. Ratios de rentabilidad

Permiten estudiar la habilidad de la empresa para generar ingresos a partir de sus ventas, sus activos y su patrimonio, ya que sólo se establecen para medir el verdadero rendimiento económico y representan cómo es el modelo de negocio en términos financieros.

1. Margen bruto

Es el beneficio que obtiene la empresa una vez que ha descontado el costo de las mercancías vendidas, es decir, antes de deducir los gastos generales, financieros y tributarios. Este indicador mide la rentabilidad básica de la actividad comercial y señala si la empresa es capaz de apropiarse el valor suficiente para subsistir con la estructura de precios vigente.

Tabla 32*Margen bruto*

Elemento	Detalle
Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Fórmula de cálculo	$\text{Margen bruto} = \left(\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de ventas}}{\text{Ventas}} \right) \times 100$
Cálculo aplicado	$\text{Margen bruto} = \left(\frac{1.231.742,00 - 1.111.981,13}{1.231.742,00} \right) \times 100$ $\text{Margen bruto} = 9,72\%$
Período	Corto plazo

Nota. La tabla detalla el cálculo del margen bruto aplicado al período evaluado.

El margen bruto de 9,72% demuestra que, por cada dólar facturado, la empresa guarda aproximadamente 10 centavos para cubrir otros gastos. Esto da a conocer que este margen es bajo y puede ser debido a la existencia de una política de precios poco ajustada o por que el costo de adquisición del producto muestra ser elevado. La empresa desarrolla su actividad con márgenes pequeños, por lo cual depende fuertemente del volumen de ventas y debe estar vigilando de forma continua sus costos directos.

2. Margen Neto

El margen neto indica el porcentaje de rentabilidad de ganancias que permanece al final de una operación, una vez que se han cubierto todos los costos y gastos asociados, incluyendo los administrativos, financieros, fiscales, entre otros. Este indicador permite evaluar la rentabilidad efectiva de dicha operación. Este indicador tiene como propósito medir la rentabilidad real de la operación en curso.

Tabla 33*Margen neto*

Elemento	Detalle
Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Fórmula de cálculo	$\text{Margen neto} = \left(\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas}} \right) \times 100$
Cálculo aplicado	$\text{Margen neto} = \left(\frac{52.293,82}{1.231.742} \right) \times 100$ $\text{Margen neto} = 4,25\%$
Período	Corto plazo

Nota. La tabla muestra el cálculo del margen neto aplicado al período evaluado.

Un margen neto del 4,25% indica que cuando finaliza el proceso, solo una pequeña parte de los ingresos termina como beneficio real. Esto implica que los periodos de gastos generales y financieros están consumiendo una buena porción de los ingresos, limitando el crecimiento y, por lo tanto, también la capacidad de reinversión de la entidad.

3. Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Esta métrica ayuda a valorar la eficiencia en el uso que hace la empresa de todos sus activos para la obtención de utilidades. En otras palabras, refleja la rentabilidad total de la inversión por parte de la empresa en bienes y recursos.

Tabla 34*Rentabilidad sobre Activos (ROA)*

Elemento	Detalle
Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Responsable del KPI	Gerencia General
Fórmula de cálculo	$ROA = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}} \right) \times 100$

Cálculo aplicado	$ROA = \left(\frac{52.293,82}{219.458,58} \right) \times 100$ $ROA = 23.83\%$
Período	Medio plazo

Nota. La tabla presenta el cálculo de rentabilidad sobre Activos (ROA).

Un ROA de 23,83% indica una buena eficiencia, pues la empresa consigue 24 centavos de utilidad por cada dólar invertido en activos. Esto evidencia una estructura operativa bien administrada, es decir, la empresa es capaz de transformar sus recursos en beneficios. Es vital mantener este nivel de productividad de los activos y evitar la acumulación de bienes no generadores de ingresos.

4. Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)

El ROE es un indicador mide la rentabilidad que obtiene la empresa sobre el capital que han invertido sus socios o accionistas, por lo que resulta clave para analizar la rentabilidad con la que obtienen su inversión los propios propietarios.

Tabla 35

Rentabilidad sobre patrimonio

Elemento	Detalle
Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Fórmula de cálculo	$ROE = \left(\frac{Utilidad\ del\ ejercicio}{Ventas} \right) \times 100$
Cálculo aplicado	$ROE = \left(\frac{52.293,82}{1.231.742} \right) \times 100$ $ROE = 4,25\%$
Período	Corto plazo

Nota. En la tabla se percibe el cálculo de rentabilidad sobre patrimonio (ROE).

Un ROE del 44,71% resulta altamente positivo, debido a que por cada dólar que invierten los accionistas, la compañía genera un monto equivalente a 45 centavos de utilidad, esta magnitud refuerza la posición que puede tener la empresa antes los demandantes en la obtención de capital y muestra la existencia de un buen manejo del capital mismo.

4.3.1.2. *Ratio de liquidez*

Los índices de liquidez posibilitan determinar si la empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo, es decir, si pueden pagar sus deudas más inmediatas en ese momento utilizando los activos más líquidos. Los mismos son conclusivos para asegurar la estabilidad operativa y evitar situaciones de iliquidez que afecten a la continuidad del negocio, dificultando su propia actividad.

1. Razón Corriente

La razón corriente se encarga de cuantificar qué cantidad de dólares de activos líquidos o fácilmente convertibles en efectivo (efectivo, bancos, cuentas por cobrar, inventarios) tiene la empresa por cada dólar de deuda a corto plazo. Este indicador expresa la capacidad de la entidad para hacer frente a su deuda a corto plazo, sin tener que recurrir al financiamiento externo.

Tabla 36

Razón corriente

Elemento	Detalle
Medida	Relación numérica
Frecuencia	Trimestral
Fórmula de cálculo	$Razon\ corriente = \left(\frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente} \right)$

Cálculo aplicado	$Razon corriente = \left(\frac{126.742,34}{102.494,97} \right)$
	$Razon corriente = 1,24$
Período	Corto plazo

Nota. a tabla muestra el cálculo de la razón corriente para evaluar la liquidez de la empresa.

El resultado obtenido indica que la empresa cuenta \$1,24 por cada dólar de obligación corriente. Si bien este dato puede parecer una circunstancia aceptable, el análisis pormenorizado del activo corriente fundamental concluye que una gran parte de este activo está compuesto por inventarios y créditos tributarios que no son fáciles de convertir en efectivo. De este modo, en el caso de producirse un contratiempo o una caída de los ingresos podría ser muy posible la existencia de tensión de caja operativa.

2. Prueba Ácida

Es una versión más exigente de la razón corriente, que evalúa la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas en un periodo corto sin tener en cuenta la venta de inventarios; es decir se considera solamente el efectivo, cuentas a cobrar y activos que sean muy líquidos.

Tabla 37

Prueba Ácida

Elemento	Detalle
Medida	Relación numérica
Frecuencia	Trimestral
Fórmula de cálculo	$Prueba \acute{a}cida = \left(\frac{Activo corriente - Inventarios}{Pasivo corriente} \right)$
Cálculo aplicado	$Prueba \acute{a}cida = \left(\frac{126.742,34 - 68.316,24}{102.494,97} \right)$
	$Prueba \acute{a}cida = 0,57$
Período	Corto plazo

Nota. La tabla presenta el cálculo de la prueba ácida para analizar la liquidez inmediata de la empresa.

El resultado de 0,57 indica que, en caso de no poder liquidar el inventario de inmediato, la empresa únicamente lograría cubrir el 57% de sus obligaciones a corto plazo. Este es un signo de alerta financiera, ya que depende en exceso del inventario como fuente de liquidez.

4.3.1.3. Ratio de Endeudamiento

Evalúan el grado en el que la empresa está financiando sus activos a través de recursos ajenos; en otros términos, permiten establecer la dependencia de la empresa del capital externo (deudas), lo que a su vez está relacionado directamente con el nivel de riesgo financiero de la propia empresa.

1. Razón de endeudamiento

Este indicador establece el porcentaje del total de activos que se encuentra, de alguna manera, financiado por terceros, como personas que son acreedores de la empresa, por los bancos, proveedores, instituciones financieras, entre otros. Cuanto más elevada es la razón, mayor es el riesgo financiero que asume la empresa.

Tabla 38

Razón de Endeudamiento

Elemento	Detalle
Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula de cálculo	$\text{Razón de Endeudamiento} = \left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \right) \times 100$
Cálculo aplicado	$\text{Razón de Endeudamiento} = \left(\frac{102.494,97}{219.458,58} \right) \times 100$ $\text{Razón de Endeudamiento} = 46,70\%$
Período	Corto plazo

Nota. Se expone el cálculo de la razón de endeudamiento para conocer el nivel de financiación externa.

2. Capital de Trabajo (USD)

El capital de trabajo no es un indicador porcentual, sino una diferencia monetaria entre el activo corriente y el pasivo corriente. Indica el colchón financiero con el que cuenta la empresa para operar y cubrir sus compromisos inmediatos sin incurrir en deuda adicional.

Elemento	Detalle
Medida	Dólares estadounidenses
Frecuencia	Trimestral
Fórmula de cálculo	<i>Capital de trabajo</i> $= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
Cálculo aplicado	$\text{Capital de trabajo} = 126.742,34 - 102.494,97 =$ $= 24.247,37 \text{ USD}$
Período	Corto plazo

Nota. La tabla indica el valor disponible del capital de trabajo en el periodo evaluado.

La empresa dispone de \$24.247,37 como capital de trabajo operativo neto. Esto es positivo, ya que significa que tiene un margen de maniobra para enfrentar obligaciones y mantener la operación sin necesidad inmediata de recurrir al crédito. Sin embargo, como gran parte del activo corriente está representado por inventarios y créditos fiscales, es fundamental que este capital se mantenga líquido para evitar tensiones financieras.

4.3.1.4. Ratio de eficiencia operativa

Ayudan a analizar de qué modo la empresa es capaz de convertir sus ingresos y sus recursos disponibles en beneficios reales. A diferencia de los ratios de rentabilidad, que observan el resultado final, los ratios de eficiencia son los que analizan la capacidad de operación para cubrir los gastos estructurales y financieros que tiene la empresa incluso cuando su funcionamiento es normal.

1. Cobertura del gasto financiero

Este indicador da a conocer cuántas veces los ingresos operativos (antes de intereses e impuestos) pueden cubrir los gastos financieros del periodo. Es decir, cuánta holgura tiene la empresa para pagar los intereses sin comprometer sus resultados operativos.

Tabla 39

Cobertura del gasto financiero

Elemento	Detalle
Medida	Número de veces
Frecuencia	Anual
Fórmula de cálculo	$\text{Cobertura gasto financiero} = \left(\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Gastos financieros}} \right)$
Cálculo aplicado	$\text{Cobertura gasto financiero} = \left(\frac{119.760,87}{11.657,31} \right)$ $\text{Cobertura gasto financiero} = 10,27$
Período	Corto y medio plazo

Nota. La tabla muestra cuántas veces la utilidad operacional cubre los gastos financieros del periodo.

El resultado indica que la utilidad operativa de Zona Móvil puede cubrir más de 10 veces los gastos financieros del periodo. Este es un excelente nivel de eficiencia y solvencia. Significa que la empresa no depende del financiamiento externo para sostener su operación, y que en caso de que las tasas de interés suban o se presenten gastos financieros imprevistos, el impacto sobre las utilidades sería mínimo.

4.3.2. Análisis de sostenibilidad económica

El modelo actual en la empresa puede ser mantenido en el corto y medio plazo, pero su permanencia a largo plazo dependerá de su capacidad para corregir ciertas

debilidades estructurales. El negocio opera, incluso con unos márgenes que no son ni mucho menos excesivos, además es capaz de generar utilidad, cumple con sus obligaciones y mantiene un nivel de deuda bajo control. Sin embargo, esta estabilidad descansa sobre una base frágil, principalmente en lo que respecta a su bajo margen neto y a una liquidez limitada que depende en gran medida del inventario.

Con el modelo vigente se puede manejar el negocio siempre que las ventas mantengan un volumen constante y que el entorno económico no cambie. En un entorno complicado del negocio (una bajada en las ventas, un retraso en la recuperación de créditos fiscales o un parón en la rotación de inventario), el negocio podría tener evidentes problemas para soportar el volumen de operaciones sin incurrir en una deuda y/o una rentabilidad positiva. El flujo de efectivo disponible no es lo suficientemente alto como para no comprometer la posibilidad de reaccionar ante imprevistos.

Por lo tanto, la Sucursal sí puede sostenerse con el modelo que aplica actualmente, pero no de forma indefinida, ni bajo cualquier consideración. El modelo es eficaz, pero no resistente. Si la compañía no incrementa su margen de ganancia, mejora su flujo de caja; si no redimensiona la inercia de su capital circulante, llegará un momento en que se verá obligada a replantear su modelo, como mecanismo de defensa ante la pérdida continuada de estabilidad financiera.

4.3.3. Discusión del objetivo 3

El margen neto del 4,25% alcanzado en 2023 refleja una rentabilidad limitada en relación con los niveles observados en empresas comerciales ecuatorianas. Según (Panchi, 2021), el promedio sectorial en negocios mayoristas y minoristas fue del 5%, con estructuras que mostraban mayor equilibrio entre costos y liquidez operativa. El costo

de ventas registrado (90,28%) deja un margen operativo muy estrecho, lo cual reduce significativamente la capacidad para absorber gastos adicionales y genera vulnerabilidad ante cualquier variación en ingresos o precios.

Germán y Marines (2023) analizaron empresas tecnológicas que operan con plataformas digitales y observaron mejoras en rentabilidad gracias a estructuras livianas, sin inventarios físicos y con alta escalabilidad. Mientras en el presente caso el inventario representa el 31,13% del total de activos, en los modelos digitales este componente es prácticamente inexistente, lo que reduce el riesgo financiero y permite mayor eficiencia operativa.

El estudio de López et al. (2020) demostraron que una gestión enfocada en eficiencia financiera, uso estratégico del crédito y expansión de servicios mejora los márgenes de rentabilidad. En este análisis, los gastos financieros equivalen al 0,95% de los ingresos, nivel que, aunque bajo, representa una carga significativa considerando lo limitado del margen disponible.

Udeh (2019) identificó que la reducción de gastos fijos y la optimización de procesos operativos tienen un impacto directo sobre la rentabilidad. En la empresa, los gastos administrativos representaron el 4,53% de las ventas, lo cual evidencia cierto control. Sin embargo, el resultado final permanece por debajo del promedio sectorial, debido al peso excesivo del costo de venta.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo”

Alan Kay

5.1. CONCLUSIONES

En la evaluación de la eficacia de los procesos de gestión se evidenció una gestión favorable en aspectos como el control de riesgos (75 %), uso de tecnología (75 %) y controles antifraude (100 %). No obstante, también se detectaron debilidades en la atención al cliente (25 %), liderazgo interno (38 %) y una rotación de inventario insuficiente, factores que limitan la optimización de recursos y afectan el desempeño financiero general.

La gestión administrativa de la Comercializadora muestra un nivel de confianza general moderado, con puntos críticos en actividades de control (35%) y monitoreo (20%), lo cual implica una exposición considerable a riesgos operativos (hasta un 80%). Aunque existe una base organizativa funcional, la falta de auditorías internas, protocolos claros y acciones de mejora limita la capacidad institucional para prevenir, responder y sostener su desempeño a largo plazo.

La empresa presenta una rentabilidad limitada con un margen neto del 4,25% y un margen bruto del 9,72%, cifras por debajo del promedio sectorial. A pesar de contar con una eficiencia operativa destacable reflejada en el ROA (23,83%) y el ROE (44,71%), mantiene una liquidez comprometida, evidenciada por una prueba ácida de 0,57, que indica una alta dependencia del inventario, el cual representa el 31,13% del activo total. Esta estructura genera vulnerabilidad ante cambios en el entorno comercial y limita su capacidad para sostener operaciones sin recurrir a deuda adicional.

5.2. RECOMENDACIONES

Es importante implementar un sistema ERP como Odoo o Zoho Inventory, que permita automatizar y monitorear en tiempo real los KPIs más relevantes, especialmente los relacionados con inventario, pedidos y atención al cliente. Esta estrategia debe ser liderada por la gerencia, con apoyo del área tecnológica y participación activa del personal operativo. A la par, es fundamental reforzar el liderazgo interno y alinear la cultura organizacional con los valores corporativos.

Es indispensable que el área administrativa implemente un sistema estructurado de auditorías internas trimestrales y protocolos formales para la gestión de riesgos, asegurando la participación activa de los supervisores en la aplicación y seguimiento de medidas correctivas. Para ello, puede integrarse una herramienta de monitoreo digital como Power BI o AuditBoard, que permita visualizar alertas tempranas, mejorar la trazabilidad de los procesos y reforzar la toma de decisiones basada en indicadores.

Resulta fundamental que el área financiera y la gerencia implementen un programa de control de inventarios y fortalecimiento del flujo de caja, como QuickBooks o Holded, que permiten monitorear en tiempo real los activos líquidos y mejorar la eficiencia en pagos y cobros. De igual manera, conviene rediseñar la estrategia de precios y priorizar la conversión de créditos fiscales en efectivo disponible, con la finalidad de reforzar la liquidez operativa y garantizar estabilidad en escenarios de presión financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Álava, M., Molina, E., & Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161–171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Andi, C. (2022). *Auditoría de gestión a la empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba año 2020* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/19658/1/82T01428.pdf>
- Apagueño, S., & Pinedo, L. (2021). *Gestión de inventarios y rentabilidad en empresas comerciales rubro cuidado personal, Iquitos, año 2021* [UNAP]. https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/8471?utm_source=chatgpt.com
- Aquino, R. (2024). *Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023* [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/10752/UPSE-TCA-2024-0001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arteaga, J., & Molina de Lozano, M. (2022). Gestión de ventas y su impacto en la rentabilidad del concesionario Metrocar. *Revista Científica MQRinvestigar*, 6(4), 293–312. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.4.2022.293-312>
- Ávila, M., & Zambrano, E. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*. ISSN 2528-8075, 7(3), 64–70. <https://doi.org/10.33936/recus.v7i3.4561>
- Bandoni, A., & Nugroho, S. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01968. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1968>
- Barcia, A., & Álvarez, D. (2024). Auditoría de gestión en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Cantón Montecristi. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(5), 111–118. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i5.1184>
- Bravo, V., Loo, M., & Palacios, F. (2023). Eficiencia y eficacia de la unidad de atención ciudadana del distrito de educación 13D06 Junín- Bolívar período 2019-2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 22–29. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1573>

- Briones, D. (2020). *Gastos operacionales y su incidencia en la rentabilidad de la comercializadora Agro-viv de la ciudad de Babahoyo* [Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11497/1/PIUBCYA002-2020.pdf>
- Buele, I., Mora, A., & Santiago, S. (2021). Ecuadorian Wholesale and Retail Trade Companies: Analysis of the Financial Situation and Bankruptcy Forecast under Altman Z-Score. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(1), 1–11. <https://www.abacademies.org/articles/Ecuadorian-Wholesale-and-Retail-Trade-Companies-1528-2635-25-1-638.pdf>
- Calle, A., Vélez, M., & Cedeño, D. (2024). Aplicación de la auditoría desde el enfoque del sector público del Ecuador. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(4), 140–150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9560455>
- Castillo, J. (2023). *Auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa Jean Up S.A.S., periodo 2020* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10281/1/Castillo%20Gonz%C3%A1lez%2C%20J.%20%282023%29%20Auditor%C3%ADa%20de%20Gesti%C3%B3n%20al%20PRoceso%20de%20Producci%C3%B3n%20de%20la%20Empresa%20Jean%20Up%20S.A.S.%2C%20periodo%202020.pdf>
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Chango, M., Terán, H., & Lozada, M. (2024). Sistema de control interno: Metodología para la evaluación de las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 30(4), 291–305. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/inde>
- Chirinos, J. (2024). Liquidez y rentabilidad de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima en el contexto de la pandemia del Covid19. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 28(2), 175–197. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.006.es>
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP). (2012). *De las disposiciones comunes a la planificación y las finanzas publicas.*

- https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Constitución Del Ecuador, Lexis Finder (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- De la Torre, S., Valdospinos, A., & Núñez, S. (2021). Proceso de gestión administrativa: caso observatorio de ciencias empresariales de la universidad de Otavalo. *Res Non Verba Revista Científica*, 11(2), 84–102. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i2.554>
- De Los Ángeles, G. (2020). *Análisis financiero y su incidencia en la rentabilidad de la empresa servicios digitales* [Universidad Señor de Sipán]. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7208/Garc%C3%ADa%20Alb%C3%BAjar%20Mar%C3%ADa%20De%20Los%20%C3%81ngeles_.pdf?sequence=6
- Díaz, G. (2020). La auditoría a los sistemas de información como aporte a la actividad gerencial. *Revista Gestión I+D*, 5(3), 236–286. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863432>
- Escobar, H., Surichaqui, L., & Calvanapón, F. (2022). Internal control in the profitability of a general services company – Peru. *Visión de Futuro*, 1(27), 182–198. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.en>
- Espinosa, M. (2024). Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo)*, 2, 28. <https://doi.org/10.62486/agma202428>
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155–169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Floreano, Z. (2023). *Gestión Estratégica y su Incidencia en Rentabilidad de la Empresa Dedicada a la Venta de Materiales de Construcción y Ferretería “Bloque EJR” Ubicada en la Provincia de Santa Elena* [Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1884/GESTIN~2.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

- García, T., Collaguazo, N., Rodríguez, P., & Cevallos, O. (2024). Relación entre liquidez, apalancamiento financiero y rentabilidad económica. Análisis exploratorio en micro, pequeñas y medianas empresas del sector del transporte del cantón de Rumiñahui, Ecuador. *Maestro Y Sociedad*, 21(2), 553–562. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6400>
- Germán, V., & Marines, A. (2023). Modelando crecimiento y rentabilidad empresarial de la industria de Coahuila. *Ensayos Revista de Economía*, 42(1), 1–32. <https://doi.org/10.29105/ensayos42.1-1>
- González, S., Viteri, D., & Izquierdo, A. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.
- Guanoluisa, V. (2020). *Incidencia de la auditoría de gestión en la rentabilidad de empresas familiares dedicadas a la venta de materiales de construcción en el sector sur de la ciudad de Guayaquil* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14770/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-416.pdf>
- Gutiérrez, A., & Copaz, R. (2023). Modelos de gestión del conocimiento: un análisis conceptual. *Investigación y Negocios*, 16(28), 69. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.233>
- Haro, A., Carranza, M., López, O., & Mayorga, C. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hernández, M. (2023). *Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para mejorar la recuperación de cartera de la empresa IDMACERO Importadora de Materiales de Acero Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito, sector Guajaló* [Universidad Central del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/a88f03bd-139d-486a-a5c8-404f0a37fb7f>
- Hurtado, R., & Casanova, C. (2022). La Auditoría Forense como Herramienta para la Detección de Fraudes Financieros en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 33–50. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/52>

- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, k. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 11, 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8936270>
- Intriago, R. (2022). *Auditoría de gestión para mejorar los procesos administrativos en una empresa Agrícola del Cantón Quevedo 2021* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94618/Intriago_ARJ-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Janudin, S., Said, M., Lajuni, N., & Yacob, Y. (2023). Contemporary Performance Measurement Systems, Organizational Commitment and Managerial Performance of Top 100 Cooperatives in Malaysia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1–21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.970>
- Ley de Compañías 2024. (2024). <https://newsite.cite.com.ec/download/ley-de-companias-2024/>
- Ley Orgánica de La Contraloría General Del Estado (2017). <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. (2012). <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Ley-Organica.pdf>
- López, A., Abril, C., & Llamuca, S. (2020). Propuesta de una metodología basada en el COSO II. Aplicación a un caso práctico. *Revista Publicando*, 12(2), 836–847.
- Lucero, J., Hidalgo, R., & Cueva, E. (2020). Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.9>
- Macas, J. (2024). *Auditoría de gestión a la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba, periodo 2021* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13277>
- Malusin, L. (2022). *La gestión financiera y la rentabilidad de la empresa Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL durante la pandemia* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a9973324-daea-4f34-b441-468096f84e02/content>
- Manrique, J. (2019). *Introducción a la auditoría* (Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Ed.; Ediciones Carolina).

- <https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14790/INTRODUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Marchena, O. (2023). Los ratios financieros y su relación con la rentabilidad en una empresa de maquinaria pesada. *Escritos Contables y de Administración*, 14(1), 39–65. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2023.3576>
- Maza, V., Mora, K., Tapia, N., & Espinoza, C. (2020). Gestión del Conocimiento, una estrategia de innovación empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 423–445. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.438>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1–11. <http://scielo.sld.cu/pdf/aacc/v11n3/2304-0106-aacc-11-03-e1108.pdf>
- Mendieta, E., Navarrete, O., & Romero, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici>
- Morales, L., & Torres, M. (2020). *Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo COSO 1 para la empresa Service Lunch en la ciudad de Guayaquil* [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.upse.edu.ec/handle/123456789/10008>
- Murillo, R., Tobar, L., Loor, J., Cruz, R., Morán, Á., & Lamilla, I. (2024). Impacto de los Costos Fijos en la Sostenibilidad y Crecimiento de las Microempresas en Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 10385–10399. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13176
- Najar, B. (2020). Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), p131. <https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131>
- NIA 220. (2021). *Gestión de la calidad de una auditoría de estados financieros*. https://www.iaasb.org/publications/nia-220-revisada-gestion-de-la-calidad-de-una-auditoria-de-estados-financieros?utm_source=chatgpt.com
- NIA 320. (2013). *Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría*.

- https://www.auditorsensors.com/uploads/20160405/NIA_ES_320.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Núñez, R., Proaño, E., & Quiñónez, L. (2019). Evolución de la auditoría de gestión. *Ciencia Digital*, 2(1), 361–380. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.26>
- Obando, N. (2019). *Auditoría de gestión a los procesos operativos y financieros y su incidencia en la rentabilidad de la escuela de conducción y capacitación de conductores no profesionales Conducarchi CIA LTDA*. [Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6431/1/PIUACYA009-2017.pdf>
- Padilla, P. (2019). Los principios de eficacia y eficiencia en la actuación del empleado público y su conexión con la evaluación del desempeño. *Revista Aranzadi Doctrinal*, 10(1), 18–21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6722222>
- Panchi, M. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 333–341. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2104/2088>
- Paredes, R., & Vite, A. (2019). *Auditoría de gestión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos para el departamento de ventas en la empresa Agroxven S. A.* [Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9897/1/PIUACYA002-2019.pdf>
- 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(2), 1–24. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Paunescu, M. (2020). COSO Model for Internal Control (II). *CECCAR Business Review*, 2020(2), 40–46. <https://doi.org/10.37945/cbr.2020.02.05>
- Pilatasig, B., & Sabando, J. (2023). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la ferretería arias ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi*. [Universidad Técnica de Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fbb84ef4-258b-48a8-a89b-adcd0ed906c0/content>

- Polo, F., & Vargas, D. (2024). Efficiency of financial cooperatives. A structured review of the literature. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 147(e95988), 1–17. <https://doi.org/10.5209/reve.95988>
- Quintero, G., Gámez, Y., & Matos, D. (2021). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Infodir. La Habana*, 35(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200013
- Ramírez, N., Toalombo, D., & Saltos, W. (2024). *Gestión de ventas y la rentabilidad en la empresa Icoplast periodo 2022-2023* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13179>
- Reglamento de La Ley Orgánica de La Contraloría General (2003). https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_panel5_cge_2.2._reg_locge.pdf
- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(2), 1–10. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Santana, P., Camacho, W., & Larenas, F. (2019). La auditoría interna como herramienta de gestión de las organizaciones públicas del cantón Vinces. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 3, 1–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9417940>
- Segovia, M., & Guzmán, M. (2023). Auditoria 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://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>
- Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 280–294.
- Solís, V., & Llamuca, S. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. *Dominio de Las Ciencias*, 6(2), 718–733. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1244/2063>
- Srihadi, S., Najmatuzzahrah, N., & Mulyani, B. (2021). Research Audit Quality and its Impact on an Organization's Reputation. *Utopía y Praxis Latinoamericana: Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 1(e 1316-5216), 207–221. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7809945>

- Suárez, C., & García, L. (2021). El nivel de eficacia y eficiencia como principio fundamental de la gestión documental. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso)*, 6(1), 91–105. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5513107>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- Tomalá, A. (2024). *Indicadores financieros de rentabilidad en las empresas que se dedican al cultivo de frutos* [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10779>
- Udeh, I. (2019). Observed effectiveness of the COSO 2013 framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(1), 31–45. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2018-0064>
- Vásquez, A. (2021). *Liquidez y rentabilidad: revisión conceptual y dimensional*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2019). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora* [Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://munayi.uleam.edu.ec/auditoria-de-gestion/>
- Venegas, J., & Albarrasín, M. (2024). Relación entre la liquidez financiera y la rentabilidad en la Institución Financiera CACPECO Ltda. [Relationship between financial liquidity and profitability in the Financial Institution CACPECO Ltda.]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial2), 23–37. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.185>
- Villasana, L., Hernández, P., & Ramírez, R. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Revista Trascender, Contabilidad y Gestión*, 18, 53–78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Villasmil, M., Reyes, J., & González, C. (2020). *Tipos de rentabilidad: consecuencias de una eficiente gestión estratégica de costos en empresas manufactureras del plástico* Capítulo 8 [Tecnológico de Antioquia]. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1074/CAPITULO%208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vite, A. (2019). *Auditoría de gestión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos para el departamento de ventas en la empresa Agroxven S.A.* [Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”].

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9897/1/PIUACYA002-2019.pdf>

- Yaguache, M., Higuerey, Á., & Inga, E. (2019). Incentivos fiscales, liquidez y solvencia en las empresas del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 361–378. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31498>
- Younas, A., & Veerasamy, R. (2024). Exploratory Study on the Importance of Internal Control in Auditing. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(6), 579–587. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i6/21376>
- Zambrano, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). La importancia de la auditoria de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127–140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>

ANEXOS

“La motivación es lo que te pone en marcha, el hábito es lo que hace que sigas”

Jim Ryun

Anexo 1. Reporte Antiplagio

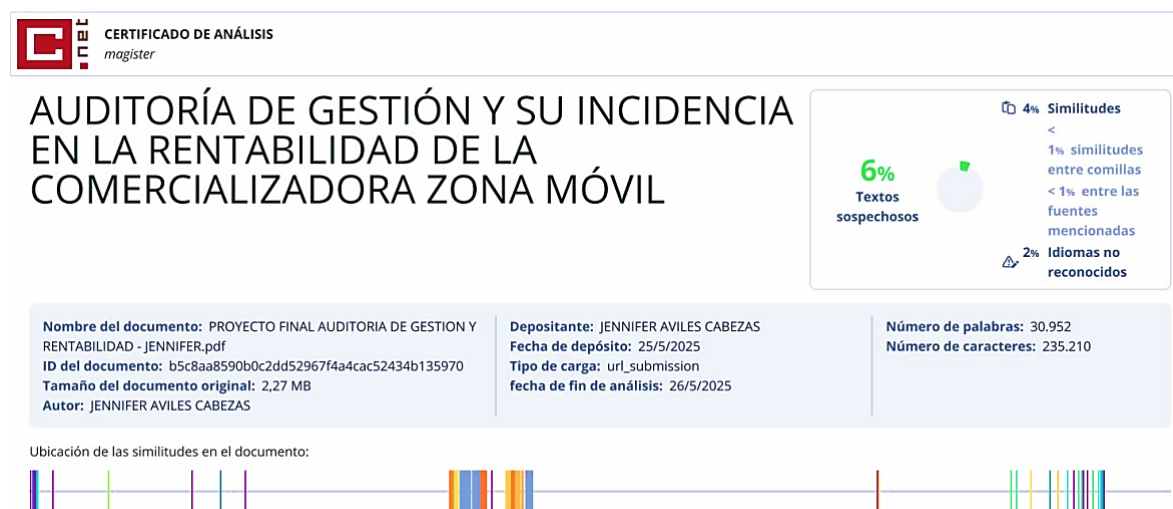
Dr. Byron Oviedo Bayas PhD.

DECANO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Presente,

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito hacer llegar los resultados obtenidos por la herramienta antiplagio COMPILATIO, respecto al trabajo de investigación titulado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2023”** a cargo del aspirante a Magister CPA. **Jennifer Estefanía Avilés Cabezas** portadora de la cédula de identidad 125010962-4, estudiante de la maestría en Contabilidad y Auditoría, cuyo resultado del análisis es el siguiente.



Atentamente,



Ing. Ximena Minshely Guillín Llanos MSc

DIRECTORA DEL PROYECTO

Solicitud de Autorización

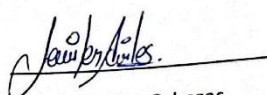
Quevedo, 31 de octubre 2024

Sr. Miyer Herrera Castañeda
PROPIETARIO COMERCIALIZADORA ZONA MOVIL S.A SUCURSAL QUEVEDO

Yo, AVILES CABEZAS JENNIFER ESTEFANIA con C.I 1250109624, domiciliada en la Ciudad de Quevedo – Provincia Los Ríos. Con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente:

Que, actualmente cursando los estudios en la Unidad de Posgrado de la carrera Contabilidad y Auditoría en la UTEQ, solicito a Ud. Me conceda permiso para realizar el trabajo de investigación: Auditoría de Gestión para optar el título profesional de Magíster en Contabilidad y Auditoría, con el fin de determinar su incidencia en la rentabilidad de Zona Móvil Sucursal Quevedo correspondiente al año 2023.

Por lo expuesto solicito a usted acceder a mi solicitud y desearle con anticipación mi más sincero agradecimiento.


Jennifer Aviles Cabezas
C.I 1250109624



Anexo 3. Guía de entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

La presente entrevista tiene como propósito determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la rentabilidad de la comercializadora Zona Móvil, sucursal Quevedo, durante el año 2023. Agradezco de antemano su disposición para responder de manera objetiva las siguientes preguntas, las cuales serán tratadas con total confidencialidad y únicamente para fines académicos.

Entrevista aplicada al Gerente General de la empresa

1. ¿Qué acciones considera esenciales para optimizar la eficiencia operativa en la sucursal?

2. ¿De qué manera la estructura organizativa impacta en el cumplimiento de los objetivos empresariales?

3. ¿Qué métodos aplican para supervisar y garantizar el rendimiento óptimo en las actividades internas?

4. ¿Qué mecanismos han establecido para asegurar el cumplimiento de normativas dentro de la sucursal?

5. ¿Cuáles son los criterios clave que utilizan para medir el desempeño financiero y cómo gestionan posibles desviaciones?

6. ¿Qué acciones toman para optimizar los costos y cómo afectan estas decisiones a la rentabilidad de la sucursal?

7. ¿Cuáles cree que son los principales factores que influyen en el desempeño económico de la sucursal?

8. ¿Cómo evalúan las inversiones realizadas y qué estrategias aplican para asegurar resultados positivos a partir de estas inversiones?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Cuestionario de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

Estimado/a colaborador/a:

Reciba un cordial saludo. A través de esta encuesta, se busca recolectar información sobre su percepción respecto a los procesos de auditoría de gestión implementados en la sucursal y su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente para fines académicos. Agradecemos su tiempo y disposición para colaborar en esta investigación.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Preguntas	Alternativa	
1. ¿Cree que en la empresa se fomenta una cultura organizacional basada en la ética y los valores?	Si	[]
	No	[]
2. ¿Cómo calificaría el liderazgo actual en relación con los objetivos estratégicos de la empresa?	Excelente	[]
	Muy buena	[]
	Regular	[]
	Mala	[]
3. ¿Cree que los riesgos operativos y financieros se identifican y gestionan adecuadamente?	Si	[]
	No	[]
4. ¿Cómo considera la comunicación interna en la empresa para garantizar que todos comprendan sus funciones?	Excelente	[]
	Muy buena	[]
	Regular	[]
	Mala	[]

5. ¿Cree que las auditorías de gestión han contribuido a mejorar la rentabilidad del negocio?	Si	[]
	No	[]
6. ¿Considera que la empresa utiliza herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar la gestión y control de procesos?	Si	[]
	No	[]
7. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los sistemas informáticos en el flujo de información dentro de la empresa?	Excelente	[]
	Muy buena	[]
	Regular	[]
	Mala	[]
8. ¿Cree que se realizan controles efectivos para prevenir fraudes y errores en la gestión?	Si	[]
	No	[]
9. ¿Cree que las políticas laborales favorecen un ambiente de trabajo productivo y eficiente?	Si	[]
	No	[]
10. ¿Cómo considera la respuesta de la empresa ante problemas o fallos en los procesos internos?	Excelente	[]
	Muy buena	[]
	Regular	[]
	Mala	[]

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5. Cuestionario con trol interno COSO I

		Av. June Guzmán y décima primera Telf: 0968036618 <i>Quevedo – Los Ríos -Ecuador</i>			
Ruc: 1391827059001 Razón social: Comercializadora Zona Móvil - Sucursal Quevedo Dir.: Décima y 7 de octubre	Elaborado por:		Supervisado por:		PAG
	Fecha:		Fecha:		
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I					
AMBIENTE DE CONTROL					
Preguntas	Resp.		Calif.		Obs.
	Si	No	CT	PT	
1. ¿Considera que en la sucursal existe una cultura organizacional basada en la ética y los valores?					
2. ¿Cree que las políticas establecidas por la empresa fomentan un ambiente laboral adecuado para cumplir con los objetivos organizacionales?					
3. ¿Percibe que los líderes de la sucursal promueven prácticas alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa?					
4. ¿Cree que los empleados están comprometidos con los valores y principios establecidos por la organización?					
5. ¿Se realizan capacitaciones periódicas sobre ética y valores organizacionales?					

EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1. ¿Cree que la sucursal identifica de manera efectiva los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?					
2. ¿Considera que la sucursal implementa medidas adecuadas para minimizar los riesgos detectados?					
3. ¿Cree que se realiza un monitoreo constante para anticipar posibles riesgos en los procesos operativos?					
4. ¿Existen protocolos de acción ante la detección de nuevos riesgos en la sucursal?					
5. ¿Se actualizan periódicamente las estrategias de gestión de riesgos en función de las condiciones del entorno?					
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1. ¿Considera que los procedimientos establecidos en la sucursal son adecuados para garantizar un control efectivo de las operaciones?					
2. ¿Percibe que las actividades de control implementadas permiten prevenir errores y fraudes en las operaciones?					
3. ¿Cree que las actividades de control están alineadas a los objetivos estratégicos y financieros de la sucursal?					

4. ¿Se realizan auditorías internas de manera regular para evaluar la efectividad de las actividades de control?					
5. ¿Los procedimientos de control son revisados y ajustados según las necesidades de la sucursal?					
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1. ¿Considera que la comunicación interna en la sucursal es efectiva para garantizar que todos los colaboradores comprendan los objetivos organizacionales?					
2. ¿Cree que la información sobre los procesos de gestión es clara, accesible y oportuna para todos los trabajadores?					
3. ¿Percibe que existe un flujo de información adecuado entre los diferentes niveles jerárquicos de la sucursal?					
4. ¿Los canales de comunicación interna permiten una retroalimentación efectiva entre los colaboradores y la dirección?					
5. ¿Se utilizan herramientas digitales para mejorar la comunicación interna y el acceso a la información en la sucursal?					

CUESTIONARIO MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
1. ¿Cree que en la sucursal se realiza un monitoreo constante de los procesos operativos y administrativos?					
2. ¿Considera que las auditorías de gestión realizadas en la sucursal son efectivas para supervisar y mejorar los procesos de gestión?					
3. ¿Percibe que los resultados de las auditorías de gestión son utilizados para implementar mejoras en la operación de la sucursal?					
4. ¿Existen mecanismos para garantizar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías?					
5. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los supervisores en el cumplimiento de sus funciones?					

Anexo 6. Validación del instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO AÑO 2023

Se solicita al experto que evalúe cada ítem del cuestionario, considerando los criterios establecidos, y que, de ser necesario, anote observaciones que orienten ajustes para mejorar su calidad. Esta validación tiene como finalidad asegurar que los ítems sean adecuados para medir las variables establecidas en la investigación.

Criterios de validación de los ítems		
Criterio	Descripción	Calificación
Claridad	El ítem se comprende con facilidad; su redacción es sintácticamente correcta y semánticamente precisa.	4: Totalmente de acuerdo 3: De acuerdo 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo
Pertinencia	El ítem está alineado al propósito de la investigación y tiene relación directa con las variables.	4: Totalmente de acuerdo 3: De acuerdo 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo
Relevancia	El ítem aporta información útil para los objetivos del estudio.	4: Totalmente de acuerdo 3: De acuerdo 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo
Redacción Técnica	El ítem está escrito en lenguaje técnico apropiado y profesional.	4: Totalmente de acuerdo 3: De acuerdo 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo

Matriz de validación por criterio de jueces o expertos				
Items	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Redacción Técnica
1. ¿Cree que en la empresa se fomenta una cultura organizacional basada en la ética y los valores?	4	4	4	4
2. ¿Cómo calificaría el liderazgo actual en relación con los objetivos estratégicos de la empresa?	4	4	4	4
3. ¿Cree que los riesgos operativos y financieros se identifican y gestionan adecuadamente?	4	4	4	4
4. ¿Cómo considera la comunicación interna en la empresa para garantizar que todos comprendan sus funciones?	4	4	4	4
5. ¿Cree que las auditorías de gestión han contribuido a mejorar la rentabilidad del negocio?	4	4	4	4
6. ¿Considera que la empresa utiliza herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar la gestión y control de procesos?	4	4	4	4

7. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los sistemas informáticos en el flujo de información dentro de la empresa?	4	4	4	4
8. ¿Cree que se realizan controles efectivos para prevenir fraudes y errores en la gestión?	4	4	4	4
9. ¿Cree que las políticas laborales favorecen un ambiente de trabajo productivo y eficiente?	4	4	4	4
10. ¿Cómo considera la respuesta de la empresa ante problemas o fallos en los procesos internos?	4	4	4	4

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. ALBAN ANGULO FAVIOLA BEATRIZ

Cedula de identidad: 020221604-0

Especialidad del validador: AUDITORA



Firma del Experto

Anexo 7. Evidencias Fotográficas



Anexo 8. Estado situación financiera y estado de resultados de la empresa



Zona Móvil

HERRERA CASTAÑEDA MIYER GIRLEY

RUC: 0804439982001

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	126.742,34
Efectivo y Equivalencia de efectivo	2.333,55
Bancos	2.333,55
Activos por Impuesto Corriente	56.092,55
Credito Tributario a favor IRF	29.936,67
Credito Tributario a favor IVA	26.155,88
Inventario	68.316,24
Inventario de productos terminados	68.316,24
Otros	-
Otros activos corrientes	-
ACTIVO NO CORRIENTE	92.716,24
Propiedad Planta y Equipo	92.716,24
Edificios	80.000,00
vehículo (motocicleta)	1.500,00
Muebles y Enseres	8.916,24
Equipo de Computo y Software	2.300,00
TOTAL ACTIVOS	219.458,58
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	102.494,97
Cuentas y Documentos por pagar Corrientes	36.006,54
Proveedores por pagar	36.006,54
Obligaciones laborales	4.283,25
Obligaciones con el IESS	1.008,90
Beneficios sociales por pagar	3.274,35
Obligaciones fiscales y tributarias	3.054,21
Retenciones por pagar	3.054,21
Obligaciones con Instituciones Financieras	59.150,97
Hipoteca por pagar	59.150,97
TOTAL PASIVO	102.494,97
PATRIMONIO	116.963,61
Patrimonio Contable	116.963,61
Capital Social	64.669,79
Resultado del Ejercicio	52.293,82
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	219.458,58

Contador CPA
Ing. Dalila Quezada Reina



HERRERA CASTAÑEDA MIYER GIRLEY

RUC: 0804439982001

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE DEL 2023

INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	
TOTAL VENTAS	1.231.742,00
Venta de productos	1.232.945,40
Devolucion en ventas	1.203,40
COSTO DE VENTA	1.111.981,13
Costo de venta	1.111.981,13
UTILIDAD OPERACIONAL	119.760,87
Gastos Administrativos	
Sueldos y Salarios	19.392,10
Otras Bonificaciones Trabajadores	7.925,50
Aporte iess patronal	2.356,14
Decimo tercer sueldo	1.657,15
Decimo cuarto	1.617,20
Fondos reserva	646,36
Impuestos, contribuciones y multas	762,98
Combustible	93,10
Arriendo Local comercial	8.400,00
Servicios Básicos (luz, agua e internet)	2.601,51
Suministros de oficina	1.712,84
Mantenimiento local comercial	5.216,25
Publicidad	687,99
Seguridad local	540,00
Honorarios profesionales	999,99
Suministros de limpieza	530,61
Guías de transporte	670,02
Gastos Financieros	11.657,31
servicios bancarios liquidaciones de comercio	11.657,31
UTILIDAD DEL EJERCICIO	52.293,82

Contador CPA
Ing. Quezada Dalila C.