

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

“EXTENSIÓN EL CARMEN”



CARRERA DE AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

TEMA:

Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia en el proceso de
comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A

AUTOR:

Carla Paola Cobeña Miranda

TUTOR:

Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera

El Carmen, 28 de agosto de 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página II de 155

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Extensión El Carmen de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Carla Paola Cobeña Miranda, legalmente matriculado/a en la carrera de Auditoría y Control de Gestión, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es “Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia en el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

El Carmen, 30 de julio de 2026

Lo certifico,



Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mgtr.
Docente Tutor(a)
Área: Auditoría, Gestión Contable y Financiera



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE
MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN**

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado “Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia en el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A.”, cuya autora es Carla Paola Cobeña Miranda, de la Carrera de Auditoría y control de gestión, y como Tutor de Trabajo de Titulación el Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mgtr.

El Carmen, 28 de agosto de 2026

Ing. Martha Margarita Minaya Macias, Mgtr
Presidente del tribunal de titulación

Dra. Nelly Yolanda Moreira Mero, PHD
Miembro del tribunal de titulación

Lcdo. Richard Fernando Hurtado Guevera, Mgtr
Miembro del tribunal de titulación



DECLARACIÓN DE AUTORIA

La responsabilidad de este proyecto de Titulación: “Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia en el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A”, corresponde exclusivamente a Carla Paola Cobeña Miranda con C.I 2350791139 y los derechos patrimoniales del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El Carmen – Manabí

Autora

Carla Paola Cobeña Miranda
C.I 2350791139

DEDICATORIA

A Dios, por mantenerme con vida, sostenerme cuando mis fuerzas parecen agotarse y por demostrarme que puedo seguir adelante, porque él es el camino, la verdad y la vida

A mi padre, quien hoy me acompaña desde el cielo. Este era uno de los tantos sueños que más anhelaba compartir contigo. Aunque la vida no nos permitió vivir este momento juntos, llevo conmigo tus enseñanzas, tus valores y el amor que siempre me brindaste. Este logro será siempre un homenaje a tu memoria.

A mi madre por ser un pilar importante en mi vida, en cada paso acompañándome. Gracias a tu esfuerzo, tus sacrificios y tu amor hicieron posible que hoy pueda cumplir una de las metas más importantes de mi vida.

A mis hermanos, gracias por haber estado en cada etapa de mi vida, por su cariño y por confiar siempre en mí. Gracias por apoyarme, por darme ánimo cuando lo necesité y por ser esa fuerza que me impulsa a seguir adelante.

A mi esposo, gracias por ser mi refugio en los momentos difíciles, por tomar mi mano cuando el camino se veía incierto y por recordarme, una y otra vez, que sí puedo lograr lo que me propongo.

A mi hija, que llegó a cambiarme la vida por completo y a darle un sentido nuevo a cada uno de mis sueños. Desde que naciste, comprendí que cada meta alcanzada también será un legado para ti. Eres la razón por la que hoy quiero ser una mejor persona, una mejor profesional y, sobre todo, una mejor madre.

A ustedes, que son mi hogar y mi mayor inspiración, dedico con todo mi amor este logro.

RECONOCIMIENTO

La realización de esta investigación fue posible gracias al apoyo y la colaboración de diversas personas e instituciones que contribuyeron significativamente a su desarrollo, por lo que expreso mi más sincero agradecimiento.

A Dios, por concederme salud, sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa de mi formación profesional.

A los docentes de la carrera, por compartir sus conocimientos y experiencias, contribuyendo a mi formación profesional y humana.

A la empresa Agroexport Ecuafruit S.A., por facilitar la información necesaria y brindar la apertura para el desarrollo de la presente investigación.

A mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida y acompañarme con su amor, apoyo incondicional, comprensión y confianza durante toda mi formación académica. Gracias por estar presentes en cada etapa de este camino, por motivarme a no rendirme ante las dificultades, por celebrar mis logros y brindarme la fortaleza necesaria para alcanzar esta importante meta. En ustedes encontré el impulso para seguir adelante y la inspiración para culminar con éxito esta investigación.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo y culminación de esta investigación.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	III
DECLARACIÓN DE AUTORIA.....	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLA	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIII
RESUMEN.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Marco Teórico.....	3
1.1. Auditoría de gestión.	3
1.1.1. Planificación.	4
1.1.2. Ejecución.	6
1.1.3. Comunicación de resultados.	7
1.1.4. Seguimiento y monitoreo.	8
1.2. Proceso de comercialización.	10
1.2.1. Abastecimiento.	11
1.2.2. Distribución.	12
1.2.3. Comercialización.	13
1.2.4. Ventas.	15
CAPÍTULO II.....	17

Fase I: Planificación	18
2.1. Contrato de auditoría	18
2.2. Conocimiento de la entidad	22
2.2.1. Descripción de la empresa	22
2.2.2. Aspectos de mercado	23
2.2.3. Aspectos técnicos	23
2.2.4. Marco estratégico empresarial.....	24
2.2.5. Organigrama	25
2.2.6. Flujograma del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A.	26
2.2.7. Análisis PESTEL y análisis FODA	27
2.2.8. ANÁLISIS PESTEL	28
2.3. Memorando de planificación de auditoría de gestión.....	30
2.3.1. Antecedentes.....	30
2.3.2. Motivo de la auditoría	30
2.3.3. Objetivo general	31
2.3.4. Objetivos específicos	31
2.3.5. Alcance	31
2.3.6. Metodología.....	31
2.3.7. Equipo de trabajo.....	32
2.3.8. Cronograma	32
2.4. Programa de auditoría.....	34
2.5. Evaluación del control interno.....	36
2.5.1. Aplicación del Cuestionario	36

2.6.	Metodología.....	38
2.6.1.	Enfoque.....	38
2.6.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.6.3.	Análisis e interpretación de resultados	40
2.7.	Matriz de riesgo	48
Fase II: Ejecución		53
2.8.	Cédulas de cumplimiento	53
2.8.1.	Cédula de Cumplimiento de Actividades del Proceso Operativo de Comercialización de Malanga	53
2.8.2.	Cédula de Cumplimiento de Objetivos Operativos Implícitos del Proceso Comercial	57
2.8.3.	Cédula de Cumplimiento de Metas Operativas del Proceso Comercial	60
2.9.	Anexos (evidencias)	63
Fase III: Comunicación de resultados		78
2.10.	Carta de presentación del informe	78
2.11.	Informe de auditoría de gestión	79
2.11.1.	Capítulo 1: Información introductoria.....	79
2.11.2.	Capítulo 2: Síntesis por área.....	81
2.11.3.	Capítulo 3: Resultados de la Auditoría	83
2.11.4.	Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones	85
2.11.5.	Capítulo 5: Plan de acciones correctivas	86
2.12.	Carta dictamen.....	89
CAPÍTULO III		91
3.	Diseño de la Propuesta	91

3.1.	Introducción.....	91
3.2.	Justificación.....	92
3.3.	Objetivos.....	94
3.3.1.	Objetivo General.....	94
3.3.2.	Objetivos Específicos	94
3.4.	Alcance	95
3.5.	Base Legal	95
3.6.	Desarrollo de la Propuesta.....	98
3.6.1.	Metodología y fuentes de información.....	98
3.6.2.	Caracterización de la empresa	100
3.6.3.	Producto principal: malanga.....	101
3.6.4.	Descripción general del proceso actual	101
3.6.5.	Limitaciones identificadas.....	102
3.6.6.	Proceso mejorado de comercialización de malanga	102
3.6.7.	Fichas técnicas de procesos	105
3.7.	Matriz de responsabilidades	110
3.8.	Puntos críticos de control	112
3.9.	Políticas y normas operativas	113
3.10.	Indicadores de gestión	114
3.11.	Formatos de control.....	115
3.11.1.	Control de lavado y desinfección	116
3.11.2.	Registro de clasificación y merma	116
3.11.3.	Control de empaque y calidad final.....	117
3.11.4.	Registro de despacho	117

3.11.5. Archivo documental por lote	118
3.12. Plan básico de implementación	119
3.13. Conclusiones.....	120
3.14. Recomendaciones	120
Anexos	122
Referencia.....	132

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1.....	28
Tabla 3.....	95
Tabla 4.....	99
Tabla 5.....	100
Tabla 6.....	101
Tabla 7.....	104
Tabla 8.....	105
Tabla 9.....	106
Tabla 10.....	107
Tabla 11.....	108
Tabla 12.....	109
Tabla 13.....	110
Tabla 14.....	111
Tabla 15.....	112
Tabla 16.....	113
Tabla 17.....	114
Tabla 18.....	115
Tabla 19.....	116
Tabla 20.....	116
Tabla 21.....	117
Tabla 22.....	117
Tabla 23.....	118
Tabla 24.....	119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	25
Ilustración 2.	26
Ilustración 3.	27

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar una auditoría de gestión al proceso de comercialización de malanga en la empresa Agroexport Ecuafruit S.A., ubicada en el cantón El Carmen, con la finalidad de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, predominantemente cualitativo con apoyo cuantitativo descriptivo: mediante observación naturalista se describió e interpretó el proceso de comercialización de malanga en su propio contexto, combinando revisión documental, entrevista al gerente general y observación directa, junto con un cuestionario de control interno procesado en SPSS para organizar la evidencia, sin fines inferenciales ni de generalización. Los resultados evidenciaron que la auditoría de gestión influye de manera determinante en la toma de decisiones estratégicas, en la medida en que permite identificar debilidades y optimizar los procesos internos de la organización. A partir de estos hallazgos, se elaboró una guía práctica orientada a fortalecer el control interno, estandarizar los procesos y mejorar la gestión comercial.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión constituye una herramienta administrativa fundamental de carácter estratégico en la medida en que respalda la toma de decisiones empresariales y mejora la administración de recursos mediante la evaluación sistemática del desempeño organizacional en términos de economía, eficacia y eficiencia su relevancia radica en que constituye un mecanismo clave para identificar problemas de riesgo lo que permite a la dirección implementar acciones preventivas, mitigatorias o correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos y la rentabilidad de la organización (Verdezoto Reinoso & Romero, 2024).

En esta misma línea la sostenibilidad de una organización no consiste únicamente en su permanencia en el mercado, sino que también en el uso adecuado de sus recursos, una gestión técnica acompañada de prácticas administrativas acertadas facilita la mejora de los procesos y la productividad, permitiendo a la empresa enfrentar retos posicionarse competitivamente y asegurar su éxito futuro (Picado Juárez & Golovina, 2021).

En el caso particular de Ecuador, esta problemática adquiere relevancia dentro del sector agroexportador debido al posicionamiento que ha alcanzado la malanga como uno de los productos más competitivos de la oferta exportable del país (Lizano-Arauz et al., 2022). En línea con lo anterior, se ha planteado que la razón de ser de la evaluación de los procesos de control interno consiste precisamente en aportar los elementos necesarios para una toma de decisiones oportuna, en especial dentro de las actividades vinculadas a la comercialización empresarial (Salvatierra-Franco et al., 2022).

A nivel local, esta problemática se refleja en asociaciones agrícolas de la provincia de Manabí, donde se ha recomendado que las instituciones de educación superior brinden capacitaciones a los agricultores para que adquieran conocimientos técnicos sobre los canales de estrategia de comercialización que deben emplear con el fin de mejorar su

desempeño en las ventas (Sumba Bustamante et al., 2022). En este sentido, la auditoría actúa como un apoyo para optimizar los procesos de gestión de la dirección, otorgando integridad a las actuaciones institucionales y dotando a las organizaciones de transparencia y confiabilidad ante sus grupos de interés. (Aguilar-Chamba & Vásquez-Acuña, 2022)

Bajo este panorama, resulta pertinente preguntarse si la implementación de un monitoreo de gestión sustentado en los principios de auditoría de gestión permitiría a Agroexport Ecuafuit S.A. manejar sus procesos de comercialización de la malanga en el cantón El Carmen, lo cual constituye la base del presente estudio y de la guía propuesta como resultado final de esta investigación.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Auditoría de gestión.

Es un examen sistemático que permite valorar el desempeño de una institución con el propósito de determinar el grado de “eficacia, eficiencia y economía” con que se emplean sus recursos; para ello, se apoya en el ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar)-PHVA (Llumiguano Poma, 2021, p. 10). En esta misma línea, Loja-Loja y Torres-Palacios (2025, p. 65) plantean que este proceso actúa como un mecanismo de aseguramiento orientado a que los recursos institucionales generen valor social, particularmente en entidades del sector público. Los autores destacan, además, que el uso de tecnologías en la nube y de dispositivos móviles ha permitido a los auditores intercambiar información en tiempo real, lo que ha optimizado la eficiencia operativa del examen.

En un estudio realizado en pequeñas empresas del sector servicios del Ecuador Vásquez Erazo et al. (2024) identificaron una correlación positiva entre la gestión administrativa y la salud financiera de las organizaciones, lo que evidencia que una administración adecuada impacta directamente los resultados económicos de las pymes. Sin embargo, advierten que muchas de estas empresas alcanzan sus objetivos de manera empírica, descuidando la profesionalización de procesos como la planificación, la organización, la dirección y el control (p. 38). Desde otra perspectiva, Cedeño-Ávila et al. (2022) sostienen que la aplicación del ciclo de Deming dentro del modelo coso permite valorar el nivel de confianza de los sistemas de control interno de modo que un control efectivo no solo salvaguarda los activos institucionales, sino que también brinda una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos de una entidad.

Complementando lo anterior, Esparza Arias et al. (2023) señalan que la auditoría, entendida bajo el marco de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), consiste en el examen y verificación de evidencias vinculadas a los procesos y registros de una organización, siendo la máxima autoridad la responsable de divulgar y aplicar las medidas de control necesarias para alcanzar los objetivos institucionales (p. 13). En este sentido, Asitimbay Guallpa (2021) concluye que cuando las pymes cuentan con una aplicación de estructura básica de control interno, la auditoría de gestión se convierte en una herramienta indispensable para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, fundamentando así la toma de decisiones correctivas y permitiendo valorar el impacto que la organización tiene en su comunidad.

1.1.1. Planificación.

Es la base fundamental para el desarrollo y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, ya que permite establecer el rumbo institucional a partir de la definición de la misión, visión y objetivos organizacionales. Así lo evidencian Vásquez Erazo et al. (2024), quienes sostienen que la gestión administrativa actúa como el eje estratégico fundamental que guía a las pymes hacia el éxito económico y la sostenibilidad frente a las complejidades del entorno. Su adecuada aplicación depende de una planificación técnica efectiva que permite reducir el riesgo de no retorno de las inversiones y fundamentar la toma de decisiones estratégicas que fortalezcan el desempeño financiero de la entidad (p. 37). En esta misma línea, Armas-Heredia y Basurto-Arauz (2023) sostienen que la ausencia de un plan estratégico impide la realización de una auditoría de gestión efectiva, en tanto que dicho plan actúa como el marco de referencia que le permite al auditor identificar, medir y cuantificar de manera objetiva los elementos que conforman la planificación organizacional.

Complementando esta idea Peñafiel-Loor et al. (2019) definen la planificación estratégica como una herramienta de gestión y toma de decisiones que establece las directrices necesarias para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar las metas proyectadas a futuro. Los autores identifican como componentes clave los siguientes: la misión, entendida como el propósito y la razón de ser de la organización; la visión, como la proyección de hacia dónde se pretende llegar; y los objetivos y metas planteados a largo plazo, elementos que en conjunto actúan como una guía para garantizar el funcionamiento eficaz de la entidad.

En conclusión, Quiñónez-Cercado et al. (2025) determinan que la planificación estratégica es un proceso fundamental que permite a las organizaciones establecer su dirección a largo plazo y definir las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos. Los autores explican que este proceso se estructura a través de tres niveles interdependientes: el estratégico, bajo responsabilidad de la alta dirección y encargado de definir la visión, la misión y las metas institucionales; el táctico, que traduce dichas metas a planes específicos para cada departamento a mediano plazo; y el operativo, centrado en la ejecución de las tareas diarias y en la gestión eficiente de los procesos (p. 4). En este mismo sentido, Olivera-Pájaro (2022) plantea que la gestión del desempeño constituye un enfoque estratégico que dota a gerentes, colaboradores y demás partes interesadas de herramientas para planificar, supervisar, medir y revisar de manera continua su desempeño organizacional. En este contexto, el autor sostiene que la relación entre la eficiencia y el desempeño institucional se sustenta en la planeación, el control, la medición y la evaluación, sin dejar de lado la motivación y el aprendizaje organizacional como elementos necesarios para alcanzar las metas y objetivos trazados en las entidades (p. 11).

1.1.2. Ejecución.

En esta fase se aplican procedimientos y controles diseñados durante la planificación con el propósito de obtener evidencia suficiente y confiable que sustente los hallazgos de la auditoría. En este sentido, Delgado-Soto et al. (2021) describen la auditoría operativa como una herramienta de mejora continua que permite identificar riesgos y áreas de oportunidad de manera proactiva mediante el análisis de la funcionalidad de los procesos internos; además, los autores la conciben como una filosofía competitiva necesaria para que las organizaciones logren diferenciarse en el mercado. Desde el ámbito normativo, la Norma ISO 9001 (2015) establece que la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica que sienta las bases para el desarrollo sostenible de la organización, integrando el enfoque para procesos con el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar, y el pensamiento basado en riesgos, con el fin de prevenir fallos y aprovechar oportunidades de mejora.

Durante la ejecución, la evaluación de riesgos se convierte en un componente crítico del proceso, Aguilar-Chamba y Vásquez-Acuña (2022) al analizar la gestión de riesgos bajo el enfoque de auditoría interna en una asociación de la provincia de Manabí, identificaron que esta etapa provee el marco del trabajo esencial para garantizar la eficacia y la economía en el manejo de los riesgos administrativos y operativos. Sin embargo, advirtieron que el 71,40% de la entidad estudiada carecía de personal capacitado para identificar cambios significativos que pudieran impactar en el sistema de control interno en una línea similar (p. 53), Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023) evaluaron la incidencia de la auditoría de gestión en una cooperativa de transporte mediante el modelo COSO, detectando un nivel de riesgo significativo derivado de la falta de manuales de funciones y de una comunicación interna débil, por lo que recomendaron implementar

planes de acción específicos orientados al manejo de activos fijos y gastos de ventas como vía para mejorar la rentabilidad organizacional.

Cool-Intriago y Zirufó-Briones (2023) sostienen que la ejecución no se limita a la identificación de deficiencias, sino que también orienta directamente a fortalecer la toma de decisiones administrativas. En este sentido, los autores señalan que la auditoría de gestión contribuye a maximizar el rendimiento de los recursos y del personal mejorando la eficiencia institucional. Asimismo, destacan que el control interno funciona como una herramienta crítica para evitar que las decisiones administrativas se vean afectadas por deficiencias en los procesos de gestión del talento humano. En esta misma dirección, Álava Rosado et al. (2025) concluyen que la auditoría administrativa permite detectar ineficiencias procedimentales y decisiones gerenciales inoportunas que deterioran la productividad y la rentabilidad, posicionándola como una herramienta estratégica capaz de alinear los objetivos institucionales, corregir desviaciones y optimizar el uso de recursos tecnológicos y humanos disponibles.

1.1.3. Comunicación de resultados.

Constituye la etapa en la que se transmiten los hallazgos de la auditoría a los responsables de la organización, con el fin de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, González Mejía et al. (2025) encontraron una correlación positiva y fuerte entre el fortalecimiento de las auditorías internas y la sostenibilidad organizacional de los pequeños negocios, lo que evidencia que comunicar adecuadamente los resultados de una auditoría trasciende el cumplimiento regulatorio para convertirse en una herramienta estratégica de mejora continua. En complemento, Falconí Tello et al. (2023) sostienen que vincular la gestión del conocimiento con la comunicación de los hallazgos de auditoría aumenta la flexibilidad estratégica de las organizaciones y reduce sus costos operativos, en la medida en que el conocimiento generado durante el proceso

se convierte en una propuesta de valor que, apoyada en sistemas de información ágiles, facilita la toma de decisiones (p. 8).

En cuanto al papel de la auditoría y la transparencia institucional, Calle García et al. (2021) señalan que un estudio reveló que el 78% de las empresas analizadas identificó mejoras en la divulgación de información financiera gracias a la aplicación de la auditoría, lo que confirma que este proceso incrementa la confianza de los grupos de interés al mitigar riesgos operativos.

Finalmente, Vivar-Astudillo y Torres-Palacios (2024) determinan que la auditoría de gestión influye de manera fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones tanto públicas como privadas en la medida en que permite optimizar los procesos internos y contribuye al desarrollo sostenible y al crecimiento de la entidad. Complementariamente, Gonzales et al. (2024) evidencian una correlación positiva y fuerte entre el control interno y el cumplimiento de la auditoría en empresas del sector de servicios, determinando que los niveles moderados de cumplimiento en los componentes de control limitan la eficacia con la que los resultados de la auditoría son comunicados y aprovechados dentro de las empresas.

1.1.4. Seguimiento y monitoreo.

Es una etapa final del proceso de auditoría orientada a verificar que las recomendaciones emitidas se traduzcan en mejoras reales y sostenibles dentro de la organización. Al respecto, Aguirre Quezada et al. (2024) señalan que la auditoría ha evolucionado de un enfoque meramente financiero hacia uno de gestión integral y control interno, dando paso a lo que denominan auditoría avanzada, la cual utiliza el monitoreo continuo para detectar errores y anomalías en tiempo real, optimizando así el uso de los recursos institucionales (p. 22). En este sentido, Esparza Arias et al. (2023) definen la fase

de monitoreo dentro del proceso de auditoría como el “*seguimiento de la aplicación de las recomendaciones*” (p. 77).

Complementando esta perspectiva, Ávila Loor y Zambrano Zambrano (2022) plantean que la auditoría de gestión funciona como medida de anticipación que asegura la adecuada finalización de los planes de acción, permitiendo, además, explicar los errores del pasado. En la misma línea, Aguilar-Chamba y Vásquez-Acuña (2022) señalan que una de las funciones del auditor consiste en dar seguimiento al plan de acción de gestión de riesgos con el fin de verificar de manera constante el nivel de exposición de la empresa frente a posibles desviaciones (p. 31).

Asimismo, Aspajo Torres et al. (2026) sostienen que el impacto real y la capacidad disuasoria del control posterior dependen estrictamente de que existan mecanismos institucionales capaces de garantizar el seguimiento efectivo de las recomendaciones emitidas. Advierten que, sin una articulación que culmine en consecuencias concretas o medidas correctivas, los resultados de la auditoría pierden fuerza operativa y se limitan a una función meramente informativa que no logra transformar la gestión de la organización.

Además, Albuja-Ruiz y Ordóñez-Parra (2024) sostienen que las auditorías de cumplimiento constituyen herramientas esenciales para detectar debilidades, vulnerabilidades y desviaciones en todos los sistemas de control interno y la estructura organizativa. Los autores destacan que su importancia radica en que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones gerenciales y para la implementación de medidas correctivas fundamentadas, promoviendo así un ambiente de mejora continua, adaptabilidad y fortalecimiento de la eficiencia institucional.

1.2. Proceso de comercialización.

Comprende el conjunto de estrategias orientadas a facilitar el acceso de los productos a mercados competitivos, especialmente en el caso de pequeños y medianos productores. En este sentido, González y Ramírez (2020) estudiaron la implementación de un sistema asociativo de comercialización dirigido a productos agrarios, centrando un análisis en el desarrollo de estrategias de mercado colectivas que faciliten el acceso a mercados competitivos y mejoren la rentabilidad de los agricultores mediante la asociación.

Por su parte, Salgado Cabezas et al. (2024) analizan las oportunidades que genera la comercialización dentro del sector agroempresarial y plantean que la adopción de tecnologías digitales y aplicaciones móviles, entre ellas las herramientas de Internet de las Cosas (IoT), contribuye al crecimiento de la productividad agrícola y mejora la forma en que se administran los recursos; sin embargo, advierten que la brecha digital que todavía existe en los países en desarrollo se convierte en un obstáculo significativo para que los productores familiares puedan competir en igualdad de condiciones.

Ahora bien, desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas de servicios, Guagua et al. (2020) plantean que la comercialización es un proceso mediante el cual se analizan las necesidades del consumidor, con el fin de anticiparse a los servicios que requerirá más adelante. A partir de este planteamiento, los autores concluyen que una adecuada gestión comercial, acompañada de una evaluación constante del nivel de satisfacción del cliente, termina siendo un factor clave para que una pyme de servicios pueda mantenerse y sostenerse en el tiempo.

Asimismo, Salvatierra-Franco et al. (2022), evaluaron el control interno dentro de los procesos de comercialización en Jipijapa e identificaron un sistema de control interno que, en términos generales, funciona adecuadamente y proporciona una seguridad

razonable tanto para la protección de los activos como para la confiabilidad de la información contable. No obstante, observaron que el nivel de confianza en la gestión institucional de la organización analizada era bajo, lo cual refleja un riesgo moderado en las operaciones comerciales de la empresa.

Consecuentemente, el desempeño del proceso de comercialización no depende únicamente de las estrategias externas dirigidas al mercado, sino también de la gestión del factor humano dentro de la organización. Al respecto, Bravo Macías et al. (2020) señalan un programa de mejora del desempeño organizacional aplicado a las empresas comercializadoras y concluyen que el comportamiento organizacional incide directamente en la productividad empresarial. Los autores resaltan que aspectos como la motivación, el ambiente de trabajo y el liderazgo terminan siendo elementos clave para coordinar de forma eficaz el capital humano junto con los recursos financieros y materiales disponibles.

Complementando esta idea, Rojas Leyva y Pérez Vallejo (2023) entienden la estrategia de comercialización como un conjunto de acciones relacionadas con la segmentación y la selección del mercado meta. Los autores defienden que cuando esta estrategia se implementa de la manera correcta, las organizaciones logran alcanzar una ventaja competitiva que se mantiene en el tiempo, ya que gestionan su cartera de clientes como si fuera un activo estratégico, lo que contribuye al incremento de la rentabilidad y al fortalecimiento de su posición frente a los competidores en entornos caracterizados por ser complejos y cambiantes (p. 5).

1.2.1. Abastecimiento.

El abastecimiento constituye un componente crítico dentro de la gestión organizacional, ya que un adecuado funcionamiento depende de la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios para las operaciones de la empresa. Al respecto,

Alarcón-Cedeño y Macías-Ugalde (2025) determinaron que la falta de conocimiento técnico y la resistencia al cambio constituyen los principales obstáculos para implementar controles efectivos en los procesos de compras.

De acuerdo con Laura Chiluisa y Chaluisa Chaluisa (2019), la gestión de los proveedores se ha transformado en un componente fundamental para la toma de decisiones en los almacenes, debido a que el éxito de la organización depende de una adecuada coordinación entre las áreas internas. Se destaca que esta función permite monitorear el stock de mercaderías, asegurar la entrega oportuna de los pedidos y optimizar los costos, buscando garantizar un servicio al cliente de excelencia mediante la eficiencia en el mercado y el transporte.

1.2.2. Distribución.

La distribución constituye un eslabón esencial dentro del proceso de comercialización, en la medida en que articula la producción con la llegada efectiva del producto al consumidor final. Jerez Morocho y Ordoñez Gavilanes (2024) Al diseñar un modelo estratégico para la gestión de procesos de comercialización de barra de cereales en la provincia de Cañar, sostienen que el éxito de un negocio artesanal depende del marketing estratégico, el cual incluye la comprensión del mercado, la construcción de marca y la selección adecuada del canal de distribución. Los autores concluyen que desarrollar un modelo estratégico de gestión comercial impulsa el posicionamiento y la rentabilidad al enfocarse en las necesidades del cliente y la comunicación a través de redes sociales.

Se plantea la conformación de empresas comercializadoras asociativas que permitan concretar ventas directas al consumidor, lo más próximo posible, con el fin de mejorar los ingresos y la seguridad en la venta (González & Ramírez, 2020, p. 41). En la misma línea, Bravo Zambrano y Loo Zambrano (2024) sostienen que hacer que los

productos lleguen al mercado a través de los canales adecuados constituye un objetivo central de la gestión operativa, para lo cual resulta indispensable un conocimiento profundo del mercado y sus segmentos, así como una estrategia de promoción adecuada.

En cuanto a la clasificación de los canales, Sumba Bustamante et al. (2022) distinguen entre el canal directo, donde el productor vende directamente al consumidor, sin intermediarios, y el canal indirecto, en el que intervienen mayoristas, minoristas y distribuidores. De esta manera, la elección del canal indirecto suele responder a la falta de transporte propio por parte de la organización, lo que reduce la rentabilidad del productor, dado que es el intermediario quien termina fijando el precio de la compra.

En Manabí, Sumba Bustamante et al. (2022) estudiaron el caso de Asociación de Agricultores 11 de octubre y encontraron que su única vía de venta era el canal indirecto, es decir, siempre a través de intermediarios. De hecho, todos los socios encuestados consideraron que esta dependencia les generaba una caída directa en sus ingresos ya que terminaban entregando el producto a terceros para que estos lo hicieran llegar al consumidor final, los autores concluyen que este modelo termina siendo poco rentable para el productor, pues la fuerte presencia de intermediarios debilita la economía de quienes comercializan el producto: por eso recomiendan migrar hacia un canal directo sin intermediarios con una forma real de mejorar tanto las ventas como el ingreso familiar de los agricultores.

1.2.3. Comercialización.

En este sentido, Barreto-Aray et al. (2022) agrupan el conjunto de acciones que empresas, organizaciones e incluso grupos sociales realizan para poner sus productos o servicios en el mercado. Cuando estas acciones se ordenan en un proceso más deliberado, hablamos entonces de estrategias de comercialización, entendidas como un enfoque sistemático que permite a la empresa anticiparse a los cambios del entorno en lugar de

simplemente reaccionar a ellos. Este proceso se despliega en tres momentos: formular la estrategia, ponerla en marcha y controlar sus resultados. Estos organizan estrategias alrededor de las clásicas cuatro P del marketing mix: que son producto, precio, plaza y promoción, donde el producto responde a las necesidades del consumidor; el precio se fija considerando el mercado y la competencia; la plaza determina cómo y dónde llega el bien al cliente; y la promoción busca darlo a conocer de forma atractiva.

En un entorno cada vez más competitivo, Díaz Muñoz et al. (2021) sostienen que el éxito organizacional depende en gran medida de la eficiencia operativa y destacan que los sistemas de distribución y comercialización constituyen uno de los factores determinantes para que las empresas puedan expandirse hacia nuevos mercados y captar nuevos clientes. Los autores añaden que la globalización ha facilitado el acceso a insumos, conocimientos y consumidores de distintos territorios, lo que exige a las organizaciones adoptar sus estrategias comerciales para mantenerse competitivas más allá de su mercado local.

Por lo tanto, Solís Chang et al. (2021) señalan que la incorporación de herramientas tecnológicas, como las aplicaciones móviles, ha transformado la dinámica del mercado y se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo de los procesos de comercialización, permitiendo a las empresas mejorar la eficiencia con la que sus productos llegan al consumidor final.

Este hallazgo resulta pertinente para el proceso de comercialización de la malanga en Agroexport S.A., en la medida en que evidencia que la competitividad comercial no depende únicamente de la calidad del producto, sino también de la capacidad de la organización para adoptar estrategias de distribución eficientes y adaptarse a las exigencias de un mercado en constante transformación.

1.2.4. Ventas.

Constituye la etapa en la que se materializa el intercambio comercial entre la empresa y el cliente, y su gestión efectiva resulta determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, Bravo Zambrano y Loor Zambrano (2024) al examinar la gestión operativa orientada al cumplimiento de los objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo, señalan que una gestión efectiva integra acciones dirigidas a la mejora continua y al uso de tecnología, entre ellas el empleo de herramientas de Business Intelligence, las cuales permiten procesar datos comerciales para identificar fortalezas y debilidades dentro de la segmentación del mercado.

Desde un enfoque más técnico, Cortés Cuns (2021) aborda el neuromarketing entendiéndolo como un conjunto de técnicas orientadas a investigar qué es lo que realmente desea el consumidor, todo esto con el propósito de lograr retenerlo. En su explicación, la autora menciona que existen herramientas como el tracking y la electromiografía facial, las cuales permiten medir tanto las reacciones fisiológicas como las trayectorias visuales que tiene una persona frente a los estímulos publicitarios y eso termina aportando información valiosa a la hora de diseñar estrategias comerciales que resulten más efectivas.

En cuanto a las competencias necesarias para liderar los procesos comerciales, Mejía Durango y Jiménez Rueda (2020) analizan la competitividad y productividad del administrador de empresas en las pymes de Colombia y Latinoamérica, concluyendo que las competencias clave requeridas incluyen el desarrollo de pensamiento estratégico, la administración de riesgos y la optimización de los procesos de negocio, y resaltan además la gestión de la calidad total como marco integrador del desempeño financiero y operativo.

Complementando esta idea, Carrasco Vega et al. (2021) sostienen que las ventajas competitivas de las pymes se vinculan estrechamente con la calidad de la producción, el uso de la tecnología y la gestión eficiente del talento humano y del capital financiero, siendo la calidad del capital humano una vertiente determinante para la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, Jara y Solorzano (2024) señalan que las pymes del sector agroindustrial que buscan integrarse a cadenas deben fortalecer sus prácticas productivas e incorporar tecnología de procesamiento con valor agregado y obtener certificaciones que respaldan la calidad del producto ante mercados extranjeros. Asimismo, destacan que la optimización de procesos logísticos resulta un factor determinante para la confiabilidad de estas empresas, mientras que una estrategia de marketing internacional bien definida les permite diversificar sus productos, acceder a nichos específicos y ganar resiliencia frente a las fluctuaciones del mercado. En conjunto, concluyen que la combinación de innovación, tecnología, fortalecimiento de la cadena productiva y eficiencia logística es lo que realmente impulsa la competitividad y la sostenibilidad en las pymes agroindustriales ecuatorianas.

CAPÍTULO II

Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia en el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A

Índice de auditoría

N.º	REFERENCIAS / MARCAS	SIGNIFICADO
2	HR	Hoja de Referencia
3	PA	Programa de Auditoría
4	CAU	Contrato de Auditoría
5	PT	Papel de Trabajo
6	CE	Conocimiento de la Entidad
7	CN	Cédula Narrativa
8	CA	Cédula Analítica
9	D	Debilidad
10	@	Hallazgo
11	®	Cumple con los requisitos
12	√	Verificado
13	℄	Deficiencia del Control Interno
14	ϕ	Incumplimiento de Procesos
15	∞	Inexistencia de Manuales
16	¢	No existe documentación

Realizado por: CPCM	Fecha: 18/08/2026
Revisado por: Ing. MGZR	Fecha: 18/08/2026

Fase I: Planificación

CA

2.1. Contrato de auditoría

En la ciudad de El Carmen, de la provincia de Manabí, se celebra entre la empresa “Agroexport Ecuafruit S.A.”, domiciliada en la ciudad de El Carmen, en adelante **EL CLIENTE**, representada en este acto por el Sr. Ronald Rodríguez Mendoza y la señorita Cobeña Miranda Carla Paola, DNI N.º 235079113-9, matrícula N°001, domiciliado en Km 37, vía Chone , Ciudad de El Carmen, Provincia de Manabí, en adelante **LA AUDITORA**, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Por el presente, **LA AUDITORA** se compromete a realizar el examen, verificación y evaluación de la gestión administrativa y operativa del proceso de comercialización de malanga, correspondiente a los siguientes rubros:

- Cumplimiento de procedimientos relacionados con el proceso de comercialización.
- Mecanismos de control y supervisión aplicados en las actividades comerciales (abastecimiento, distribución, comercialización y ventas).
- Gestión documental del proceso comercial (registros de clientes, pedidos, ventas, control de calidad).
- Eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos destinados al proceso de comercialización de malanga.

SEGUNDA: Esta auditoría persigue como objetivo recabar evidencia suficiente y pertinente que le permita a **LA AUDITORA** evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía del proceso de comercialización de malanga, de acuerdo con los criterios y procedimientos establecidos para el desarrollo de la auditoría de gestión, así como

identificar las principales deficiencias y oportunidades de mejora que se evidencien durante el examen.

TERCERA: Se deja expresa constancia de que la implementación, actualización y cumplimiento de los procedimientos del proceso de comercialización son responsabilidad exclusiva del **CLIENTE**, así como la veracidad de la documentación entregada. La auditoría no tiene como finalidad investigar actos ilícitos; sin embargo, cualquier situación irregular que sea identificada durante el examen y que resulte relevante para el proceso evaluado será comunicada al **CLIENTE**.

CUARTA: El examen se efectuará conforme a las Normas de Auditoría de Gestión aplicables, guías técnicas profesionales y procedimientos reconocidos en la práctica de auditoría. La labor se realizará mediante técnicas selectivas de auditoría, lo cual implica que no se revisarán todas las operaciones del ente, pero sí aquellas relevantes según el criterio profesional de **LA AUDITORA**.

QUINTA: Las tareas incluirán la evaluación de la gestión documental del proceso comercial, verificaciones en sitio, cumplimiento de procedimientos, encuestas al personal y revisión de controles operativos relacionados con la comercialización de malanga. El examen no abarcará investigaciones exhaustivas sobre el diseño total del sistema de control interno general de la empresa, siendo esta responsabilidad del **CLIENTE**.

SEXTA: En la ejecución de la auditoría, **LA AUDITORA** contará con la colaboración de un asistente técnico, quien apoyará en el levantamiento de información y verificación de evidencias.

SÉPTIMA: **EL CLIENTE** deberá poner a disposición de **LA AUDITORA** toda la información, registros, documentos y accesos necesarios para la revisión. En el Anexo A, que forma parte del presente contrato, se enumeran los elementos iniciales que deberán

entregarse. Cualquier documentación adicional requerida deberá ser facilitada oportunamente.

OCTAVA: EL CLIENTE se compromete a proporcionar oportunamente la información y documentación necesaria para el desarrollo de la auditoría, así como a informar sobre cualquier hecho, situación o circunstancia relacionada con el proceso de comercialización de malanga que pueda ser relevante para la evaluación. Asimismo, deberá comunicar cualquier limitación o ausencia de información que pueda afectar el desarrollo del examen.

NOVENA: Para el cumplimiento de las tareas, **LA AUDITORA** podrá solicitar la colaboración de personal técnico o profesional adicional, previa notificación formal a **EL CLIENTE**.

DÉCIMA: LA AUDITORA iniciará sus actividades conforme al cronograma establecido para el desarrollo de la auditoría y finalizará el examen una vez culminado los procedimientos previstos en las fases de planificación, ejecución y comunicación de resultados. La fecha de emisión del informe final estará sujeta a la culminación de dichos procedimientos y a la entrega oportuna de la información requerida por parte del **CLIENTE**. Asimismo, presentará las observaciones y recomendaciones que correspondan de acuerdo con los resultados obtenidos durante la auditoría.

DÉCIMA PRIMERA: Por los servicios profesionales, **EL CLIENTE** pagará a **LA AUDITORA** la suma de cero dólares, debido a que los servicios se prestaran sin finalidad de lucro.

DÉCIMA SEGUNDA: LA AUDITORA emitirá los siguientes informes:

Informe de Auditoría de Gestión

Informes de observaciones y recomendaciones cuando se considere necesario, derivados de la evaluación del sistema preventivo y de los controles internos.

DÉCIMA TERCERA: El informe final se elaborará con base en los procedimientos de auditoría aplicados y en la evidencia obtenida durante el desarrollo del examen. En este se expondrán los resultados, observaciones, conclusiones y recomendaciones que correspondan, de acuerdo con las condiciones y situaciones evidenciadas durante el proceso de comercialización evaluado.

Se emitirán dos ejemplares de igual tenor para constancia de ambas partes.

2.2. Conocimiento de la entidad



ENTIDAD: AGROEXPORT ECUAFRUIT S.A.

RAZÓN SOCIAL: AGROEXPORT ECUAFRUIT S.A.

RUC: 2390623022001

DIRECCIÓN: MANABÍ / EL CARMEN / AVENIDA ESPERANZA A
CAJONES SN Y CALLE 25

2.2.1. Descripción de la empresa

Agroexport Ecuafruit S.A. fue constituida el 22 de octubre de 2021 con el propósito de participar en la compra y comercialización de productos agrícolas. Desde sus inicios, la empresa ha enfocado sus operaciones en la adquisición y comercialización de malanga, con el objetivo de satisfacer la demanda de clientes del sector agrícola mediante la oferta de productos de calidad y el cumplimiento oportuno de los compromisos comerciales.

La actividad económica principal consiste en la compra y comercialización de malanga en el mercado nacional. Para ello, la empresa adquiere el producto a productores locales y posteriormente lo comercializa a clientes e intermediarios, contribuyendo a la cadena de distribución agrícola.

El principal producto que comercializa la empresa es la malanga. Sus clientes están conformados principalmente por intermediarios, distribuidores y compradores habituales vinculados al sector agrícola y comercial.

La empresa mantiene relaciones comerciales con productores y proveedores de malanga, procurando el cumplimiento de acuerdos comerciales y la continuidad del abastecimiento del producto. De igual manera, mantiene relaciones comerciales permanentes con sus clientes, garantizando la disponibilidad del producto y el cumplimiento de los pedidos realizados.

2.2.2. Aspectos de mercado

Participa en el mercado agrícola mediante la compra y comercialización de malanga, producto que constituye su principal fuente de actividad comercial. La empresa desempeña el papel de intermediaria dentro de la cadena de comercialización al facilitar la distribución del producto desde los productores hacia los compradores y clientes del sector su presencia en el mercado aporta el fortalecimiento de la comercialización de este tubérculo en la zona de influencia generando así oportunidades comerciales tanto para los productores como para los clientes vinculados a la actividad agrícola de igual manera cumplir con los compromisos comerciales constituye un factor relevante para conservar la confianza y la permanencia de sus clientes.

2.2.3. Aspectos técnicos

Cuenta con una estructura operativa conformada por diez colaboradores, quienes participan en las actividades relacionadas con la compra, recepción, comercialización, transporte y entrega de malanga a sus clientes.

Las operaciones de la empresa se desarrollan de manera directa, manteniendo comunicación constante con proveedores y compradores habituales para coordinar la

adquisición y comercialización del producto. Las actividades comerciales se ejecutan de acuerdo con las necesidades del mercado y la disponibilidad de producto.

Durante el levantamiento de información se evidenció que la empresa no dispone de procedimientos formalmente documentados para el control de inventarios ni para la gestión de pedidos, desarrollando estas actividades de forma empírica mediante la experiencia y coordinación del personal responsable.

2.2.4. Marco estratégico empresarial

2.2.4.1. Misión

Proveer al mercado mundial frutas frescas de origen ecuatoriano, destacadas por su calidad, sabor y frescura, a través de procesos productivos sostenibles y responsables, asegurando la satisfacción del cliente y beneficiando a la cadena de valor.

2.2.4.2. Visión

Ser una empresa líder y reconocida internacionalmente en la exportación de frutas ecuatorianas, innovando en tecnología y prácticas agrícolas para ser referente de sostenibilidad y excelencia operativa, creando un impacto positivo en la economía local y el medio ambiente.

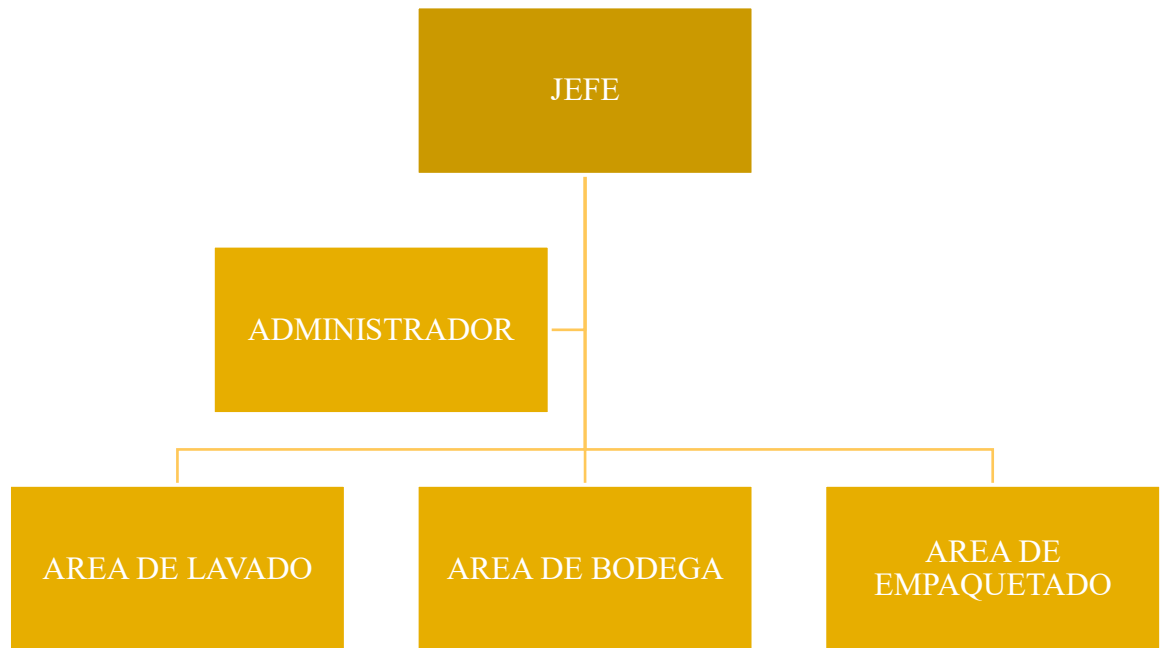
2.2.4.3. Valores

- Calidad
- Cumplimiento normativo
- Transparencia
- Compromiso

2.2.5. Organigrama

Ilustración 1.

Organigrama de Agroexport Ecuafruit S.A.

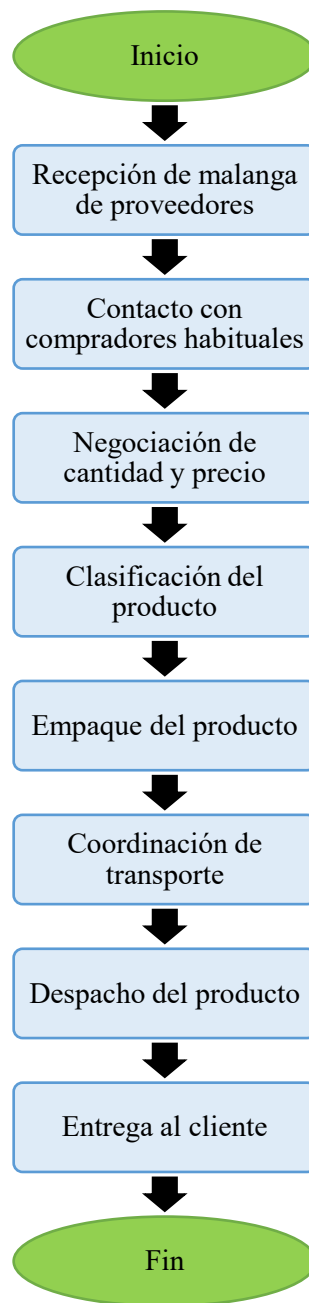


2.2.6. Flujograma del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit

S.A.

Ilustración 2.

Flujograma de procesos actuales en Agroexport Ecuafruit S.A.



2.2.7. Análisis PESTEL y análisis FODA

2.2.7.1. Análisis FODA

Ilustración 3.

Análisis FODA



2.2.8. ANÁLISIS PESTEL

Tabla 1.
Análisis PESTEL

Factor	Situación de la Empresa
Político	Desarrolla sus actividades dentro del marco de las políticas públicas establecidas para el sector agrícola y comercial del Ecuador, manteniendo relaciones de cumplimiento con las disposiciones emitidas por los organismos de control y regulación competentes.
Económico	La empresa participa en el mercado agrícola nacional, desarrollando actividades de producción y comercialización de productos agrícolas. Su desempeño se encuentra relacionado con las condiciones económicas del sector, los costos operativos y la dinámica comercial de los productos agroalimentarios.
Social	Contribuye al desarrollo económico local mediante la generación de empleo y el fortalecimiento de la actividad agrícola en su zona de influencia. Asimismo, mantiene relaciones comerciales orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes mediante productos de calidad.
Tecnológico	La empresa incorpora herramientas tecnológicas y equipos que apoyan el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales, permitiendo mejorar la gestión operativa y administrativa de sus procesos.
Ecológico	Reconoce la importancia de la conservación del medio ambiente y promueve prácticas responsables en el desarrollo de sus actividades agrícolas, procurando el uso adecuado de los recursos naturales y el cumplimiento de criterios de sostenibilidad.

Legal

La organización desarrolla sus operaciones conforme a la normativa vigente en materia laboral, tributaria, ambiental, sanitaria y comercial, y cumple con los requisitos legales aplicables a las actividades agrícolas y de comercialización.

***Nota.** Elaboración propia con base en la información obtenida mediante cuestionario al gerente, observación directa y revisión de las actividades del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A.*

2.3. Memorando de planificación de auditoría de gestión

ENTIDAD AUDITADA: Agroexport Ecuafruit S.A.

RUC: 2390623022001

UBICACIÓN: Cantón El Carmen, provincia de Manabí

FECHA DE CONSTITUCIÓN: 22 de octubre de 2021

NATURALEZA DE LA AUDITORÍA: Auditoría de gestión

2.3.1. Antecedentes

Agroexport Ecuafruit S.A. es una empresa dedicada a la compra y comercialización de malanga, que desempeña un rol de intermediaria entre productores locales y clientes/distribuidores. Su operación se concentra principalmente en el mercado nacional, aunque la empresa mantiene además una participación parcial en actividades de exportación. Cuenta con una estructura operativa de diez colaboradores y, según el levantamiento preliminar de información, no dispone de procedimientos formalmente documentados para el control de inventarios, la gestión de pedidos ni otros procesos clave de comercialización. a la fecha no se le han realizado auditorías tributarias, por lo que la presente auditoría de gestión constituye el primer examen formal aplicado a la entidad.

2.3.2. Motivo de la auditoría

La presente auditoría de gestión se realiza con el fin de evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el proceso de comercialización de malanga, identificando las áreas donde no existe respaldo documental adecuado, y sirviendo de base para el diseño de una guía que fortalezca el monitoreo de gestión de dichos procesos.

2.3.3. *Objetivo general*

Evaluar el proceso de comercialización de malanga mediante una auditoría de gestión, con el fin de identificar hallazgos relevantes que sustenten el diseño de una guía de mejora orientada al monitoreo de la gestión.

2.3.4. *Objetivos específicos*

- Analizar el nivel de ejecución práctica de los procesos de comercialización (recepción, negociación, clasificación, transporte, despacho y entrega de malanga).
- Identificar los procesos que carecen de respaldo documental suficiente.
- Determinar los riesgos operativos derivados de la falta de procedimientos formalizados.
- Formular hallazgos y recomendaciones que sustenten la propuesta de una guía de comercialización.

2.3.5. *Alcance*

La auditoría comprende la evaluación de los procesos de comercialización de malanga desarrollados por Agroexport Ecuafruit S.A. en el mercado nacional, dado que constituye la actividad principal de la empresa según lo confirmado por el gerente general durante el levantamiento de información inicial. Quedan fuera del alcance de este examen los procesos administrativos, financieros y contables no vinculados directamente a la comercialización, así como los aspectos correspondientes a la actividad de exportación, al no representar el eje principal de la operación actual de la empresa.

2.3.6. *Metodología*

El estudio combina revisión documental, encuestas estructuradas al personal **(realizadas el 19 de junio de 2026)**, observación directa de las actividades comerciales y

análisis de los procesos identificados, conforme al ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar) como referencia metodológica de la auditoría de gestión.

2.3.7. Equipo de trabajo

Cargo	Nombres
Auditora Responsable	Cobeña Miranda Carla Paola
Tutor De Tesis	Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera
Contraparte En La Empresa	Gerente General de Agroexport Ecuafruit S.A.

2.3.8. Cronograma

CRONOGRAMA

[illegible]

2.4. Programa de auditoría

AGROEXPORT ECUAFRUIT S.A.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PERÍODO 2026

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE MALANGA

PA 1

OBJETIVOS

General

Evaluar la eficiencia del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A., mediante la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión que permitan identificar deficiencias, riesgos y oportunidades de mejora.

Específicos

- Comprobar si existen procedimientos formalmente establecidos para el proceso de comercialización.
- Analizar los mecanismos de control y de supervisión que se aplican actualmente en las actividades comerciales.
- Establecer si se cuenta con registros que respalden de manera adecuada las actividades de comercialización realizadas.
- Comprobar si se utilizan indicadores que permitan medir el desempeño del proceso comercial.

PROCEDIMIENTOS

P/T

FECHA

RESPONSABLE

PRUEBAS SUSTANTIVAS

Aplicar un cuestionario al gerente de Agroexport Ecuafruit S.A. para obtener información relacionada

06-05-2026

Paola Cobeña

con la gestión y el desempeño del proceso de comercialización de malanga.

Aplicar encuestas a los colaboradores involucrados en el proceso de comercialización para conocer su percepción sobre los procedimientos, controles y eficiencia de las actividades comerciales.	06-05-2026	Paola Cobeña
Tabular y analizar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores.	06-05-2026	Paola Cobeña
Revisar la documentación disponible relacionada con clientes, pedidos y ventas realizadas por la empresa.	06-05-2026	Paola Cobeña

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Verificar la existencia de procedimientos documentados para regular las actividades relacionadas con la comercialización de malanga.	06-05-2026	Paola Cobeña
Comprobar la existencia de mecanismos de supervisión y control de las actividades comerciales.	06-05-2026	Paola Cobeña
Comprobar la utilización de registros y formatos para documentar clientes, pedidos y ventas realizadas por la empresa.	06-05-2026	Paola Cobeña

Evaluar la efectividad de los controles implementados
para el seguimiento de las actividades comerciales.

06-05-2026

Paola Cobeña

2.5. Evaluación del control interno

2.5.1. Aplicación del Cuestionario

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A., se aplicó de manera oral un cuestionario de control interno dirigido al gerente de la empresa, registrándose sus respuestas. La información recopilada permitió identificar aspectos relacionados con la organización, el control, el seguimiento y la documentación de las actividades comerciales, evidenciando debilidades que afectan la eficiencia del proceso.

Tabla 1.

Resultados de la aplicación del cuestionario

Categorías	Resultados obtenidos
Procedimientos documentados	El gerente manifestó que la empresa no dispone de procedimientos documentados para regular las actividades relacionadas con la comercialización de malanga, por lo que las tareas se ejecutan con base en la experiencia del personal y las directrices impartidas por la administración.
Indicadores de gestión	Se identificó que la empresa no cuenta con indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de

	comercialización, dificultando la evaluación de resultados y el control de las actividades desarrolladas.
Seguimiento a clientes	La empresa no posee un procedimiento formal de seguimiento a clientes ni registros que permitan documentar las actividades realizadas después de concretar una venta.
Control de tiempos de entrega	No existen registros ni mecanismos formales para controlar el cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos realizados a los compradores.
Evaluación de satisfacción del cliente	La empresa no aplica encuestas, formularios o herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto al producto y al servicio recibidos.
Gestión documental	Se evidenció la inexistencia de formatos estandarizados para registrar las actividades relacionadas con el proceso de comercialización de malanga.
Distribución de funciones	Las actividades administrativas y comerciales se encuentran concentradas principalmente en el administrador, mientras que el resto del personal desarrolla actividades operativas relacionadas con la recepción, clasificación y empaque del producto.

Nota. Interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado de forma oral al gerente de Agroexport Ecuafruit S.A.

Análisis

Los resultados del cuestionario evidenciaron debilidades significativas en la gestión del proceso de comercialización de malanga, principalmente relacionadas con la ausencia de procedimientos documentados, indicadores de gestión, mecanismos de seguimiento a clientes y formatos estandarizados. Estas deficiencias tienen su origen en la falta de herramientas administrativas que permitan organizar, controlar y evaluar las actividades desarrolladas dentro del proceso comercial.

Asimismo, se identificó una concentración de funciones administrativas y comerciales en el administrador de la empresa, situación que limita la adecuada distribución de responsabilidades y dificulta el control eficiente de las operaciones. De mantenerse estas condiciones, podrían generarse retrasos en la toma de decisiones, dificultades para evaluar el desempeño del proceso y limitaciones para mejorar la satisfacción de los clientes, afectando la eficiencia y competitividad de la empresa.

2.6. Metodología

2.6.1. Enfoque

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, predominantemente cualitativo con apoyo cuantitativo de tipo descriptivo, ya que busca comprender la problemática de estudio a través de una observación de tipo naturalista, describiendo e interpretando la realidad del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A. dentro de su propio contexto, y considerando las dinámicas internas de la organización. El componente cuantitativo se apoya en los resultados descriptivos obtenidos mediante el cuestionario de control interno, procesados a través del SPSS, los cuales permiten cuantificar y organizar la evidencia recolectada sin que ello implique un análisis estadístico inferencial ni la generalización de resultados a otras organizaciones del sector.

Este enfoque permite que los hallazgos surjan directamente del trabajo de campo, realizado con una población conformada por diez colaboradores de la empresa. De este total, nueve participaron en la aplicación del cuestionario, constituyendo la muestra de estudio y permitiendo obtener información de los principales actores involucrados en el proceso comercial. El colaborador restante, correspondiente al gerente de la organización, no formó parte de la encuesta; en su lugar, se le aplicó una entrevista cuyos resultados sirvieron como guía para el diseño y la orientación temática del cuestionario aplicado posteriormente a los nueve colaboradores. Para la recopilación de información se combinó la observación directa de las actividades comerciales con la aplicación de un cuestionario orientado en evaluar el control interno.

Debido a que el estudio se centra únicamente en el contexto particular de esta empresa, sus resultados no pueden generalizarse a otras organizaciones del sector. La investigación se apoya en un criterio holístico y una perspectiva dinámica, que permiten observar, interpretar y plantear soluciones a la problemática detectada en los procesos de comercialización de la malanga.

2.6.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.2.1. Confiabilidad del instrumento

Previo al desarrollo del diagnóstico situacional en la organización, se evaluó la consistencia interna y la estabilidad métrica de los cuestionarios aplicados a la muestra de informantes clave ($N = 9$) mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla

Confiabilidad del instrumento mediante Alfa de Cronbach

2.

Variable	Número de ítems	N válido	Alfa de Cronbach	Interpretación
Auditoría de Gestión	20	9	0,991	Excelente
Proceso de Comercialización	12	9	0,985	Excelente

Nota. Valores superiores a 0,95 evidencian una homogeneidad interna idónea de los reactivos bajo criterios métricos convencionales.

El examen de la consistencia interna y la estabilidad métrica de los cuestionarios aplicados a la muestra de estudio (N = 9) se ejecutó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados evidencian que el instrumento elaborado para medir la variable Auditoría de Gestión (integrado por 20 ítems) obtuvo un coeficiente de 0,991, mientras que el destinado a evaluar la variable Proceso de Comercialización (integrado por 12 ítems) arrojó un valor de 0,985. Según los criterios psicométricos habituales, los valores superiores a 0,95 indican una confiabilidad excelente. Esto confirma de manera categórica que los reactivos cuentan con una sólida homogeneidad interna, lo que garantiza la ausencia de sesgos de medición y respalda la validez de los datos recopilados.

2.6.3. Análisis e interpretación de resultados

2.6.3.1. Diagnóstico de la variable auditoría de gestión

En honor al principio de concisión científica y con el propósito de dar cumplimiento directo al objetivo central de la investigación, se seleccionaron los reactivos más significativos de cada dimensión normativa de la Auditoría de Gestión. Este filtro

metodológico prioriza aquellos indicadores que exponen las brechas operativas y los quiebres de control interno más profundos dentro de la empresa.

Tabla 3.

Frecuencia del ítem: Identificación y evaluación de riesgo

			Porcentaje	Porcentaje
Válido	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
En desacuerdo	6	66,7	66,7	66,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: Se identifican y evalúan los riesgos antes de ejecutar los procesos de abastecimiento, distribución y venta de malanga.

Los resultados muestran que el 66,7% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo respecto a que la empresa identifique y evalúe los riesgos de forma previa a la ejecución de sus actividades comerciales, mientras que el 33,3% restante mantuvo una postura neutral. La ausencia absoluta de valoraciones positivas evidencia una debilidad crítica en la fase de planificación estratégica. Esto denota que la organización opera bajo un enfoque reactivo, quedando expuesta a las fluctuaciones del mercado y contingencias del entorno agroindustrial de la malanga al carecer de un mapa de riesgos formalizado que guía la toma de decisiones preventivas.

Tabla 4.

Distribución de frecuencias del ítem: Uso de indicadores de eficiencia y eficacia

			Porcentaje	Porcentaje
Válido	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
En desacuerdo	5	55,6	55,6	55,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	88,9
De acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: Se utilizan indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento, distribución y venta de malanga.

El procesamiento estadístico refleja que el 55,6% de la muestra se encuentra en desacuerdo con el empleo de indicadores para evaluar el rendimiento de las etapas operativas, un 33,3% se muestra neutral y únicamente un 11,1% declara estar de acuerdo. La alta concentración de respuestas entre la incertidumbre y la disconformidad (88,9%) indica que la empresa no dispone de métricas de control de gestión. Al no medir técnicamente la eficiencia y eficacia, la administración carece de bases objetivas para evaluar los costos logísticos, optimizar los tiempos de ejecución o corregir las desviaciones en la cadena operativa del producto.

Tabla 5.

Distribución de frecuencias del ítem: Comprensión de recomendaciones de control emitidas

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	66,7	66,7	66,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: Las recomendaciones emitidas respecto al proceso de comercialización de malanga son comprendidas por los responsables de ejecutarlas.

Los resultados evidenciaron que el instrumento elaborado para medir la variable Auditoría de Gestión (integrado por 20 ítems) obtuvo un coeficiente de 0,991, mientras que el destinado a evaluar la variable Proceso de Comercialización (integrado por 12 ítems) arrojó un valor de 0,985. Según los criterios psicométricos habituales, los valores superiores a 0,95 indican una confiabilidad excelente. Esto confirma de manera categórica que los reactivos cuentan con una sólida homogeneidad interna, lo que garantiza la ausencia de sesgos de medición y respalda la validez de los datos recopilados para el desarrollo de los análisis inferenciales posteriores.

2.6.3.2. Diagnóstico de la variable proceso de comercialización

De igual manera, para la variable Proceso de Comercialización, se seleccionaron los indicadores de mayor relevancia teórica en la cadena de valor de la malanga. Se priorizaron tanto los reactivos que representan las fortalezas técnicas internas de la planta como aquellos que evidencian los cuellos de botella estratégicos en el mercado comercial externo.

Tabla 6.
Distribución de frecuencias del ítem: Seguimiento periódico a las evaluaciones de gestión

			Porcentaje	Porcentaje
Válido	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
En desacuerdo	6	66,7	66,7	66,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de las recomendaciones emitidas respecto a la comercialización de malanga.

Los datos recopilados indican que el 66,7% de los participantes está en desacuerdo con la existencia de un monitoreo constante a las recomendaciones previas, en tanto que el 33,3% se mantuvo en una postura neutral. La nula presencia de respuestas de conformidad confirma que la fase de supervisión sistemática es inexistente dentro del esquema actual de control interno. Esta ausencia de seguimiento periódico provoca que las fallas detectadas no se corrijan formalmente, rompiendo el ciclo de mejora continua y perpetuando las ineficiencias administrativas.

Tabla 7.
Distribución de frecuencias del ítem: Controles de calidad en la etapa de recepción

			Porcentaje	Porcentaje
Válido	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	6	66,7	66,7	77,8
Totalmente de acuerdo	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: Los controles de calidad aplicados a la malanga en la etapa de recepción se realizan conforme a los estándares exigidos.

En lo que respecta a la dimensión de abastecimiento, los datos que se obtuvieron reflejan una valoración claramente favorable, pues el 66,7% de la muestra se mostró de acuerdo, mientras que un 22,2% se declaró totalmente de acuerdo en cuanto a la idoneidad de las inspecciones que se aplican a la materia prima; a esto se suma que apenas un 11,1% dio respuestas neutrales, y no se registró ningún porcentaje dentro de los niveles de desacuerdo. Si se suman las opiniones positivas, se llega a un 88,9%, cifra que deja en evidencia que la organización cuenta con una fortaleza operativa bastante sólida en su funcionamiento interno, sobre todo en lo que tiene que ver con la fase de acopio y de selección técnica del producto.

Esto garantiza que el producto ingrese a las líneas de procesamiento cumpliendo rigurosamente con los parámetros fitosanitarios y estándares de calidad requeridos por el mercado.

Tabla 8.

Distribución de frecuencias del ítem: Coordinación del transporte para tiempos de entrega

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	33,3	33,3	33,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	66,7
De acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: La coordinación entre el transporte permite cumplir con los tiempos de entrega pactados con los clientes.

Los resultados obtenidos en este reactivo muestran una distribución dividida en tercios exactos, en la que la opción en desacuerdo, la postura neutral y la opción de acuerdo concentran, cada una, el 33,3% de las respuestas. Esta distribución equitativa entre las frecuencias pone de manifiesto una falta de estandarización en la gestión logística externa de la empresa. El hecho de que un tercio de las opiniones resulte desfavorable evidencia contratiempos recurrentes en el despacho o en el cumplimiento de los itinerarios con los transportistas contratados, lo cual introduce un factor de incertidumbre operativa que compromete el cumplimiento oportuno de las entregas pactadas con los clientes mayoristas.

Tabla 9.

Distribución de frecuencias del ítem: Acciones de promoción y posicionamiento de mercado

			Porcentaje	Porcentaje
Válido	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
En desacuerdo	5	55,6	55,6	55,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: La empresa desarrolla acciones de promoción y posicionamiento de la malanga en el mercado nacional de manera planificada.

Al momento de evaluar cómo se desarrollan las actividades comerciales de tipo estratégico, se encontró que el 55,6% de los informantes clave se mostró en desacuerdo, mientras que el 44,4% restante optó por una postura neutral, sin que se registrara ni una sola valoración positiva en este aspecto. Esta tendencia, tan marcada, termina siendo la brecha comercial más profunda que tiene la organización. Los datos en conjunto, dejan ver que la empresa funciona bajo un esquema de demanda más bien pasiva, ya que concentra la mayoría de sus esfuerzos en los procesos técnicos propios de la planta, dejando de lado el desarrollo de planes de marketing, lo que tiene que ver con el posicionamiento de marca (branding) o incluso una prospección de mercados que esté debidamente planificada, y esto, sin duda, termina limitando de forma notable tanto su competitividad como su crecimiento dentro del entorno nacional.

Tabla 10.

Distribución de frecuencias del ítem: Oportunidad y precisión en el procesamiento de ventas

			Porcentaje	Porcentaje
Válido	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	5	55,6	55,6	66,7
Totalmente de acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la pregunta: La facturación y documentación generadas en cada venta de malanga se procesan de forma oportuna y sin errores.

Por último, el análisis de los datos correspondientes a la etapa final de la cadena refleja una percepción favorable: el 55,6% de la muestra se mostró de acuerdo y el 33,3% se manifestó totalmente de acuerdo, frente a un mínimo del 11,1% de respuestas neutrales. La suma del 88,9% de opiniones afirmativas pone de manifiesto la eficiencia administrativa del área de facturación. Esto demuestra que los procesos de emisión de comprobantes, respaldo documental y liquidación transaccional se llevan a cabo con agilidad y con un adecuado control contable, lo que asegura la formalidad legal oportuna en cada cierre de venta del producto.

2.7. Matriz de riesgo

La matriz de riesgos constituye un instrumento de planificación que permite al auditor identificar, evaluar y priorizar los riesgos presentes en cada área del proceso auditado, con la finalidad de orientar los procedimientos de auditoría hacia las áreas de mayor exposición.

Para su elaboración se consideraron los hallazgos preliminares obtenidos del cuestionario de control interno y del cuestionario aplicado al gerente.

N°	Área/Proceso	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Procedimiento de Auditoría	Marca
1	Abastecimiento	Adquisición de malanga sin procedimientos documentados que regulen cantidades, calidad y proveedores	Alta	Alto	Alto	Revisión documental; cuestionario al responsable de abastecimiento; verificación física del producto	✓ ©
2	Abastecimiento	Pérdida de producto por condiciones inadecuadas de acopio y almacenamiento	Media	Alto	Alto	Inspección física de instalaciones; verificación de registros de condiciones de almacenamiento	© Ø
3	Distribución	Entregas sin documentación de respaldo (guías de	Alta	Alto	Alto	Revisión de documentos de despacho; cruce con registros de ventas	✓ ≠

		remisión, órdenes de despacho)					
4	Distribución	Falta de control sobre los tiempos de entrega a los clientes	Media	Medio	Medio	Cuestionario a responsables de distribución; revisión de registros de entregas	© Ø
5	Comercialización	Ausencia de indicadores que midan la eficiencia y eficacia del proceso comercial	Alta	Alto	Alto	Verificación de existencia de indicadores; aplicación de indicadores contruidos por la auditora	≠
6	Comercialización	Toma de decisiones basada en criterios empíricos sin información objetiva	Alta	Alto	Alto	Cuestionario al gerente; revisión de informes de gestión disponibles	© Ø

7	Ventas	Registros de clientes, pedidos y ventas incompletos o inexistentes	Alta	Alto	Alto	Revisión de registros existentes; verificación de facturas y comprobantes de venta	✓ ≠
8	Ventas	Incumplimiento de pedidos por falta de planificación de la oferta disponible	Media	Alto	Alto	Cuestionario al gerente; revisión de historial de pedidos atendidos vs. solicitados	© Ø

Fase II: Ejecución

2.8. Cédulas de cumplimiento

Debido a que Agroexport Ecuafruit S.A. no dispone de planificación estratégica formalmente documentada, la auditoría de gestión no se limitó a verificar el cumplimiento de objetivos estratégicos previamente establecidos, sino que evaluó las prácticas de gestión y los procesos que la empresa desarrolla en la ejecución de sus actividades. Para establecer los criterios de evaluación, se consideró la información proporcionada por el gerente general, la observación directa y la evidencia documental disponible, permitiendo identificar las actividades, objetivos y metas que se aplican en la práctica, aun cuando no se encuentren formalmente establecidos. En este sentido, las cédulas de auditoría presentan la evaluación del nivel de cumplimiento de dichas prácticas, diferenciando entre aquellas que se ejecutan en la práctica y aquellas que, además, cuentan con respaldo documental verificable.

2.8.1. Cédula de Cumplimiento de Actividades del Proceso Operativo de Comercialización de Malanga

Ante la ausencia de manuales o procedimientos formales, se tomó como referencia el proceso empírico descrito por el gerente general y confirmado mediante observación directa (secuencia: recepción → coordinación con el comprador → clasificación y empaque → transporte → despacho → entrega).

Cada actividad fue verificada comparando lo declarado en el cuestionario con lo observado en la operación, a fin de determinar si el proceso se ejecuta de manera consistente aun sin estar documentado.

Marcas: ✓ Verificado con documentación © Confirmado por cuestionario / observación directa ≠ Inexistente Ø

Incumplimiento detectado

N.º	ACTIVIDAD DEL PROCESO	NIVEL DE EJECUCIÓN EN LA PRÁCTICA	TIPO DE EVIDENCIA OBTENIDA	¿CUENTA CON RESPALDO DOCUMENTAL?	OBSERVACIÓN
1	Recepción del producto cosechado (malanga)	Se ejecuta de manera regular	Observación directa / ©	PARCIAL	No hay un protocolo documentado que permita verificar la calidad, tampoco existe un formato de ingreso establecido, así que la evaluación termina haciéndose solo de forma visual (Hallazgo N°1, N°3).
2	Comunicación con compradores habituales	Se ejecuta de manera regular	Testimonial / ©	PARCIAL	La negociación se lleva a cabo de forma verbal, por lo que no queda ningún registro de las condiciones que

	para coordinar cantidad y precio				se pactan con cada cliente (Hallazgo N°3).
3	Clasificación y empaque según especificaciones del comprador	Se ejecuta de manera regular	Observación directa / ©	PARCIAL	No existen criterios que estén documentados para la clasificación, así que en la práctica se aplica más bien el conocimiento empírico que tiene el personal operativo.
4	Coordinación del transporte del producto	Se ejecuta de manera regular	Testimonial / ©	NO	No hay registro de los vehículos, de las rutas ni de quiénes son los responsables asignados, ya que la coordinación se maneja de forma verbal (Cédula CA-02).
5	Despacho del producto (emisión de guía de remisión)	Se ejecuta de forma inconsistente	Documental parcial / ✓ Ø	PARCIAL	No todos los despachos cuentan con su respectiva guía de remisión, por lo

					que el respaldo documental termina siendo incompleto (Cédula CA-02).
6	Entrega del producto al cliente final	Se ejecuta de manera regular	Testimonial / ©	NO	No quedan registradas ni las fechas de despacho ni las de entrega, lo cual imposibilita medir con precisión los tiempos de cumplimiento (Cédula CA-02).

***Nota.** Cuando se habla de "nivel de ejecución en la práctica", lo que se busca medir es si esa actividad realmente se lleva a cabo o no (con base tanto en el cuestionario como en la observación directa); en cambio, la pregunta de "¿Cuenta con respaldo documental?" apunta a otra cosa y es verificar si existe algún documento que sustente esa actividad. Estas dos dimensiones se evalúan de forma separada y eso se debe a que puede darse el caso de que un proceso se esté cumpliendo perfectamente en la operación del día a día, pero que, al mismo tiempo, no cuente con ningún tipo de soporte documental que lo respalde.*

Las seis actividades del proceso se ejecutan efectivamente en la práctica; la empresa sí comercializa malanga de forma continua y sostenida en el tiempo, pero ninguna cuenta con respaldo documental pleno. Las actividades de coordinación con el comprador, transporte y entrega son las de menor soporte documental (evidencia únicamente testimonial), mientras que recepción, clasificación/empaque y despacho presentan al menos evidencia parcial (observación directa o documento incompleto). Esto evidencia que la debilidad de Agroexport Ecuafruit S.A. no está en la ejecución operativa del proceso, sino en la ausencia de un sistema de registro y control que respalde esa ejecución.

2.8.2. Cédula de Cumplimiento de Objetivos Operativos Implícitos del Proceso Comercial

Agroexport Ecuafruit S.A. no cuenta con objetivos institucionales formalmente definidos. Para efectos de esta auditoría de gestión, se identificaron como objetivos operativos implícitos aquellos propósitos declarados por la propia empresa en la descripción de sus actividades y confirmados por el Gerente General en el cuestionario aplicado, los cuales orientan de facto su gestión comercial.

Marcas: ✓ Verificado con documentación © Confirmado por cuestionario / observación directa ≠ Inexistente Ø

Incumplimiento detectado.

OBJETIVO OPERATIVO IMPLÍCITO	EVIDENCIA DISPONIBLE	NIVEL DE CUMPLIMIEN TO	MARCA	OBSERVACION
Satisfacer la demanda de clientes mediante la oferta de malanga de calidad	Manifestación del Gerente en cuestionario; continuidad de las relaciones comerciales con clientes habituales	Cumple	©	No existe mecanismo formal para medir la satisfacción del cliente (Hallazgo N°2); la percepción de cumplimiento se basa únicamente en la permanencia de los clientes.
Garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos comerciales pactados	Entregas realizadas de forma regular según cuestionario; ausencia de registro de tiempos de entrega	No cuantificable	≠	Al no existir registro de fechas de despacho y entrega (Cédula CA-02), no es posible verificar de forma objetiva el grado de oportunidad en las entregas.

Mantener la continuidad del abastecimiento de producto	Relación permanente con productores y proveedores confirmada en cuestionario; ausencia de plan de compras	Cumple	©	El abastecimiento depende de la disponibilidad de cosecha y no de una planificación documentada (Hallazgo N°1), lo que genera riesgo de discontinuidad.
Mantener relaciones comerciales permanentes con clientes, garantizando disponibilidad y cumplimiento de pedidos	Continuidad de clientes habituales confirmada en cuestionario; sin base de datos ni historial de pedidos	No cuantificable	≠	No existe un registro que permita comparar los pedidos recibidos frente a los que efectivamente se atendieron (Hallazgo N°3); el cumplimiento, en la práctica, se sostiene únicamente gracias a la gestión directa que realiza el administrador.

***Nota.** Cuando aparece la categoría " No cuantificable", esto no debe entenderse como un incumplimiento; lo que en realidad significa es que, al no existir registros suficientes, la auditoría se ve imposibilitada para emitir un juicio que pueda verificarse, más allá de lo que el Gerente General haya transmitido a través de su percepción durante el cuestionario realizado. Precisamente esta limitación, por sí sola, ya representa un hallazgo dentro de la auditoría.*

Al no existir metas cuantitativas formalmente establecidas, dos se califican como "cumplidos de manera parcial" a partir de evidencia de tipo testimonial relacionada con la satisfacción del cliente y continuidad del abastecimiento. Por otra parte, los dos objetivos vinculados directamente con la oportunidad y el cumplimiento de pedidos resultaron "no determinables de forma objetiva" debido a la ausencia de registros. Esto ubica el mayor riesgo de incumplimiento en la dimensión de oportunidad y trazabilidad comercial, más que en la disponibilidad del producto o en la relación con el cliente.

2.8.3. Cédula de Cumplimiento de Metas Operativas del Proceso Comercial

Al no existir metas cuantitativas formalmente establecidas por la administración, se plantearon como referencia las metas operativas mínimas esperables para un proceso de comercialización de esta naturaleza (con base en los hallazgos del Cuestionario de Control Interno y la Matriz de Riesgos), y se verificó si la información actualmente disponible en la empresa permite medir su cumplimiento.

Marcas: ✓ Verificado con documentación © Confirmado por cuestionario / observación directa ≠ Inexistente Ø

Incumplimiento detectado

OBJETIVO OPERATIVO	EVIDENCIA	NIVEL DE	MARC	OBSERVACION
IMPLÍCITO	DISPONIBLE	CUMPLIMIENT	A	
		O		
Atender el 100% de los pedidos recibidos por clientes habituales	No existe registro comparativo de pedidos recibidos vs. pedidos atendidos por período	No cuantificable	≠ Ø	Hallazgo N.º 3. Se recomienda implementar un registro de pedidos como línea base para esta meta.
Emitir guía de remisión en el 100% de los despachos realizados	Verificación documental: se emiten guías de forma inconsistente	Cumple	✓ Ø	Único indicador con evidencia documental directa dentro de las metas evaluadas (Cédula CA-02).
Registrar el 100% de las ventas realizadas en el período	Se emiten facturas, pero no se registran	Cumple	✓ Ø	Hallazgo N.º 3. La facturación existe como respaldo tributario, pero no como sistema de registro comercial.

	sistemáticamente todas			
	las ventas			
Dar seguimiento postventa al 100% de los clientes atendidos	El gerente confirmó que, en la actualidad no existe ningún procedimiento establecido para hacer seguimiento a los clientes	No cuantificable	≠	Corresponde a la categoría "Seguimiento a clientes" dentro del cuestionario de control interno, la cual fue calificada como inexistente.

De las cinco metas de gestión que se tomaron como referencia, solo en dos de ellas se logró encontrar evidencia documental, aunque sea parcial, relacionada con la emisión de guías de remisión y el registro de ventas. Por su parte, las tres metas restantes se clasificaron como no cuantificables, lo cual se debió principalmente a que no existía ningún registro que permitiera sustentarlas. Esta cédula confirma, desde la dimensión de metas, el mismo patrón identificado en las Cédulas CA-05 y CA-06: la empresa sí desarrolla su actividad comercial de forma sostenida, pero la falta de un sistema mínimo de registro impide a la propia administración y a esta auditoría medir objetivamente su desempeño. La recomendación transversal es que, antes de definir metas numéricas específicas, la empresa implemente los registros señalados en los Hallazgos N°1 a N°5, los cuales constituirán la línea base para el establecimiento de metas medibles en períodos futuros.

2.9. Anexos (evidencias)

EMPRESA AGROEXPORT ECUAFRUIT S. A**HOJA DE HALLAZGO**

HH-1

TITULO

Ausencia de procedimientos documentados en el proceso de comercialización

CONDICIÓN

No existen procedimientos formalmente documentados que regulen las actividades de abastecimiento, distribución, comercialización y ventas; las actividades se ejecutan con base en la experiencia del personal.

CRITERIO

Marco Integrado de Control Interno COSO (2013), Norma Internacional de Auditoría NIA 315 y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado del Ecuador (NCI 200-02).

CAUSA

Ausencia de un manual de procedimientos formalizado y de una gestión documentada, lo que ha llevado a que las actividades comerciales se desarrollen de manera empírica, sustentadas únicamente en el conocimiento del personal operativo.

EFECTO

Se limita la capacidad de la administración para estandarizar, supervisar y medir de forma objetiva el desempeño real del proceso comercial, generando dependencia del criterio individual de cada colaborador.

CONCLUSIÓN

El proceso de comercialización de malanga es operativamente funcional y sostenido en el tiempo, pero se gestiona íntegramente de forma empírica, lo que constituye una debilidad de control interno calificada con nivel de riesgo alto.

RECOMENDACIÓN

Diseñar y formalizar un Manual de Procedimientos para el proceso de comercialización de malanga que defina actividades, responsables, tiempos y controles en cada etapa. Responsable: Gerente General. Plazo: 90 días.

Elaborado por. Carla Paola Cobeña Miranda

Revisado por. Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera

EMPRESA AGROEXPORT ECUAFRUIT S. A**HOJA DE HALLAZGO****HH-2**

TITULO

Inexistencia de indicadores de gestión para medir el desempeño comercial

CONDICIÓN

La empresa no cuenta con indicadores que permitan medir, de forma concreta, la eficiencia, la eficacia ni la economía del proceso comercial.

CRITERIO

Marco Integrado de Control Interno COSO (2013), Norma Internacional de Auditoría NIA 315 y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado del Ecuador (NCI 401-01).

CAUSA

No se han definido ni formalizado indicadores de gestión aplicables al área comercial, ni un mecanismo periódico de revisión de resultados.

EFEECTO

Las decisiones terminan tomándose con base en la experiencia o el criterio empírico de quien las toma, sin un respaldo objetivo que las sustente ni permita evaluar el desempeño real del proceso.

CONCLUSIÓN

La falta de indicadores limita la capacidad de la administración para demostrar de manera objetiva cómo se está desempeñando realmente el proceso comercial.

RECOMENDACIÓN

Poner en marcha un sistema básico de indicadores de gestión aplicado al proceso comercial (volumen de ventas por período, tasa de cumplimiento de pedidos, rotación de producto y satisfacción del cliente), con revisión mensual a cargo de la administración. Responsable: Gerente General. Plazo: 90 días.

Elaborado por. Carla Paola Cobeña Miranda

Revisado por. Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera

EMPRESA AGROEXPORT ECUAFRUIT S. A**HH-3****HOJA DE HALLAZGO**

TITULO

Ausencia de registros estandarizados de clientes, pedidos y ventas

CONDICIÓN

No existen formatos estandarizados para registrar de manera ordenada a los clientes, los pedidos, las ventas ni las cuentas por cobrar.

CRITERIO

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado del Ecuador (NCI 405-04), Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y su Reglamento.

CAUSA

La empresa no ha diseñado ni implementado formatos únicos de registro comercial, a pesar de cumplir parcialmente con sus obligaciones tributarias mediante facturación electrónica.

EFEECTO

La información termina manejándose de forma dispersa, sin criterio único que la organice, lo que impide dar seguimiento adecuado a clientes, pedidos y cuentas por cobrar.

CONCLUSIÓN

El cumplimiento tributario parcial (facturación electrónica) contrasta con la ausencia total de un sistema de registro comercial, lo que impide dar seguimiento a clientes, pedidos y cuentas por cobrar.

RECOMENDACIÓN

Establecer formatos estandarizados que sirvan para registrar clientes, pedidos, ventas y cuentas por cobrar, de manera que toda la información quede ordenada bajo un mismo criterio.

Responsable: Gerente General / personal administrativo. Plazo: 60 días.

Elaborado por. Carla Paola Cobeña Miranda

Revisado por. Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera

EMPRESA AGROEXPORT ECUAFRUIT S. A**HOJA DE HALLAZGO**

HH-4

TITULO

Inexistencia de mecanismos formales de control y supervisión

CONDICIÓN

El control se limita a la supervisión directa e informal del Gerente General, sin instrumentos formales de verificación.

CRITERIO

Marco Integrado de Control Interno COSO (2013), Norma Internacional de Auditoría NIA 315 y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado del Ecuador (NCI 401-01).

CAUSA

No se han implementado listas de verificación, informes periódicos ni responsabilidades formalmente asignadas de control en cada área del proceso comercial.

EFECTO

La continuidad y el control del proceso comercial dependen casi exclusivamente de la gestión directa del administrador, lo que representa un riesgo operativo ante la eventual ausencia de dicha persona.

CONCLUSIÓN

La ausencia de mecanismos formales de supervisión limita la capacidad de la empresa para detectar oportunamente errores o incumplimientos en las actividades comerciales.

RECOMENDACIÓN

Poner en marcha un sistema básico de control interno que incluya listas de verificación para cada actividad y la elaboración de informes periódicos que permitan un seguimiento constante de la supervisión. Responsable: Gerente General. Plazo: 90 días.

Elaborado por. Carla Paola Cobeña Miranda

Revisado por. Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera

EMPRESA AGROEXPORT ECUAFRUIT S. A**HOJA DE HALLAZGO**

HH-1

TITULO

Limitaciones para determinar objetivamente el cumplimiento de objetivos y metas comerciales

CONDICIÓN

Al no existir objetivos, metas ni indicadores definidos, no es posible verificar objetivamente si el proceso cumple los propósitos que la empresa declara perseguir.

CRITERIO

Marco Integrado de Control Interno COSO (2013) y la Norma Internacional de Auditoría NIA 315.

CAUSA

La empresa no ha formalizado un conjunto mínimo de objetivos y metas comerciales medibles, ni un mecanismo de registro que permita monitorear su avance.

EFEECTO

Se impide evaluar de manera objetiva el desempeño del proceso comercial y verificar si los propósitos declarados por la empresa realmente se están cumpliendo.

CONCLUSIÓN

La falta de objetivos y metas formalmente definidos constituye una debilidad que, junto con las demás identificadas, limita la capacidad de la administración para estandarizar y demostrar el desempeño real del proceso comercial.

RECOMENDACIÓN

Formalizar un conjunto mínimo de objetivos y metas comerciales medibles, acompañado de un mecanismo de registro que permita verificar más adelante si dichas metas se están cumpliendo. Responsable: Gerente General. Plazo: 90 días.

Elaborado por. Carla Paola Cobeña Miranda

Revisado por. Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera



Anexo 1. Área de almacenamiento de gavetas en la bodega de Agroexport Ecuafruit S.A.



Anexo 2. Gavetas apiladas en la bodega, sin señalización ni clasificación visible por lote.



Anexo 3. Pasillo de acceso a la zona de almacenamiento de gavetas. El Carmen, 2026.



Anexo 4. Piscinas utilizadas para el lavado y desinfección de la malanga previa a su clasificación. El Carmen, 2026.



Anexo 5. Personal cargando gavetas de malanga hacia el camión de transporte. El Carmen, 2026.



Anexo 6. Camión posicionado para el despacho del producto junto a las piscinas de lavado.



Anexo 7. Vista general del área de despacho durante la coordinación del transporte.



Anexo 8. Cuestionario estructurado aplicado al Gerente General de Agroexport Ecuafruit

S.A. El Carmen, 19/06/2026.

Fase III: Comunicación de resultados

2.10. Carta de presentación del informe

El Carmen, 15 de julio de 2026

Señor Joselo Miranda Gerente General Agroexport Ecuafruit S.A. Ciudad.

Ref.: Presentación del Informe de Auditoría de Gestión al Proceso de Comercialización de Malanga

Estimado señor Miranda:

De conformidad con el contrato de auditoría suscrito entre Agroexport Ecuafruit S.A. y la suscrita auditora, me permito presentar a usted el Informe Final de Auditoría de Gestión correspondiente al proceso de comercialización de malanga, período 2026.

El examen fue realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría de Gestión aplicables, los principios y técnicas de auditoría y el programa de Auditoría previamente aprobado. El informe contiene los hallazgos identificados durante la fase de ejecución, así como las recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos de comercialización y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión empresarial.

Agradezco la colaboración del personal de la empresa durante el desarrollo del examen y quedo a disposición para cualquier aclaración que requiera.

Atentamente,

Paola Cobeña

Auditora

2.11. Informe de auditoría de gestión

2.11.1. Capítulo 1: Información introductoria

Descripción del ente a auditar

Razón social: Agroexport Ecuafruit S.A.

RUC: 2390623022001

Fecha de constitución: 22 de octubre de 2021

Número de colaboradores: 10

Agroexport Ecuafruit S.A. es una empresa dedicada a la compra y comercialización de malanga, que actúa como intermediaria entre productores locales y clientes o distribuidores del sector agrícola. Su operación se concentra principalmente en el mercado nacional, aunque mantiene una participación parcial en actividades de exportación.

Antecedentes

A la empresa no se le han realizado auditorías previas. Según el levantamiento preliminar de información, no dispone de procedimientos formalmente documentados para el control de inventarios, la gestión de pedidos ni otros procesos clave de comercialización.

Motivo de la auditoría

La presente auditoría de gestión se realiza con el fin de evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de comercialización de malanga de Agroexport Ecuafruit S.A., identificando las áreas donde no existe respaldo documental adecuado.

Objetivo de la auditoría

Evaluar la eficiencia del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A., mediante la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión que permitan identificar deficiencias, riesgos y oportunidades de mejora.

Alcance

La auditoría comprende la evaluación de los procesos de comercialización de malanga desarrollados en el mercado nacional, correspondiente a las áreas de abastecimiento, distribución, comercialización y ventas. Quedan fuera del alcance los procesos administrativos, financieros y contables no vinculados directamente a la comercialización, así como los aspectos correspondientes a la actividad de exportación.

Base legal

El examen se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008), la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Contraloría General del Estado, 2002), que define la auditoría de gestión como el examen sistemático de la eficiencia, eficacia y economía en la administración de recursos, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Asamblea Nacional, 2010), la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (Asamblea Nacional, 2017) y las Normas Técnicas Ecuatorianas INEN, así como los referentes técnicos internacionales ISO 9001:2015 (International Organization for Standardization [ISO], 2015), ISO 19011:2018 (ISO, 2018) e INTOSAI-ISSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores [INTOSAI], 2019), aplicables a la práctica de auditoría de gestión.

Estructura de la organización

La empresa está integrada por el Gerente General, el Administrador y el personal operativo, que participa en las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de malanga.

Duración de la auditoría

El examen se desarrolló entre el 15 de abril y el 29 de julio de 2026, conforme al cronograma de las fases de planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

Equipo de auditoría

Cargo	Responsable
Auditora responsable	Carla Paola Cobeña Miranda
Tutor de tesis	Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera
Contraparte en la empresa	Gerente General de Agroexport Ecuafruit S.A.

2.11.2. Capítulo 2: Síntesis por área

- **Abastecimiento**

El área asegura la disponibilidad de malanga mediante una relación directa y constante con productores locales, aunque sin planificación de volúmenes ni criterios formales de selección de proveedores.

Fortalezas identificadas:

- Relación comercial permanente con productores y proveedores habituales.
- Continuidad del abastecimiento acorde a la disponibilidad de cosecha.

Áreas de mejora:

- Planificación documentada de volúmenes de compra.
- Registro formal de proveedores con criterios de calidad definidos.

- **Distribución**

El área es la única que presenta, aunque de forma parcial, un mecanismo de respaldo documental directo (guías de remisión), lo que la sitúa como la fase con menor nivel de criticidad relativa dentro del proceso.

Fortalezas identificadas:

- Emisión de guías de remisión, aunque de forma inconsistente.
- Coordinación efectiva del transporte hasta la entrega al cliente.

Áreas de mejora:

- Registro sistemático de tiempos de entrega.
- Procedimiento formal para devoluciones y reclamos.
- **Comercialización**

El área sostiene relaciones comerciales estables con clientes habituales gracias a la gestión directa del administrador, sin que exista una estrategia comercial documentada que respalde esa continuidad.

Fortalezas identificadas:

- Continuidad de clientes habituales a través de la gestión directa del administrador.
- Capacidad de respuesta ágil a los pedidos según disponibilidad de producto.

Áreas de mejora:

- Plan comercial documentado con objetivos, metas y acciones definidas.
- Análisis de mercado para la identificación de nuevos clientes.
- **Ventas**

El área cumple parcialmente con la normativa tributaria al emitir facturación electrónica, aunque sin un sistema que la respalde como registro comercial integral.

Fortalezas identificadas:

- Emisión de facturación electrónica conforme a la normativa del SRI.

Áreas de mejora:

- Base de datos de clientes con historial de compras.
- Control formal de cuentas por cobrar y de pedidos recibidos vs. atendidos.

2.11.3. Capítulo 3: Resultados de la Auditoría**Fortalezas**

- **Abastecimiento**

Continuidad en el abastecimiento: pese a no contar con un plan documentado de compras, la empresa mantiene una relación comercial permanente con productores y proveedores locales que ha garantizado la disponibilidad del producto de forma sostenida.

- **Distribución**

Respaldo documental parcial de despachos: es la única fase del proceso en la que se emite, aunque de forma inconsistente, un documento formal (guía de remisión) que respalda las entregas realizadas.

- **Comercialización**

Relación estable con clientes habituales: la gestión directa del administrador ha permitido sostener en el tiempo la relación con compradores e intermediarios, sin necesidad de una estructura comercial documentada.

- **Ventas**

Cumplimiento tributario parcial: la empresa emite facturación electrónica conforme a la normativa del SRI, lo que constituye una base sobre la cual formalizar un sistema de registro de ventas.

No conformidades

- **Hallazgo 1: Ausencia de procedimientos documentados en el proceso de comercialización**

Área evaluada: Todas las áreas

Condición: No existen procedimientos formalmente documentados que regulen abastecimiento, distribución, comercialización y ventas; las actividades se ejecutan con base en la experiencia del personal.

- **Hallazgo 2: Inexistencia de indicadores de gestión para medir el desempeño comercial**

Área evaluada: Comercialización

Condición: No se dispone de indicadores que permitan medir eficiencia, eficacia y economía del proceso; las decisiones se toman con criterios empíricos.

- **Hallazgo 3: Ausencia de registros estandarizados de clientes, pedidos y ventas**

Área evaluada: Ventas

Condición: No existen formatos estandarizados para registrar clientes, pedidos, ventas y cuentas por cobrar; la información se maneja de forma dispersa.

- **Hallazgo 4: Inexistencia de mecanismos formales de control y supervisión**

Área evaluada: Todas las áreas

Condición: El control se limita a la supervisión directa e informal del Gerente General, sin instrumentos formales de verificación.

- **Hallazgo 5: Imposibilidad de determinar objetivamente el cumplimiento de objetivos y metas comerciales**

Área evaluada: Todas las áreas

Condición: Al no existir objetivos, metas ni indicadores definidos, no es posible verificar objetivamente si el proceso cumple los propósitos que la empresa declara perseguir.

2.11.4. Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El proceso de comercialización de malanga de Agroexport Ecuafruit S.A. es operativamente funcional y sostenido en el tiempo, pero se gestiona íntegramente de forma empírica. La auditoría identificó cinco debilidades de control interno, todas calificadas como de nivel de riesgo alto, que en conjunto limitan la capacidad de la administración para estandarizar, supervisar, medir y demostrar objetivamente el desempeño del proceso comercial.
- El área garantiza la disponibilidad de producto gracias a relaciones comerciales estables con productores, pero depende enteramente de la gestión informal del administrador, sin planificación ni criterios documentados de selección de proveedores.
- Es la fase con el nivel de criticidad relativa más bajo dentro del proceso, al contar con un respaldo documental parcial (guías de remisión); sin embargo, la ausencia de registro de tiempos de entrega y de un procedimiento de devoluciones limita su capacidad de control.
- La continuidad comercial depende casi exclusivamente de la gestión directa del administrador, sin una estrategia documentada ni mecanismos de análisis de mercado, lo que representa un riesgo ante la eventual ausencia de dicha persona.

- El cumplimiento tributario parcial (facturación electrónica) contrasta con la ausencia total de un sistema de registro comercial, lo que impide dar seguimiento a clientes, pedidos y cuentas por cobrar.

Recomendaciones

- Diseñar y formalizar un Manual de Procedimientos para el proceso de comercialización de malanga que defina actividades, responsables, tiempos y controles en cada etapa.
- Poner en marcha un sistema básico de indicadores de gestión aplicado al proceso comercial, con una revisión mensual a cargo de la administración.
- Establecer formatos estandarizados destinados al registro de clientes, pedidos, ventas y cuentas por cobrar.
- Poner en marcha un sistema básico de control interno que contemple listas de verificación por actividad, así como informes periódicos de supervisión.
- Formalizar un conjunto mínimo de objetivos y metas comerciales de carácter medible, junto con un mecanismo de registro que posibilite verificar su cumplimiento en períodos posteriores.

2.11.5. Capítulo 5: Plan de acciones correctivas

En atención al hallazgo relacionado con la adquisición de malanga sin procedimientos documentados, se recomienda que la administración diseñe y formalice un procedimiento de abastecimiento que establezca los criterios mínimos de cantidad, calidad y selección de proveedores, el cual deberá quedar aprobado y socializado con el personal responsable en un plazo no mayor a 30 días, bajo la responsabilidad directa del Gerente General y del personal encargado.

En cuanto a la pérdida de producto derivada de condiciones inadecuadas de acopio y almacenamiento, corresponde al encargado de bodega establecer, en un plazo similar a 30 días, un protocolo de almacenamiento que incluya el registro de condiciones de conservación y rotación del producto, de manera que se cuente con evidencia verificable de su cumplimiento.

Respecto de las entregas realizadas sin documentación de respaldo, se recomienda instruir de forma inmediata, en un plazo de 15 días, la emisión obligatoria de guía de remisión en la totalidad de los despachos, así como su archivo sistemático por fecha y cliente, quedando esta acción bajo la responsabilidad del personal encargado.

En relación con la falta de control sobre los tiempos de entrega, el encargado de transporte y logística deberá implementar, también en un plazo de 15 días, un registro que permita documentar las fechas de despacho y de entrega efectiva, de modo que sea posible medir objetivamente el cumplimiento de los compromisos pactados con los clientes.

Frente a la ausencia de indicadores que midan la eficiencia y eficacia del proceso comercial, se recomienda que el Gerente General diseñe e implemente, en un plazo de 45 días, un conjunto básico de indicadores de gestión, entre ellos el volumen comercializado, el porcentaje de cumplimiento de pedidos y los tiempos promedio de entrega, que permitan evaluar periódicamente el desempeño del proceso.

En cuanto a la toma de decisiones basada en criterios empíricos, se sugiere que, en ese mismo plazo de 45 días, la Gerencia establezca reportes periódicos de gestión comercial que sustenten con información objetiva las decisiones administrativas.

Sobre los registros incompletos o inexistentes de clientes, pedidos y ventas, el Administrador deberá implementar, en un plazo de 30 días, una base de datos de clientes y un registro sistematizado de pedidos que complemente el proceso actual de facturación.

Finalmente, en atención al hallazgo relacionado con el incumplimiento de pedidos por falta de planificación de la oferta disponible, se recomienda que el Administrador implemente, en el mismo plazo de 30 días, un registro comparativo de pedidos recibidos frente a pedidos atendidos, el cual servirá como línea base para la planificación futura de la oferta y la definición de metas de gestión medibles.

La verificación del cumplimiento de estas acciones deberá realizarse mediante una revisión de seguimiento posterior a los plazos establecidos, comprobando la existencia de los procedimientos, protocolos y registros implementados como evidencia documental de cada acción correctiva.

2.12. Carta dictamen

El Carmen, 29 de julio de 2026

Señor. Ronald Rodríguez Mendoza

Representante Legal

Agroexport Ecuafruit S.A.

Presente

Se ha efectuado la auditoría de gestión al proceso de comercialización de malanga de Agroexport Ecuafruit S.A., correspondiente a las áreas de abastecimiento, distribución, comercialización y ventas, por el período comprendido durante el ejercicio 2026. La implementación y el cumplimiento de los procedimientos relacionados con dicho proceso son responsabilidad de la administración de la empresa; nuestra responsabilidad consiste en presentar los resultados obtenidos a partir de los procedimientos aplicados y de la evidencia recopilada durante el examen.

La auditoría se efectuó conforme a las Normas de Auditoría de Gestión aplicables y a los lineamientos técnicos reconocidos en la práctica profesional (ISO, 2018; INTOSAI, 2019). Estas normas requieren planificar y ejecutar el examen de manera que se obtenga una seguridad razonable sobre si los procesos evaluados presentan deficiencias significativas en su gestión. El examen se realizó mediante cuestionarios de control interno, observación directa y revisión de la documentación disponible.

En nuestra opinión, con salvedades, el proceso de comercialización de malanga de la empresa se ejecuta de manera continua y sostenida en su componente operativo; sin embargo, presenta deficiencias significativas en materia de documentación, control y medición de gestión, las cuales se detallan en los cinco hallazgos identificados en el Capítulo 2 del

presente informe, referidos a las áreas de abastecimiento, distribución, comercialización y ventas.

Se adjuntan las conclusiones, recomendaciones y el plan de acciones correctivas correspondientes, los cuales se sugiere que sean aplicados por la administración para fortalecer la gestión del proceso comercial.

Atentamente,

Carla Paola Cobeña Miranda

Auditora Responsable

CAPÍTULO III

3. Diseño de la Propuesta

Guía de procesos para la comercialización de malanga

3.1. Introducción

La venta de productos agrícolas destinados a la exportación está sujeta a un conjunto de regulaciones internacionales que busca asegurar la calidad, la seguridad y la trazabilidad de los alimentos que se mueven entre países. La norma ISO 9001 (2015), es uno de los referentes internacionales más destacados en el ámbito de la gestión de calidad ya que establece los requisitos que deben satisfacer un sistema de gestión para garantizar que los procesos en una organización se lleven a cabo de manera controlada uniforme y verificable esta norma sitúa la auditoría dentro del proceso de evaluación de desempeño determinadas como un enfoque organizado e independiente que permite determinar el nivel de conformidad de las actividades realizadas con respecto a lo planificado identificar desviaciones y generar acciones correctivas enfocadas en la mejora continua este enfoque resulta especialmente relevante para las empresas exportadoras de productos agrícolas cuya operativa desde la recepción de materia prima hasta el envío final debe ajustarse a estándares de calidad reconocidos a nivel internacional para asegurar su competitividad en mercados exigentes.

A partir de este sustento normativo, la presente propuesta reconoce que la auditoría de gestión puede fortalecer el cumplimiento de las normativas de comercialización aplicables a la malanga, producto cuya exportación desde Ecuador ha adquirido relevancia creciente. Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones (2025), en 2024 Ecuador exportó USD 5.700 millones en productos no tradicionales, cifra que se incrementó a USD 6.400 millones en 2025, en un contexto de diversificación de mercados en el que la malanga se posicionó como uno de los productos ecuatorianos con presencia en nuevos

destinos internacionales, como Puerto Rico. Adicionalmente, El Productor (2021), Ecuador concentra cerca del 70% de la exportación mundial de este tubérculo, siendo Estados Unidos el destino de aproximadamente el 95% de sus envíos.

Por lo tanto a través de este estudio realizado sobre el la auditoría de gestión para el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafuit S.A., se detectó que la empresa lleva a cabo sus actividades de manera empírica, pero sin un marco de control formal en relación con las normativas mencionadas por esta razón se sugiere la aplicación de la propuesta establecida como lo es la guía que busca implementar que la auditoría de gestión que permita evaluar el proceso para la comercialización, identificar desviaciones con respecto a estándares requeridos y establecer una guía operativa ordenada desde la adquisición hasta el despacho del producto.

Con base en el estudio desarrollado sobre el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafuit S.A., se identificó que la empresa ejecuta sus actividades de manera empírica, pero sin un marco de control formal frente a las normativas descritas. Por ello, se propone una auditoría de gestión que permita evaluar el proceso, detectar desviaciones respecto a los estándares exigidos y establecer una guía operativa ordenada desde la adquisición hasta el despacho del producto.

3.2. Justificación

En este sentido, el documento reúne la descripción del proceso actual, una propuesta de proceso optimizado, fichas técnicas, responsabilidades, puntos críticos de control, indicadores básicos y formatos de registro. Su finalidad principal radica en fortalecer la organización interna, disminuir los errores, mejorar la trazabilidad del producto y contribuir a que la empresa disponga de evidencia documental de cada etapa del proceso de comercialización de malanga.

La elaboración de una guía de procesos para la comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A. se justifica por la necesidad de ordenar y documentar las actividades que forman parte del manejo del producto antes de su entrega al comprador. La malanga constituye un producto agrícola fresco que, dada su naturaleza, llega al centro de acopio con tierra, humedad, residuos y material de empaque inicial, como sacos de yuca. Por esta razón, exige una manipulación cuidadosa y una secuencia apropiada de lavado, tratamiento, secado, limpieza, clasificación y empaque. Cuando estas actividades no puedan claramente definirse, es común que empiecen a surgir varios problemas, como pérdidas de productos, golpes que se dan durante la descarga, contaminación cruzada, mezcla entre productos que sí cumple los requisitos y productos que no es conforme, fallas a la hora del empaque, reclamos por parte de los compradores, e incluso la ausencia de registro que permitan saber con certeza cuál es el origen, el tratamiento y el destino final de cada lote. Todos estos riesgos, en conjunto, terminan afectando no solo la calidad del producto, sino también la eficiencia del proceso operativo y por supuesto, la imagen comercial que proyecta la empresa.

La guía permite transformar un proceso basado principalmente en la experiencia práctica del administrador y los trabajadores en un procedimiento más ordenado, documentado y verificable. Esto facilita la asignación de responsabilidades, ya que cada participante puede identificar con mayor claridad qué debe hacer, en qué momento debe hacerlo y qué controles debe cumplir. Además, aporta a disminuir la dependencia excesiva del administrador, al plantear una estructura de trabajo más organizada y sustentada en registros básicos. Otro elemento relevante es la trazabilidad. Mediante el uso de códigos de lote y registros de recepción, lavado, desinfección, clasificación, empaque y despacho, la

empresa logra conservar evidencia de cada etapa del proceso. Esto resulta útil para atender reclamos, revisar errores, controlar las mermas y tomar decisiones orientadas a la mejora.

En consecuencia, esta guía representa una herramienta práctica para fortalecer la gestión interna de Agroexport Ecuafruit S.A. Su aplicación permitirá mejorar el orden operativo, proteger la calidad de la malanga, disminuir riesgos, optimizar el trabajo del personal y consolidar un proceso más profesional, claro y adaptable a futuras exigencias comerciales o documentales.

3.3. Objetivos

3.3.1. *Objetivo General*

Establecer una guía práctica para organizar y controlar el proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A., desde la compra y recepción del producto hasta su acondicionamiento, empaque, despacho y entrega al comprador.

3.3.2. *Objetivos Específicos*

- Describir el proceso actual y las etapas operativas reales de la comercialización de malanga.
- Agrupar las actividades en fases comprensibles y aplicables para una empresa pequeña.
- Definir responsabilidades del administrador y de los trabajadores operativos.
- Establecer controles básicos de calidad, higiene, trazabilidad y despacho.
- Proponer formatos simples para registrar las actividades principales del proceso.

3.4. Alcance

La guía comprende el proceso de comercialización de malanga desde la planificación de compra en el Oriente ecuatoriano hasta la entrega del producto al comprador. Incluye recepción del contenedor, descarga, pallets, retiro de sacos de yute, lavado, desinfección, secado, limpieza, clasificación, empaque, control final, despacho y archivo documental.

Cuando exista información confirmada sobre exportación directa, clientes específicos, documentos oficiales o certificaciones, la guía deberá actualizarse para incorporar dichos requisitos.

3.5. Base Legal

El presente estudio se sustenta en un conjunto de normas jurídicas y técnicas aplicables al ámbito privado ecuatoriano, organizadas conforme a los criterios a tomar en cuenta para la comercialización de estas.

Tabla 2.

Representación de normativas para comercialización de malanga

Nivel	Norma	Disposición relevante	Relación con la propuesta
Internacional	Codex Alimentarius (FAO/OMS)	Normas de inocuidad alimentaria reconocidas por la Organización Mundial del Comercio (OMC).	Esta norma funciona como un referente a nivel internacional para todo lo relacionado con el tratamiento, el lavado, la manipulación y el empaque de la malanga que se destina a la exportación.

Internacional	Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)	Establecer lineamientos fitosanitarios para prevenir la propagación de plagas en el comercio internacional de productos agrícolas.	A partir de esta convención se sustentan los requisitos fitosanitarios que resultan exigibles a la hora de exportar la malanga hacia distintos mercados internacionales.
Internacional	ISO 9001:2015	Capítulo 9: Evaluación del desempeño: establece la auditoría interna como un proceso sistemático, independiente y documentado.	Esta norma es la que aporta la base metodológica sobre la cual se diseña la auditoría de gestión que se propone en este trabajo.
Internacional	ISO 19011:2018	Directrices para la auditoría de sistemas de gestión.	Sirve de guía para poder planificar, ejecutar, dar seguimiento y elaborar el informe correspondiente a la auditoría de gestión.
Internacional	INTOSAI – ISSAI	Directrices para auditorías de cumplimiento, desempeño y gestión en el sector público.	Complementa el enfoque metodológico aplicado en la evaluación de eficiencia, eficacia y economía.

Ecuador – Constitución	Constitución de la República del Ecuador (2008)	Art. 306: Promoción de exportaciones ambientalmente responsables con prioridad para pequeños y medianos productores.	Sustenta constitucionalmente el fomento estatal a las actividades exportadoras de productos agrícolas como la malanga.
Ecuador – Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)	Art. 21: Define la auditoría de gestión como el examen sistemático de la eficiencia, eficacia y economía en la administración de recursos.	Constituye la base jurídica principal para la propuesta de auditoría de gestión.
Ecuador – Leyes Orgánicas	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)	Arts. 5 y 19: Regulan la libertad de producción, comercialización y promoción de las exportaciones.	Proporciona el marco legal para las operaciones de exportación desarrolladas por Agroexport Ecuafruit S.A.
Ecuador – Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de Sanidad	Regula el control fitosanitario y zoosanitario de	Sustenta el control sanitario y fitosanitario de la malanga

	Agropecuaria (LOSA)	productos agropecuarios destinados al mercado nacional e internacional.	durante el proceso de exportación.
Ecuador – Normas Técnicas / Resoluciones	Normas Técnicas Ecuatorianas INEN (INEN 1334 y relacionadas)	Establecen requisitos de calidad, rotulado e información para productos alimenticios.	Regulan el etiquetado y presentación del producto destinado a la exportación.
Ecuador – Normas Técnicas / Resoluciones	Resoluciones de ARCSA y AGROCALIDAD	Establecen procedimientos de vigilancia sanitaria, certificación y control fitosanitario para productos agrícolas de exportación.	Respaldan la certificación sanitaria y fitosanitaria requerida antes del despacho internacional de la malanga.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6. Desarrollo de la Propuesta

3.6.1. Metodología y fuentes de información

La presente guía se elaboró bajo un enfoque descriptivo y aplicado orientado a sistematizar la información operativa disponible en un instrumento de uso práctico para la empresa para su construcción se emplearon las siguientes fuentes de información el flujograma interno del proceso de comercialización el testimonio de un colaborador de la

empresa recabado mediante consulta directa información de carácter público correspondiente a la actividad comercial de Agroexport Ecuafruit S.A., Y lineamientos técnicos generales aplicables al manejo poscosecha de productos agrícolas.

Tabla 3.

Proceso y criterios generales

Elaborada por: Paola Cobeña.

Fuente utilizada	Uso dentro de la guía
Flujograma interno	Permite identificar el proceso comercial actual: recepción, contacto con compradores, negociación, clasificación, empaque, transporte, despacho y entrega.
Descripción del colaborador	Amplía el proceso operativo: compra en el Oriente, descarga del contenedor, pallets, retiro de sacos, lavado, cloro, yodo, secado y empaque.
Información pública de la empresa	Sirve como referencia contextual sobre la actividad comercial de Agroexport Ecuafruit S.A.
Lineamientos técnicos generales	Respaldan criterios de higiene, control de agua, poscosecha, trazabilidad y documentación.

3.6.2. Caracterización de la empresa

Agroexport Ecuafruit S.A. se dedica a la comercialización de productos agrícolas frescos. Para efectos de esta guía, se analiza el proceso de comercialización de malanga con base en la información interna recibida.

Tabla 4.

Información interna recibida

Elemento	Descripción
Razón social	Agroexport Ecuafruit S.A.
Producto analizado	Malanga
Tipo de empresa	Pequeña empresa
Personal	10 trabajadores
Administrador	Coordina la compra, el proceso, la venta, el despacho y el control documental.
Trabajadores operativos	Realizan descarga, lavado, limpieza, clasificación, empaque y apoyo en carga.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6.3. *Producto principal: malanga*

La malanga es un tubérculo que debe recibirse, limpiarse, tratarse, secarse, clasificarse y empacarse antes de la venta. El control del proceso es importante porque el producto puede presentar tierra, humedad, golpes, pudrición o deformaciones que afectan su calidad comercial.

3.6.4. *Descripción general del proceso actual*

El proceso actual, identificado en el flujograma interno, presenta una secuencia comercial resumida. Esta secuencia es válida como punto de partida, pero requiere mayor detalle operativo para convertirse en una guía aplicable.

Tabla 5.

Proceso Interno Operativo

Orden	Actividad actual
1	Recepción de malanga cosechada
2	Contacto con compradores habituales
3	Negociación de cantidad y precio
4	Clasificación del producto
5	Empaque del producto
6	Coordinación de transporte

7	Despacho del producto
8	Entrega al comprador

Elaborada por: Paola Cobeña.

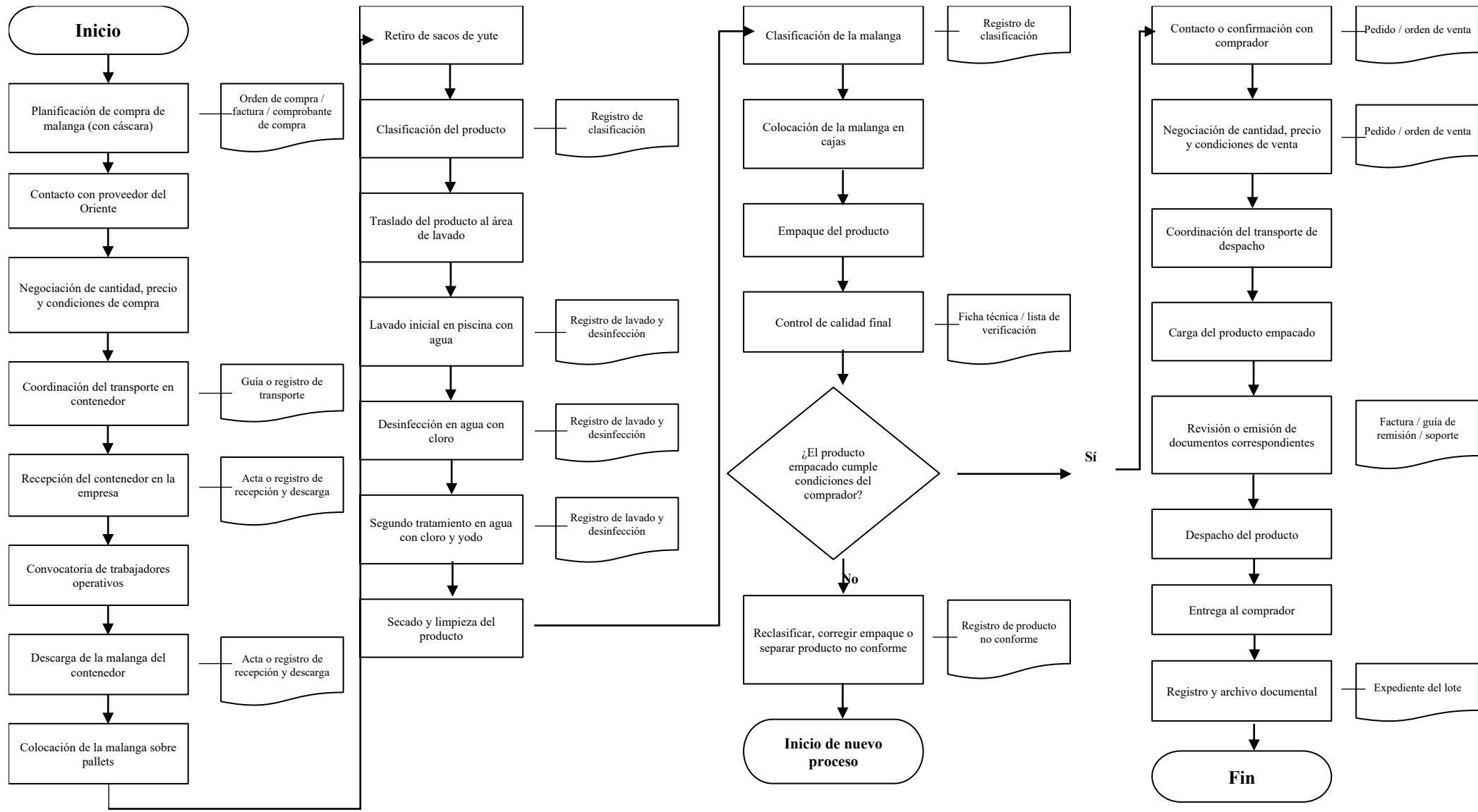
3.6.5. Limitaciones identificadas

El flujograma actual no incluye varias actividades operativas que sí se realizan en la práctica, como la descarga del contenedor, el uso de pallets, el retiro de sacos de yute, el lavado, la desinfección, el secado y el control de producto no apto. Por ello, se propone sistematizar el proceso en fases más concisas.

3.6.6. Proceso mejorado de comercialización de malanga

3.6.6.1. Flujograma del proceso mejorado

Flujograma mejorado del proceso de comercialización de malanga



Fuente: *Elaboración propia con base en información interna de la empresa y levantamiento del proceso operativo.*

El proceso mejorado agrupa las actividades en cuatro fases. Esta información facilita la comprensión del proceso y permite asignar controles sin sobrecargar el documento.

Tabla 6.

Fases de comercialización implementadas

Fase	Actividades principales	Resultado esperado
1. Abastecimiento y recepción	Compra en el Oriente, negociación con proveedor, transporte en contenedor, recepción y descarga.	Producto recibido y organizado para el proceso.
2. Acondicionamiento	Pallets, retiro de sacos de yute, lavado inicial, tratamiento con cloro, tratamiento con cloro y yodo.	Producto limpio y tratado.
3. Clasificación y empaque	Secado, limpieza, clasificación, separación de producto no apto, cajas y control final.	Producto apto para empacar.
4. Comercialización y despacho	Confirmación con el comprador, negociación de venta, transporte,	Producto vendido, entregado y registrado.

documentos, despacho y

entrega.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6.7. Fichas técnicas de procesos

Las fichas técnicas resumen cada proceso de forma práctica. Cada ficha indica objetivo, responsable, actividades, controles y registros sugeridos.

3.6.7.1. Compra y abastecimiento

Tabla 7.

Ficha para compra y abastecimiento

Elemento	Detalle
Objetivo	Asegurar la disponibilidad de malanga en cantidad, calidad y condiciones acordadas.
Responsable	Administrador
Entrada	Necesidad de producto; contacto con proveedor; cantidad y precio referencial.
Actividades clave	Contactar al proveedor; negociar cantidad, precio y fecha; coordinar transporte.
Salida	Compra confirmada y transporte coordinado.
Registro sugerido	Registro de proveedor, orden o comprobante de compra.
Control principal	Confirmar cantidad, precio, procedencia y fecha de llegada.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6.7.2. Recepción y descarga

Tabla 8.

Ficha de Ingreso

Elemento	Detalle
Objetivo	Recibir el contenedor y organizar la malanga sin afectar su calidad.
Responsable	Administrador y trabajadores operativos
Entrada	Contenedor con malanga; personal convocado; área de recepción.
Actividades clave	Abrir contenedor; descargar; colocar en pallets; retirar sacos de yute.
Salida	Producto descargado, sin sacos y listo para lavado.
Registro sugerido	Registro de recepción y descarga.
Control principal	Evitar el contacto con el suelo y registrar novedades visibles.

Elaborada por. Paola Cobeña.

3.6.7.3. Lavado y desinfección

Tabla 9.

Ficha para lavado y desinfección

Elemento	Detalle
Objetivo	Retirar tierra e impurezas y aplicar tratamiento de desinfección según procedimiento interno.
Responsable	Administrador y trabajadores operativos
Entrada	Malanga sin sacos; agua; insumos autorizados; piscinas o recipientes.
Actividades clave	Lavado inicial; tratamiento con cloro; tratamiento con cloro y yodo.
Salida	Producto lavado y tratado.
Registro sugerido	Registro de lavado y desinfección.
Control principal	Controlar la limpieza del agua, el tiempo de proceso y la separación por lote.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6.7.4. Secado, limpieza y clasificación

Tabla 10.

Ficha de secado y clasificación

Elemento	Detalle
Objetivo	Preparar el producto para empaque, separando malanga apta y no apta.
Responsable	Trabajadores operativos bajo supervisión del administrador
Entrada	Malanga tratada; área de secado; mesas o pallets.
Actividades clave	Secar; limpiar; clasificar; separar producto con daño, pudrición o deformación.
Salida	Producto apto y producto no conforme identificados.
Registro sugerido	Registro de clasificación y merma.
Control principal	No empacar producto húmedo o deteriorado.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6.7.5. Empaque y control de calidad

Tabla 11

Ficha de control de calidad

Elemento	Detalle
Objetivo	Empacar la malanga en condiciones adecuadas de presentación y cantidad.
Responsable	Trabajadores operativos y administrador
Entrada	Malanga apta; cajas limpias; pedido o especificación del comprador.
Actividades clave	Colocar en cajas; revisar peso o cantidad; verificar presentación; aprobar calidad final.
Salida	Producto empacado y aprobado.
Registro sugerido	Control de empaque y checklist de calidad final.
Control principal	Revisar cajas, estado físico, limpieza y cantidad antes del despacho.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.6.7.6. Comercialización y despacho

Tabla 12

Ficha de entrega

Elemento	Detalle
Objetivo	Confirmar venta, preparar despacho y entregar el producto al comprador.
Responsable	Administrador
Entrada	Producto empacado; comprador; transporte; documentos aplicables.
Actividades clave	Negociar venta; coordinar transporte; cargar; emitir documentos; confirmar entrega.
Salida	Producto entregado y operación registrada.
Registro sugerido	Registro de pedido, despacho y archivo documental.
Control principal	Verificar cantidad, documentos y confirmación de recepción.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.7. Matriz de responsabilidades

En esta matriz se establece con claridad quién es el que lidera, quién ejecuta y quién brinda apoyo en cada una de las fases del proceso. Se plantea, además, que el control principal se mantenga en manos del administrador, aunque también se propone designar a un trabajador del área operativa que funcione como apoyo y esto con el fin de reducir un poco la dependencia que existe actualmente, además de mejorar la supervisión general del proceso.

Tabla 13.*Matriz de designaciones*

Actividad	Administrador	Trabajadores operativos	Transportista	Comprador
Compra y negociación con proveedor	Responsable	No participa	No participa	No participa
Recepción del contenedor	Supervisa	Apoyan descarga	Participa	No participa
Descarga y pallets	Supervisa	Responsables	Apoyo si aplica	No participa
Lavado y desinfección	Controla procedimiento	Ejecutan	No participa	No participa
Secado y clasificación	Supervisa y aprueba	Ejecutan	No participa	No participa
Empaque y calidad final	Aprueba	Ejecutan	No participa	No participa
Venta y despacho	Responsable	Apoyan carga	Participa	Recibe
Archivo documental	Responsable	Entrega datos si aplica	Entrega soporte si aplica	Entrega soporte si aplica

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.8. Puntos críticos de control

Los puntos críticos son momentos donde puede afectarse la calidad, trazabilidad o cumplimiento del pedido. La empresa debe revisarlos en cada lote.

Tabla 14.

Matriz de Riesgos

Punto crítico	Riesgo	Control recomendado
Compra en origen	Producto de baja calidad o alta merma.	Confirmar proveedor, cantidad y estado esperado.
Transporte y descarga	Golpes, humedad o pérdida de producto.	Descargar ordenadamente y usar pallets.
Lavado	Agua sucia o contaminación cruzada.	Cambiar el agua cuando exista suciedad visible.
Desinfección	Aplicación inadecuada de insumos.	Aplicar procedimiento interno y registrar lote.
Secado	Empaque con humedad excesiva.	Verificar que el producto esté seco antes de empacar.
Clasificación	El producto dañado pasa a la venta.	Separar producto no apto y registrar merma.
Empaque	Cantidad incorrecta o mala presentación.	Revisar cajas, peso o cantidad y limpieza.
Despacho	Entrega incompleta o sin soporte.	Aplicar registro de despacho y confirmar entrega.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.9. Políticas y normas operativas

Las políticas se presentan de forma resumida para facilitar su aplicación diaria. Cada responsable debe conocerlas y aplicarlas durante el proceso.

Tabla 15.

Políticas internas sugeridas para el proceso de comercialización

Área	Norma práctica
Abastecimiento	Toda compra debe registrar proveedor, cantidad, precio, fecha y procedencia.
Recepción	La malanga no debe colocarse directamente sobre el suelo.
Descarga	Los sacos deben manipularse evitando golpes o caídas bruscas.
Lavado	El agua debe mantenerse limpia y cambiarse cuando presente exceso de tierra.
Desinfección	El cloro, yodo u otros insumos deben aplicarse según el procedimiento interno.
Secado	No debe empacarse el producto con humedad excesiva.
Clasificación	El producto con daño visible, pudrición o deterioro debe separarse.

Empaque	Las cajas deben estar limpias, firmes y aptas para el producto.
Despacho	Todo pedido debe verificarse antes de cargar y entregar.
Documentación	Cada lote debe tener registros básicos de recepción, proceso y despacho.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.10. Indicadores de gestión

Los indicadores permiten medir si el proceso está funcionando adecuadamente. Se recomienda iniciar con pocos indicadores, fáciles de registrar.

Tabla 16.

Indicadores recomendados

Indicador	Fórmula	Utilidad
Merma del lote	$\frac{\text{Producto no apto}}{\text{producto recibido}} \times 100$	Medir pérdida por lote.
Rendimiento del lote	$\frac{\text{Producto empacado}}{\text{producto recibido}} \times 100$	Conocer la eficiencia del proceso.
Cumplimiento de pedidos	$\frac{\text{Pedidos entregados completos}}{\text{pedidos totales}} \times 100$	Evaluar cumplimiento comercial.
Reclamos de compradores	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{por período}}$	Controlar calidad percibida.

Tiempo de proceso	Hora final - hora inicial	Medir duración de recepción, lavado o empaque.
-------------------	---------------------------	--

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.11. Formatos de control

Los formatos deben ser simples. Se recomienda imprimirlos y archivarlos por código de lote, fecha, proveedor y comprador. A continuación, se presentan modelos resumidos para uso operativo.

Tabla 17.

Registro de recepción

Campo	Información
Fecha / hora	
Código de lote	
Proveedor / procedencia	
Transportista / placa	
Cantidad recibida	
Estado general	Bueno / Regular / Deficiente
Novedades	
Responsable	

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.11.1. Control de lavado y desinfección

Tabla 18.

Registro de lavado y desinfección

Campo	Información
Fecha	
Código de lote	
Lavado inicial realizado	Sí / No
Agua cambiada	Sí / No
Tratamiento con cloro	Sí / No
Tratamiento con cloro y yodo	Sí / No
Hora inicio / fin	
Responsable	
Observaciones	

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.11.2. Registro de clasificación y merma

Tabla 19.

Control de distribución

Campo	Información
Fecha	
Código de lote	
Cantidad recibida para clasificación	
Cantidad apta	
Cantidad no apta	

Causa de rechazo	Golpes / pudrición / humedad / otro
Destino de merma	
Responsable	

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.11.3. Control de empaque y calidad final

Tabla 20.

Control de calidad

Campo	Información
Fecha	
Código de lote	
Número de cajas	
Peso o cantidad por caja	
Cajas limpias	Sí / No
Producto seco	Sí / No
Producto aprobado	Sí / No
Responsable	
Observaciones	

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.11.4. Registro de despacho

Tabla 21.

Ficha de expedición

Campo	Información
Fecha / hora salida	

Código de lote	
Comprador	
Cantidad despachada	
Transportista / placa	
Documentos entregados	Factura / guía / otro
Entrega confirmada	Sí / No
Responsable	
<i>Elaborada por: Paola Cobeña.</i>	

3.11.5. Archivo documental por lote

Tabla 22.

Registro de expedientes

Documento	Sí / No / Observación
Registro de recepción	
Lavado y desinfección	
Clasificación y merma	
Control de empaque	
Pedido o venta	
Factura o guía	
Registro de despacho	
Confirmación de entrega	
<i>Elaborada por: Paola Cobeña.</i>	

3.12. Plan básico de implementación

La guía debe aplicarse de forma progresiva para evitar carga administrativa innecesaria. Se recomienda iniciar con los controles más importantes y luego ajustar los formatos según la realidad de la empresa.

Tabla 23.

Controles para aplicación de la guía

Momento	Acción sugerida
Primera semana	Socializar la guía, validar el proceso mejorado y definir código de lote.
Primer mes	Aplicar registros de recepción, lavado, clasificación, empaque y despacho.
Segundo mes	Revisar mermas, reclamos, tiempos de proceso y utilidad de los formatos.
Cada seis meses	Actualizar la guía según cambios en clientes, documentos, áreas o requisitos.

Elaborada por: Paola Cobeña.

3.13. Conclusiones

- El proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A. requiere integrar actividades comerciales y operativas en una misma guía.
- El flujograma actual permite identificar la secuencia general, pero no muestra todo el trabajo operativo descrito por el colaborador interno.
- Agrupar el proceso en seis fichas técnicas facilita la comprensión y aplicación por parte del administrador y de los trabajadores operativos.
- La trazabilidad por lote, el control de merma y los registros básicos fortalecen la capacidad de respuesta ante reclamos o revisiones internas.
- La guía debe mantenerse como un documento práctico y actualizable, evitando el exceso de teoría y priorizando utilidad empresarial.

3.14. Recomendaciones

- Se recomienda al gerente aplicar la guía propuesta como instrumento de apoyo para estandarizar los procesos de comercialización y fortalecer el cumplimiento de los lineamientos internos.
- Validar la guía con el administrador y los trabajadores antes de su aplicación definitiva.
- Designar a un trabajador del área operativa para que apoye en las labores de descarga, lavado, clasificación y empaque del producto.
- Conviene utilizar códigos de lote, de manera que se pueda relacionar fácilmente la recepción, el proceso, el empaque y el despacho de cada uno.
- Es importante mantener los formatos de forma simple y que además queden archivados según la fecha y el lote correspondientes.

- Se sugiere rehacer los flujogramas en blanco y negro, presentándolos por separado y procurando que tengan una simbología común, además de que las flechas no se superpongan a los símbolos.
- Se debe actualizar la guía en el momento en que se confirme nueva información relacionada con los clientes, los documentos que se utilizan, la bodega, las certificaciones o la exportación directa del producto.

Anexos

Evaluación del control interno

Área Evaluada: Proceso de Comercialización de Malanga

Objetivo: Evaluar la gestión del proceso de comercialización de malanga en Agroexport Ecuafruit S.A., identificando los controles, procedimientos e indicadores aplicados, a fin de determinar su eficiencia, eficacia y economía y establecer oportunidades de mejora.

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa dispone de procedimientos formalmente establecidos para regular las actividades relacionadas con la comercialización de malanga?		X	
2	¿Las funciones y responsabilidades del personal involucrado en la comercialización se encuentran claramente definidas?	X		
3	¿La administración supervisa periódicamente el cumplimiento de las actividades comerciales?	X		
4	¿Los pedidos realizados por los clientes son controlados desde su recepción hasta la entrega final?	X		

5	¿La empresa mantiene registros confiables de clientes, pedidos y ventas realizadas?		X	
6	¿La información generada por el proceso de comercialización es suficiente para la toma de decisiones?		X	
7	¿Existen objetivos definidos para evaluar el desempeño del proceso de comercialización?		X	
8	¿La empresa utiliza indicadores para medir la eficiencia y eficacia de las actividades comerciales?		X	
9	¿Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el proceso de comercialización?		X	
10	¿Los controles existentes contribuyen a prevenir errores o deficiencias en las actividades comerciales?		X	
11	¿Se implementan acciones correctivas cuando se detectan		X	

	problemas o incumplimientos en el proceso?			
12	¿La administración promueve acciones de mejora continúa orientadas al fortalecimiento del proceso de comercialización?		X	
13	¿Los recursos utilizados en el proceso de comercialización son aprovechados de manera eficiente?	X		
14	¿Los controles implementados contribuyen al cumplimiento de los objetivos del proceso de comercialización?		X	
15	¿Considera que el proceso de comercialización opera de manera eficiente, eficaz y económica?		X	

Instrumento de la encuesta

El instrumento de recolección de datos fue elaborado mediante la adaptación técnica de ítems provenientes de investigaciones previas indexadas, directamente relacionadas con las variables de estudio: Auditoría de gestión y procesos de comercialización. Posteriormente, los reactivos seleccionados fueron contextualizados y adaptados a la realidad operativa de la empresa Agroexport Ecuafruit SA, asegurando que las afirmaciones conservaran la esencia conceptual y la rigurosidad científica de los indicadores originales, pero orientadas a medir de forma objetiva la problemática local.

La validez de contenido y la consistencia interna de los reactivos diseñados para esta variable se sustentaron en la adaptación técnica de instrumentos previamente validados en la literatura científica actual. Se tomaron como ejes rectores las dimensiones de **planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo** dentro de la gestión corporativa, fundamentándose en los aportes teóricos y metodológicos de (Alarcón-Cedeño & Macías-Ugalde, 2025; Álvarez Pincay & Barcia Vera, 2024; Guashpa Guaila, 2026; Villaruel Cando, 2022).

Por lo tanto, la variable dependiente se fundamentó en la desagregación de las dimensiones operativas de **abastecimiento, distribución, comercialización y ventas** en el marco de la gestión comercial nacional de productos agrícolas. El diseño de las opciones de respuesta y el planteamiento de los reactivos se estructuró adaptando instrumentos psicométricos respaldados por el estadístico Alfa de Cronbach, tomando como base las investigaciones de (Barreto-Aray et al., 2022a; Canales Candia, 2021; Espinoza Márquez et al., 2024; Maigua Guaranga, 2022).

DATOS GENERALES

1. Género:

☐ Masculino☐ Femenino

2. Rango de edad:

☐ 18 a 25 años☐ 26 a 35 años☐ 36 a 45 años☐ 46 años o más

DATOS DEL PUESTO

3. Tiempo de permanencia en la empresa:

☐ Menos de 1 año☐ De 1 a 3 años☐ De 4 a 6 años☐ Más de 7 años

4. Área o departamento en el que labora:

☐ Comercialización☐ Producción☐ Administración☐ Otras

Auditoría de gestión

La auditoría de gestión de hoy ha evolucionado de la detección de errores a una visión estratégica para crear valor para la organización. Tiene como beneficio examinar el cumplimiento de políticas, procedimientos, indicadores de desempeño y resultados institucionales para fomentar un ambiente de mejora continua y transparencia de la gestión.

Tabla 1

Matriz de consistencia e instrumento de la variable independiente: Auditoría de gestión.

Nº	Dimensiones	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Planificación	La empresa establece objetivos claramente definidos antes de ejecutar las actividades relacionadas con la comercialización de malanga.					
2		Existe un plan de trabajo documentado que orienta las actividades de las áreas involucradas en la comercialización de malanga.					
3		Los recursos humanos, financieros y materiales se planifican oportunamente para cumplir los objetivos del proceso de comercialización de malanga.					
4		Se identifican y evalúan los riesgos antes de ejecutar los procesos de abastecimiento, distribución y venta de malanga.					
5		Los responsables de cada área conocen sus funciones y responsabilidades establecidas en la planificación de las actividades comerciales.					
6	Ejecución	Las actividades de comercialización de malanga se ejecutan conforme a la planificación previamente establecida.					
7		Los procedimientos internos para el manejo y distribución de la malanga son aplicados de manera uniforme por el personal.					
8		Durante la ejecución de las actividades comerciales se supervisa el cumplimiento de lo programado en cada área.					

9		Se dispone de evidencia documental (registros, guías, facturas) que respalde las actividades de comercialización realizadas.					
10		Se utilizan indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento, distribución y venta de malanga.					
11	Comunicación de resultados	Los resultados obtenidos en los procesos de comercialización de malanga son comunicados oportunamente a la dirección de la empresa.					
12		Los informes relacionados con la comercialización de malanga contienen información clara, objetiva y suficiente para la toma de decisiones.					
13		Los hallazgos identificados durante la evaluación de los procesos comerciales son comunicados a los responsables de cada área.					
14		Las recomendaciones emitidas respecto al proceso de comercialización de malanga son comprendidas por los responsables de ejecutarlas.					
15		Existe retroalimentación entre la dirección y las áreas involucradas en la comercialización de malanga sobre los resultados obtenidos.					
16	Seguimiento y monitoreo	Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de las recomendaciones emitidas respecto a la comercialización de malanga.					
17		La empresa verifica la implementación de las acciones correctivas propuestas para mejorar el proceso de comercialización de malanga.					
18		Se evalúa si las acciones implementadas solucionan los problemas detectados en el abastecimiento, distribución y venta de malanga.					
19		Se documenta el avance del cumplimiento de los planes de mejora relacionados con la comercialización de malanga.					
20		El seguimiento realizado contribuye al mejoramiento continuo de los procesos comerciales de la empresa.					

1

2

3

4

5

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Proceso de comercialización

La comercialización en términos generales, abarca todas esas acciones, estrategias y procedimientos que hacen posible que un producto o servicio pueda introducirse en el mercado de manera eficiente, vale la pena aclarar que este proceso no se reduce únicamente al hecho de vender, sino que va mucho más allá, ya que incluye desde la identificación de las necesidades del consumidor, pasando por el análisis del mercado, hasta llegar a la promoción, la distribución y la atención que se le brinda al cliente, por todo esto, resulta válido afirmar que la comercialización se considera un elemento fundamental tanto para el crecimiento como para la sostenibilidad de las organizaciones.

Tabla 2.

Matriz de consistencia e instrumento de la variable dependiente: Procesos de comercialización.

N°	Dimensiones	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Abastecimiento	El volumen de malanga suministrado por los proveedores cubre de manera oportuna los requerimientos establecidos.					
2		Los controles de calidad aplicados a la malanga en la etapa de recepción se realizan conforme a los estándares exigidos.					
		Se ejecutan conforme a los tiempos y procedimientos establecidos.					
3		La recepción y acopio de malanga en planta se ejecutan conforme a los tiempos y					

		procedimientos establecidos para garantizar su calidad.					
4	Distribución	Los procesos de empaque, lavado y paletizado de la malanga se ejecutan conforme a los requisitos fitosanitarios y normas exigidas por los mercados de destino.					
5		Las condiciones de almacenamiento de la malanga en planta se mantienen dentro de los parámetros de temperatura y humedad requeridos para preservar su calidad.					
6		La coordinación entre el transporte permite cumplir con los tiempos de entrega pactados con los clientes.					
7	Comercialización	La empresa utiliza canales de comunicación adecuados para negociar y establecer acuerdos comerciales con los compradores de malanga en el mercado nacional.					
8		El precio de venta de la malanga se establece considerando los costos de traslado desde el oriente y las condiciones del mercado local.					
9		La empresa desarrolla acciones de promoción y posicionamiento de la malanga en el mercado nacional de manera planificada.					
10	Ventas	Los acuerdos y contratos de venta de malanga establecidos con los clientes nacionales son claros en cuanto a condiciones, precios y plazos de entrega.					
11		La facturación y documentación generada en cada venta de malanga se procesa de forma oportuna y sin errores.					
12		La empresa cumple con los plazos de entrega y los estándares de calidad pactados con los clientes en cada transacción comercial.					

1

2

3

4

5

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
---------------------------------	----------------------	---------------------------------------	-------------------	------------------------------

Referencia

- Aguilar-Chamba, S. J., & Vásconez-Acuña, L. G. (2022). La gestión de los riesgos organizacionales bajo el nuevo enfoque de la auditoría interna. *Ingenium et Potentia*, 4(7), 26. <https://doi.org/10.35381/i.p.v4i7.1855>
- Aguirre Quezada, J. C., Pesántez Espinoza, J. M., & Jiménez Yumbra, J. A. (2024). La innovación en la auditoría, nuevas tendencias y alcance: Una revisión. *Economía y Negocios*, 15(2). <https://doi.org/10.29019/eyn.v15i2.1299>
- Álava Rosado, M. X., Romero Vega, V. G., Mendoza Saltos, M. F., & Palma Macías, G. R. (2025). Auditoría administrativa para la mejora de la eficiencia operativa en las organizaciones. *Revista Ñeque*, 8(22), 123–139. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i22.210>
- Albuja-Ruiz, F. C., & Ordóñez-Parra, Y. L. (2024). Auditoría de cumplimiento: Tendencias y mejores prácticas contables. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*. <https://doi.org/10.62452/be08yz08>
- Alarcón-Cedeño, R. E., & Macías-Ugalde, L. T. (2025). Auditoría de gestión y su incidencia en el proceso de compras y facturación: Caso de estudio empresa SCHT de Manta. *Revista Científica Yachasun*, 9(17). <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0720>
- Armas-Heredia, I. R., & Basurto-Arauz, J. F. (2023). Importancia de un plan estratégico como base para la ejecución de la auditoría de gestión. *Revista de Investigación SIGMA*. <https://doi.org/10.24133/qqpby325>

- Aspajo Torres, N., Suarez Almeida, M. Á., Vasquez Ortiz, J. A., Castro Burgos, P. G., & Lino Torero, Y. Y. (2026). Efectividad de la auditoría de cumplimiento en el control gubernamental posterior: Revisión sistemática (2020–2025). *Impulso, Revista de Administración*, 6(14), 111–126. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.274>
- Asitimbay Guallpa, K. D. (2021). *Auditoría de gestión como herramienta de control en las empresas pymes en el Ecuador* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca].
- Ávila Loor, M. F., & Zambrano Zambrano, E. J. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *Revista RECUS*.
- Barreto-Aray, E. A., Palma-Gonzabay, G. S., Vélez-Párraga, L. S., & Galarza-Santana, L. del C. (2022). Análisis de las estrategias de comercialización y su incidencia en el desarrollo financiero del negocio "GYC" de la parroquia Riochico, periodo 2021. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 740–753. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2781>
- Bravo Macías, C. C., Hernández Nariño, A., Negrín Sosa, E., Bone, L. S., & Félix López, M. E. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*.
- Bravo Zambrano, D. F., & Loor Zambrano, H. Y. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Uniandes Episteme*. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488>
- Calle García, A. J., Goya Alvarado, D. A., Choez Moran, C. E., & Mejía Arévalo, H. Y. (2021). Importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *Revista UNESUM-Ciencias*, 5(3), 127–140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>

- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., & López Cuadra, Y. M. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Cedeño-Ávila, G. M., Yungán Cazar, J. C., & Moscoso García, I. P. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 199–215. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4069>
- Cool-Intriago, A. R., & Zirufu-Briones, B. V. (2023). Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas comerciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 440–455. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741>
- Cortés Cuns, M. (2021). El neuromarketing y la comercialización de productos y servicios: Origen y técnicas. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 25(1), 118–130. <https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.1.8097>
- Delgado-Soto, S. E., Lince-Olguín, E., & Reyes-Muñoz, N. D. (2021). La auditoría operativa como herramienta de mejora continua para las empresas del sector comercial: Estudio de caso. *RIISDS*.
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Ecuador primer exportador de malanga a EE. UU.* (s.f.). El Productor. Recuperado el 1 de agosto de 2026, de <https://elproductor.com/2021/02/ecuador-primer-exportador-de-malanga-a-ee-uu/>
- Esparza Arias, J. E., Vallejo Chávez, L. M., & Arias Hidalgo, E. P. (2023). *Fundamentos de auditoría*. ESPOCH.

- Falconí Tello, M. A., Alarcón Gavilánes, J. C., & Elizalde Marín, L. K. (2023). Auditoría de desempeño: Herramienta útil en la gestión del conocimiento para administración de empresas. *Bibliotecas. Anales de Investigación*.
- Gonzales Pompa, D. J., Gonzales Gonzales, D. A., & Lavallo Gonzales, A. W. (2024). Control interno en el proceso de auditoría en empresas del sector servicios de Lima Metropolitana. *Revista Multidisciplinaria de Epistemología de las Ciencias*.
- González, G. A. A., & Ramírez, R. D. M. (2020). Approach to an associative marketing system for agricultural products of small and medium producers. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 162–176. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a12>
- González Mejía, S. L., Manzano Ávila, C. J., & Onofre Ávila, B. A. (2025). La auditoría como herramienta de gestión para la sostenibilidad de pequeños negocios. *ASCE Magazine*, 4(4). <https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.491>
- Guagua, O. Q., Cabeza, S. N. C., & Jaime, C. E. B. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 3, 194–206.
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org>
- Jara, A. G., & Solorzano, S. S. (2024). Estrategias comerciales en las pymes ecuatorianas del sector agroindustrial, para pertenecer a los clústeres de franquicias internacionales en el Ecuador en el año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13423–13452. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13663
- Jerez Morocho, E. N., & Ordoñez Gavilanes, M. E. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de

- Cañar – Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 113–132. <https://doi.org/10.36390/telos261.08>
- Laura Chiluisa, M. E., & Chaluisa Chaluisa, S. F. (2019). *Gestión de proveedores: Un ramal de conocimiento de la logística moderna*. Universidad Técnica de Ambato.
- Lizano-Arauz, C. D., Ronquillo-Bolaños, C. L., Román-Ordóñez, F. G., & Vera-Loor, R. Y. (2022). Análisis cuantitativo de la competitividad de las exportaciones de malanga ecuatoriana a Estados Unidos. *Economía y Negocios*, 13(2), 71–92. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1075>
- Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(Especial), 1–14. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Loja-Loja, C. C., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Gestión de recursos humanos con enfoque en auditoría en el sector público de Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5(económica), 79–94. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.307>
- Mejía Durango, I. C., & Jiménez Rueda, C. A. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las pymes en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238–251. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2025). *Nuevos productos, nuevos mercados: Exportaciones no tradicionales crecen*. <https://www.produccion.gob.ec/nuevos-productos-nuevos-mercados-exportaciones-no-tradicionales-crecen/>

- Olivera-Pájaro, J. C. (2022). La relación entre la eficiencia y el desempeño organizacional: Una revisión desde el sector servicios. *Revista Científica Anfíbios*, 5(1), 26–35. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (pymes). *FIPCAEC*. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1especial.105>
- Picado Juárez, A. M., & Golovina, N. S. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 96–114. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Quiñónez-Cercado, M. del P., Donoso Vélez, G. M., Guzmán Chompol, C. J., González Ortiz, J. A., & Ortiz Ortiz, J. N. (2025). Desde los pasillos hasta el CEO: La planificación estratégica en todos los niveles. *CYD (Ciencia y Desarrollo)*.
- Rojas Leyva, Y., & Pérez Vallejo, L. M. (2023). La estrategia de comercialización como herramienta para la ventaja competitiva sostenible. *RILCO: Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*.
- Salgado Cabezas, E. E., Cabezas Tinoco, Y. D. R., & Alvear Enríquez, M. Á. (2024). Transformación digital en la comercialización agroempresarial: Oportunidades y desafíos para los pequeños productores. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(1), 1337–1344. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/434>
- Salvatierra-Franco, N. R., Solesdispa-Reyes, S. G., & López-González, H. G. (2022). Control interno para mejora de procesos de comercialización, Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 7(8). <https://doi.org/10.23857/pc.v7i8>
- Segovia-Cepeda, M., & Guzmán-Macías, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de

pasajeros La Maná, período 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333–341.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>

Solíis Chang, J., Bucheli Espinoza, X., & Manjarrez Fuentes, N. (2021). Gestión administrativa de aplicaciones móviles y su efecto en la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón Quevedo. *Revista Científica ECOCIENCIA*.

Vásquez Erazo, E. J., Álvarez-Hernández, S. del R., & Vásquez-Álvarez, J. S. (2024).

Gestión administrativa, apalancamiento para las finanzas de las pymes en Ecuador.

Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 4(especial), 36–45.

<https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.107>

Sumba Bustamante, R. Y., Toala Sanchez, A. J., & García Vélez, H. A. (2022). Canales

de comercialización en las ventas de la asociación 11 de Octubre. *RECIMUNDO*,

6(suppl 1), 92–108. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.92-](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.92-108)

[108](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.92-108)

Verdezoto Reinoso, M., & Romero, D. J. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión

y toma de decisiones: Enfoque teórico. *Telos: Revista de Estudios*

Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(3), 1055–1075.

<https://doi.org/10.36390/telos263.17>

Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión

en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de*

Ciencias Aplicadas, 7(S1), 177–195. <https://doi.org/10.62452/xx2jye34>

Acuña Basco, E. R. (2024). Evaluación del sistema de control interno basado en COSO III y su incidencia en la gestión empresarial. Quito, Ecuador.

Álvarez Pincay, D. E., & Barcia Vera, A. J. (2024). Auditoría de gestión y su impacto en la eficiencia financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montecristi [Trabajo de titulación, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7058>

Bonifaz Tenenpaguay, E. (2025). Estrategias de marketing y las ventas en la Asociación de Productores San Pedro de Licto, en la ciudad de Riobamba [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo].

Cajahuishca-Paredes, C. A., & Narváez-Zurita, X. (2024). Auditoría de gestión para la evaluación de riesgos y cumplimiento en Gobiernos Autónomos Descentralizados, Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4, 88–100. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.162>

Canales Candia, S. E. (2021). El proceso de comercialización y su incidencia en la gestión comercial en la empresa NETCALL Perú S.A.C., Ica 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. <https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/10463>

Chandi Valenzuela, C. A. (2025). Auditoría interna que fortalezca la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera para una entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024–2025 [Trabajo de titulación, Universidad Internacional del Ecuador].

Chiavenato, I. (2022). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Contraloría General del Estado. (2024). Acuerdo No. 010-CG-2024: Reglamento para la elaboración, trámite y aprobación de informes de auditoría gubernamental, predeterminación de responsabilidades y órdenes de reintegro.

Elizabeth, R., & López, S. (2024). Estrategias de gestión de la cadena de suministro en un mundo globalizado. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 97–119. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n2/19>

García Escalante, M. R. (2023). Cadena de abastecimiento que integra la planeación estratégica y BSC en una empresa constructora. *SCIÉND*O. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.050>

Gemma, A. (2021). Método deductivo.

Guashpa Guaila, I. (2026). Auditoría de gestión y su aplicación en empresas del sector de transporte de Ambato, 2024 [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/48666>

Hernández Vaca, S. T. (2024). Auditoría de gestión a la empresa Telcomexpert S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022 [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo].

Maigua Guaranga, M. B. (2023). La comercialización de productos en el mercado Víctor Proaño de Riobamba y la satisfacción del cliente [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo].

Monserate, M. C. (2022). Estrategias de comercialización y ventas en los comedores de la parroquia Sucre, cantón 24 de mayo [Trabajo de titulación, Universidad Estatal del Sur de Manabí].

Peñañiel Tixi, K. P. (2024). Auditoría de gestión al departamento financiero de la Unidad Educativa San Felipe Neri, período 2022 [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo].

Puzhi Abril, P. (2024). Auditoría de gestión a la empresa Solution Tracker Cía. Ltda. [Trabajo de titulación, Universidad de Cuenca].

Villaruel Cando, S. C. (2022). Auditoría de gestión y su incidencia en la gestión administrativa de las áreas operativas de la Empresa Sociedad Agrícola y Comercial Cencerro Cía. Ltda., período 2022 [Trabajo de titulación, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7585>

Vivar Astudillo, A. Y. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones empresariales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*.

Yaimary, R. L. (2023). La estrategia de comercialización como herramienta para la ventaja competitiva sostenible. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*.

Zambrano Rodríguez, G. M., & Á. P. (2021). La importancia de la auditoría 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/unesciencias.v5.n3.2021.568>

Zayas-Batista, R., Cedeño-Intriago, R., & Gamboa-Graus, M. E. (2024). Perfeccionamiento del control interno en el sistema empresarial ecuatoriano. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 5–12. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.99>

PAOLA COBEÑA TESIS (2).docx HOY

ID : a38972b1203d413e22623a321ef34adb8f8d11e2



10%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : PAOLA COBEÑA TESIS (2).docx HOY.txt
Tamaño del archivo original : 716,29 kB
Número de palabras : 20.757

Depositante : MILTON ZAMBRANO RIVERA
Fecha de depósito : 5 de agosto de 2026
Tipo de carga : Interface
fecha de fin de análisis : 5 de agosto de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

<1%



Detección de IA

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

7%



Idiomas no reconocidos

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

3%



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

<1%



**Milton Geovanny
Zambrano Rivera**

Time Stamping
Security Data

Fuentes de similitudes (sección 2/2)

Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

<1%

Fuente principal detectada

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	repositorio.uleam.edu.ec repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/6373/1/ULEAM-AGRO-03... ↗	<1%	
2	Johanan Prudencio Zambrano Quiroga TESIS Final 5 #da80e6 Viene de de mi grupo	<1%	
3	TESIS_FINAL_(EDISON ALAVA) #b6781c Viene de de mi grupo	<1%	
4	www.editorialibkn.com www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/774 ↗	<1%	
5	Informe_proyecto_investigacion_Julissa Nicolle Zambrano... #fca119 Viene de de mi grupo	<1%	
6	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN revisado Jorge... #0879a6 Viene de de mi grupo	<1%	
7	dspace.unach.edu.ec dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/12857/1/Pe%C3%B1afiel%20Tixi,... ↗	<1%	
8	Auditoría de gestión y su aplicación en empresas del sector de... repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/48666 ↗	<1%	
9	Auditoría administrativa para la mejora de la eficiencia operativa... doi.org/10.33996/revistaneque.v8i22.210 ↗	<1%	
10	dominiodelasciencias.com dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2781?articlesBy... ↗	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

N°	Descripciones
1	https://doi.org/10.29019/eyn.v15i2.1299
2	https://doi.org/10.62452/be08yz08
3	https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0720
4	https://doi.org/10.24133/qqpby325
5	https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2781

Handwritten signature

N°		Descripciones
6	✗	https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568
7	✗	https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4069
8	✗	https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741
9	✗	https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.1.8097
10	✗	https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465
11	✗	https://elproductor.com/2021/02/ecuador-primer-exportador-de-malanga-a-ee-uu/
12	✗	https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a12
13	✗	https://www.iso.org
14	✗	https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13663
15	✗	https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135
16	✗	https://www.produccion.gob.ec/nuevos-productos-nuevos-mercados-exportaciones-no-tradicionales-crec...
17	✗	https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100
18	✗	https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1especial.105
19	✗	https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610
20	✗	https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/434
21	✗	https://doi.org/10.23857/pc.v7i8
22	✗	https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789
23	✗	http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7058
24	✗	https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.162
25	✗	https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n2/19
26	✗	https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7585
27	✗	https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.99