



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Título

**“Auditoría de gestión y su efecto en los procesos administrativos
en la empresa FRIPEZ S.A. de la ciudad de Manta.”**

Autor:

Jean Paul Choéz Macías

TUTORA:

Ing. Loor Solorzano Rosa María

**Trabajo de titulación de pregrado presentado como requisito para la
obtención del título de licenciado en contabilidad y auditoría**

Manta, Agosto 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

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

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de integración curricular bajo la autoría del estudiante **JEAN PAUL CHOEZ MACIAS**, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 20262027, cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto es **"Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos en la empresa Fripez S.A. de la ciudad de Manta"**.

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.

Manta, 23 de Julio de 2026.

Lo certifico,



Validar únicamente en FirmatC.
Firmado electrónicamente por:
ROSA MARIA LOOR
SOLORZANO

Ing. Rosa María Loor.
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

Carrera de Contabilidad y Auditoria

HOJA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado con el Sr. Jean Paul Choez Macias de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

Con el tema "Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos en la empresa Fripez S.A. de la ciudad de Manta"

Para constancia firman:


Ing. Valeria Intriago Molina
Presidente del Tribunal de Titulación


Ing. Carmen Gutiérrez Zambrano
Miembro del tribunal


Ing. Denny Fortty Barbera
Miembro del tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jean Paul Choez Macias declaro que soy el único autor de este trabajo de titulación denominado “Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos en la empresa Fripez S.A. de la ciudad de Manta”. Declaro que el contenido de este trabajo es de mi autoría y ha sido elaborado de manera íntegra, respetando los principios académicos y debidamente citado y referenciados, de acuerdo a las normas correspondientes. Los conceptos aquí desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Manta, Agosto 2026



Jean Paul Choez Macias

C.I 1317211496

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme la oportunidad de aprender, crecer y superar cada uno de los desafíos que encontré en el camino. Cada experiencia, cada obstáculo superado y cada enseñanza adquirida hicieron posible que hoy pueda alcanzar una de las metas más importantes de mi formación profesional.

A mis padres, por su amor incondicional, por cada sacrificio realizado y por enseñarme, con su ejemplo, el valor de la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la perseverancia y el esfuerzo. Siempre estaré agradecido por creer siempre en mí, por brindarme su apoyo en cada etapa de mi vida y por motivarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. Este logro también les pertenece, porque sin ustedes nada de esto habría sido posible.

A mis hermanas, por su cariño, comprensión y por acompañarme a lo largo de este camino. Gracias por su apoyo, por sus palabras de aliento y por recordarme siempre la importancia de no rendirme. Me siento agradecido de compartir este logro con ustedes.

A mi novia, por estar a mi lado, por su amor y apoyo incondicional durante este proceso. Gracias por escucharme, motivarme y acompañarme en los momentos de mayor esfuerzo y complicados. Tu compañía junto a ese amor fueron una fuente de fortaleza para continuar y alcanzar esta meta.

Con un cariño muy especial, dedico este logro a mi hermano Andy, quien, aunque ya no se encuentra físicamente conmigo, permanece siempre en mi corazón. Su recuerdo vive en cada paso que doy y en cada meta que alcanzo. Este logro también es para ti, como una forma de honrar tu memoria y llevar siempre presente el lugar tan importante que ocupas en mi vida. Te amo demasiado y siempre te llevaré dentro de mí.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que formaron parte de mi etapa universitaria y contribuyeron a mi crecimiento personal y académico. A mis compañeros, por las experiencias compartidas y el apoyo mutuo; a mis profesores, por sus enseñanzas, dedicación y por aportar a mi formación profesional. De manera especial, agradezco a mi compañera Génesis, quien se convirtió en mi mejor amiga durante esta etapa universitaria. Gracias por tu amistad sincera, por tu apoyo y por cada momento compartido, tu compañía hizo que este camino fuera un poco sencillo y dejó recuerdos que siempre llevaré con mucho aprecio...

RECONOCIMIENTO

Expreso mi más sincero reconocimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por haberme brindado la oportunidad de formarme académica y profesionalmente, proporcionándome los conocimientos, valores y herramientas necesarias para afrontar los desafíos de mi vida profesional.

A todos los docentes que formaron parte de mi proceso de formación, quienes, con su dedicación, experiencia y compromiso, compartieron sus conocimientos y contribuyeron significativamente a mi desarrollo académico y personal.

De manera especial, expreso mi profundo reconocimiento a mi tutora de tesis, por su orientación, paciencia, disposición y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Sus conocimientos, observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para culminar este trabajo con responsabilidad y calidad académica.

A la empresa FRIPEZ S.A., por abrirme sus puertas y brindarme la colaboración necesaria para el desarrollo de esta investigación. Por facilitarme el acceso a la información, permitir el levantamiento de datos y proporcionar el apoyo requerido durante las diferentes etapas del estudio, haciendo posible la elaboración de este trabajo de titulación.

Finalmente, expreso mi más profundo reconocimiento a mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y confianza durante toda mi formación universitaria. A mi novia, por su compañía, paciencia y constante motivación en cada etapa de este proceso; y a mis amigos, por su apoyo, sus palabras de aliento y por compartir conmigo este importante camino. El respaldo de cada uno de ustedes fue fundamental para alcanzar esta meta y culminar con éxito una etapa tan significativa de mi vida.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	I
HOJA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DEDICATORIA.....	III
RECONOCIMIENTO	IV
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPITULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Fundamentación teórica	1
1.1. Variable independiente: Auditoría de gestión	1
1.1.1. Auditoría de gestión	1
1.1.1.1. Importancia de la auditoría de gestión	1
1.1.1.2. Objetivos de la auditoría de gestión	2
1.1.1.3. Alcance de la auditoría de gestión.....	2
1.1.1.4. Beneficios de la auditoria de gestión.....	3
1.1.1.5. Característica de la auditoria de gestión.....	4
1.1.1.6. Fases de la auditoria de gestión.....	5
1.1.1.7. Programa de Auditoria de Gestión.....	5
1.1.1.8. Papeles de trabajo.....	6
1.1.1.9. Conformidades y no conformidades	6
1.1.2. Variable dependiente: Procesos administrativos.....	7
1.1.2.1. Procesos administrativos	7
1.1.2.2. Importancia de los procesos administrativos	7
1.1.2.3. Fases de los procesos administrativos	7
1.1.2.4. Planificación estratégica.....	9
1.2. Antecedentes investigativos	9

CAPITULO II	11
2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	11
2.1. Metodología	11
2.1.1. Modalidad de la investigación.....	11
Método deductivo.....	11
Método inductivo	11
2.2. Tipo de investigación	11
2.2.1. Investigación de campo.....	11
2.2.2. Investigación exploratoria.....	12
2.3. Enfoque	12
Enfoque Cuantitativo.....	12
Enfoque Cualitativo.....	12
2.4. Población y Muestra.....	12
2.4.1. Población.....	12
2.4.2. Muestra.....	13
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
2.5.1 Entrevista.....	13
2.5.2. Cuestionario Control Interno.....	14
2.5.3. FODA	14
2.6. Análisis e interpretación de resultados.....	14
2.6.1. Descripción de resultados de entrevista	14
2.6.2. Análisis de los resultados de la entrevista.....	19
2.6.3. Cuestionario de control interno.....	22
2.6.4. Análisis FODA.....	24
2.6.5. Triangulación	25
2.6.5.1. Aspectos Positivos.....	25
2.6.5.2. Aspectos negativos.....	26

CAPITULO III	29
3. PROPUESTA	29
3.1. Título	29
3.2. Justificación.....	29
3.3. Objetivo General	29
3.4. Objetivos Específicos.....	30
3.5. Beneficiarios.....	30
3.6. Factibilidad de la propuesta.....	31
3.6.1. Factibilidad Operativa	31
3.6.2. Factibilidad institucional.....	31
3.6.3. Factibilidad económica	31
3.7. Información de la empresa	31
3.7.1. Misión.....	31
3.7.2. Vision	31
3.7.3. Ubicación	31
3.8. Desarrollo de la propuesta.....	32
Introducción	33
Planificación.....	34
Evaluación preliminar	35
Identificación de áreas críticas	35
Componente I. Procedimientos Administrativos Estandarizados	36
Procedimiento N° 1: Procedimiento para la adquisición y control de materia prima.	
.....	37
Procedimiento N° 2: Control Documental y Archivo Administrativo.....	40
Procedimiento N° 3: Autorización y Pago a Proveedores.....	42
Procedimiento N° 4: Seguimiento de Indicadores y Control Administrativo	44
Componente II. Matriz de Riesgos Administrativos.....	46

Componente III. Sistema de Indicadores de Gestión	50
Matriz Técnica del Indicador	52
Aplicación de procedimientos y controles	53
Comunicación de resultados.....	53
Plan de acción y seguimiento	53
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	55
Referencia.....	57
Anexos.....	62

Índice de Tabla

Tabla 1: Población.....	13
Tabla 2: Muestra	13
Tabla 3: Formato de Cuestionario de Control Interno	22
Tabla 4: Matriz de Calificación nivel de confianza y riesgo	23
Tabla 5: Nivel de Confianza	23
Tabla 6: Procedimiento para la adquisición y control de materia prima.....	38
Tabla 7: Procedimientos para el control y archivo documental.....	41
Tabla 8: Procedimiento para la autorización y pago a proveedores.....	43
Tabla 9: Procedimiento para el seguimiento de indicadores y controles administrativos	45
Tabla 10: Probabilidad	46
Tabla 11: Riesgo	46
Tabla 12: Riesgo inherente.....	47
Tabla 13: Riesgos identificados	47
Tabla 14: Tratamiento y seguimiento de los riesgos.....	49
Tabla 15: Sistema de Indicadores de Gestión	51
Tabla 16: Matriz técnica del indicador.....	52

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Triangulación de Información.....	25
Ilustración 2 Ubicación Geográfica.....	32

Anexo

Anexo 1: Entrevista al Gerente de la empresa FRIPEZ S.A.....	62
Anexo 2: Entrevista la contadora de la empresa FRIPEZ S.A.....	65
Anexo 3: Cuestionario de control interno al área de administración de la empresa FRIPEZ S.A.....	71
Anexo 4: Análisis FODA a la empresa FRIPEZ S.A.....	73

RESUMEN

La presente investigación titulada “Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos en la empresa FRIPEZ S.A.” tuvo como objetivo evaluar el efecto de la auditoría de gestión en los procesos administrativos con el propósito de identificar las principales deficiencias de control y proponer acciones orientadas al fortalecimiento de la administración. El problema se centró en la inexistencia de manuales de procesos administrativos legalizados, la ausencia de una metodología formal para la gestión de riesgos, la falta de auditorías internas y la aplicación de controles basados en la experiencia del personal, situación que limitó la eficiencia administrativa y la toma de decisiones. Para el desarrollo del estudio se empleó un enfoque mixto, utilizando los métodos deductivo e inductivo, así como una investigación de campo y exploratoria. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fueron la entrevista dirigida al gerente y a la contadora, el cuestionario de control interno y el análisis FODA, los cuales permitieron obtener información para el diagnóstico de la organización. Los resultados evidenciaron que, aunque la empresa disponía de prácticas operativas que favorecían el control de sus actividades, continuaban las debilidades relacionadas con la formalización de los procesos administrativos, la gestión preventiva de riesgos y la documentación de procedimientos. Como resultado del trabajo se diseñó una propuesta basada en procedimientos administrativos estandarizados, una matriz de riesgos administrativos y un sistema de indicadores de gestión para fortalecer el control interno, optimizar los procesos administrativos y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

Palabras clave: Auditoría de gestión, procesos administrativos, control interno, procedimientos administrativos, indicadores de gestión.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la auditoría de gestión adquirió mayor relevancia como una herramienta importante para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos, contribuyendo al fortalecimiento del control interno y al mejoramiento continuo de las empresas. A nivel internacional y nacional, distintas investigaciones mostraron que la aplicación de estas auditorías permitió detectar debilidades en la administración, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la toma de decisiones mediante la implementación de procedimientos e indicadores de gestión. Estudios desarrollados en empresas públicas y privadas concluyeron que la inexistencia de procesos formalizados, la deficiente gestión de riesgos y la ausencia de mecanismos de control afectaron el desempeño empresarial, recomendando la implementación de sistemas de control administrativo como alternativa para mejorar la gestión organizacional.

En este contexto, la presente investigación abordó la problemática existente en la empresa FRIPEZ S.A., donde se identificó la inexistencia de manuales de procesos administrativos legalizados, la ausencia de metodologías para la gestión de riesgos, la carencia de auditorías internas y la aplicación de controles argumentados principalmente en la experiencia del personal. Estas condiciones limitaron la eficiencia de los procesos administrativos y redujeron la capacidad de la organización para prevenir riesgos y fortalecer la toma de decisiones.

Para mantener la alineación directa con el título de la investigación, el estudio partió de la formulación del siguiente problema científico: ¿Cuál es el efecto de la auditoría de gestión en los procesos administrativos de la empresa FRIPEZ S.A. de la ciudad de Manta? El objeto de estudio correspondió a la auditoría de gestión y el campo de acción se enfocó en los procesos administrativos de la empresa. Consecuentemente, el objetivo general consistió en evaluar el efecto de la auditoría de gestión en los procesos administrativos de FRIPEZ S.A.

Para alcanzar este propósito, se plantearon tres objetivos específicos de investigación:

1. Desarrollar procedimientos administrativos estandarizados que permitan mejorar la organización y el control;
2. Elaborar una matriz de riesgos administrativos, con base en criterios de auditoría de gestión, para identificar debilidades y establecer mitigaciones; y

3. Establecer un sistema de indicadores de gestión que facilite el monitoreo del desempeño.

Estos objetivos específicos se cumplieron progresivamente a lo largo del desarrollo de la propuesta. Primero, a partir del diagnóstico institucional, se logró diseñar y formalizar procedimientos estandarizados para áreas críticas como la adquisición de materia prima, el control documental y el pago a proveedores. Segundo, los hallazgos del cuestionario de control interno y el análisis FODA permitieron identificar los niveles de vulnerabilidad, lo que derivó en la elaboración de la matriz de riesgos administrativos con sus respectivos controles. Finalmente, se cumplió con el tercer objetivo mediante la estructuración de un sistema de métricas con fórmulas y metas definidas que sirven como base analítica para la gerencia.

Por lo tanto, la hipótesis planteó que la aplicación de una auditoría de gestión tiene un efecto positivo en el fortalecimiento de los procesos administrativos mediante la identificación de deficiencias de control y la implementación de acciones de mejora. La variable independiente fue la auditoría de gestión y la variable dependiente correspondió a los procesos administrativos.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con el apoyo de los métodos deductivo e inductivo, empleando una investigación de campo y de carácter exploratorio. La población estuvo conformada por el personal administrativo y productivo de la empresa, mientras que la muestra fue de tipo no probabilística por criterio del investigador, integrada por el gerente y la contadora. Para la recolección de información se utilizaron la entrevista, el cuestionario de control interno y el análisis FODA, instrumentos que permitieron obtener información suficiente para el diagnóstico organizacional. Posteriormente, los datos fueron analizados e interpretados mediante un proceso de triangulación que facilitó identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Como resultado científico de la investigación se diseñó una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa de FRIPEZ S.A., integrada por procedimientos administrativos estandarizados, una matriz de riesgos administrativos y un sistema de indicadores de gestión. Estos componentes fueron planteados con la finalidad de fortalecer el control interno, optimizar los procesos administrativos, contribuir a una adecuada gestión de riesgos y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones organizacional.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1.Fundamentación teórica

1.1. Variable independiente: Auditoría de gestión

1.1.1. Auditoría de gestión

Silva (2022) indica lo siguiente:

La auditoría de gestión es la revisión de actividades de una organización del cual se verifica el cumplimiento sus objetivos. En ella, se establecen puntos importantes: primero, identifica oportunidades y establece recomendaciones para su mejora continua. Segundo, se basa en la medición de eficiencia, eficacia y economía; es decir, el empleo de indicadores utilizados para evaluar los procesos de la entidad. (pág. 14)

Por su parte, Jiménez y Ortega (2010) en su informe redactan:

La auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiente en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (pág. 10)

Ambos autores determinan que el propósito de una auditoría de gestión es realizar una evaluación independiente del desempeño de una entidad, programa o proyecto, encaminada a mejorar la eficacia, eficiencia y economía del uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones de los responsables de tomar acciones. actuar y aumentar la responsabilidad ante el público.

1.1.1.1. Importancia de la auditoría de gestión

Gregory Zambrano, Dewis Álvarez y Narciso Yoza (2021) determina que la auditoría de gestión es importante por varias razones:

Porque es aplicable a todas las operaciones que se realizan en la organización, gracias al examen exhaustivo que realiza este tipo de auditoría permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones desarrolladas por la

organización, es de gran utilidad para los administradores porque posibilita el incremento de la eficacia, la efectividad y la economía en el uso de recursos, intentando mejorar las operaciones y actividades que cumple la entidad especialmente en las áreas críticas, a través de las recomendaciones y acciones correctivas; la auditoría de gestión examina en forma independiente la información contable con el fin de determinar su razonabilidad o eficiencia administrativa y legal, evalúa las operaciones, comprueba las actividades en todos los niveles que realiza dentro de la entidad logrando generar nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas para el control de operaciones y actividades fructífera para un buen mejoramiento en la entidad. (pág. 127)

Los autores dan a entender que la auditoría de gestión es importante porque se aplica a todas las operaciones realizadas en una organización, dado que este tipo de auditoría realiza controles exhaustivos, nos permite verificar la autenticidad, exactitud y autenticidad de las operaciones realizadas por la organización. Además es de gran utilidad para los administradores ya que mejora la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, tratando de mejorar las operaciones y actividades que realiza la organización a través de sugerencias y acciones correctivas, especialmente en áreas críticas.

1.1.1.2. Objetivos de la auditoría de gestión

El objetivo principal de la auditoría de gestión consiste en descubrir las debilidades que tiene la organización y establecer soluciones para su mejora continua. Cruz (2016), manifiesta que la intención de esta herramienta administrativa es examinar métodos y desempeño de las distintas áreas de la empresa.

1.1.1.3. Alcance de la auditoría de gestión

Según OAS (2022) en su informe detalla lo siguiente:

El alcance es la estructura conceptual o los límites y temas de la auditoría, normalmente es definido con la indicación del o de los aspectos que se proponen a cubrir con la evaluación, haciendo mención relevante al factor tiempo. En la fijación del alcance de la auditoría, el auditor balancea las aplicaciones de la economía, eficacia y eficiencia que serán puestas en la práctica en los programas. Así como los objetivos de la auditoría proporcionan la base para definir el alcance de la auditoría, éste nos clarifica en qué medida se realizará la revisión de las áreas críticas.

El autor da a entender que los alcances son los elementos de los métodos de gestión y operación que requieren seguimiento, análisis y evaluación constante son los siguientes:

planes y objetivos, estructura organizacional, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operaciones y recursos físicos y humanos

1.1.1.4. Beneficios de la auditoría de gestión

Según OAS (2022) en su informe establece que los beneficios de la auditoría son:

1. Identificar áreas problemáticas, las causas de los problemas y las alternativas para mejorar. Éste es un propósito importante de la Auditoría de Gestión, aunque a menudo la gerencia está consciente de un problema, no siempre puede definir exactamente las dimensiones. El auditor debe dar su punto de vista objetivo, para ayudar a enfocar apropiadamente los problemas operacionales.
2. Para definir un problema en algunos casos, el auditor necesita simplemente hablar con el personal de operaciones, y después compartir sus puntos de vista con la gerencia, debe tenerse presente de que la gente que trabaja en operaciones es usualmente la más consciente de los problemas y sus causas, que el personal de gerencia.
3. El papel de auditor es también identificar las causas actuales, no los síntomas o las causas probables de los problemas, que pueden ser el resultado de los manejos políticos o acciones. El auditor debe formular recomendaciones realistas y prácticas a esos problemas. Aquí es que la experiencia del auditor en el trabajo es valiosa.
4. Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, es decir, reducción de costos. La reducción de costos es un elemento significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo (por ejemplo, reducción de operaciones y/o personal cuando los negocios empiezan a caer). Es el papel del auditor de gestión, recomendar a la gerencia reducir los costos de las operaciones en relación con los planes establecidos y con los resultados esperados.
5. Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización. Puede no haber criterios apropiados para medir el logro de las metas y los objetivos de organización, requiriendo así al auditor sugerir a la gerencia que los adopte.

6. Suministrar y vincular la información de la gerencia y los sistemas de control. El auditor direccionará un número de preocupaciones en esta área: ¿Son tales sistemas de divulgación adecuados para proporcionar al personal de operaciones la información necesaria para el funcionamiento efectivo de todos los aspectos de la organización, como es el nivel del detalle proporcionado al nivel de las operaciones (es decir, más detalle en niveles más bajos y menos detalle en niveles más altos)? ¿Está faltando información que debería estar presente? ¿Se están considerando todos los indicadores claves? (Ej., volvieron las unidades enviadas, así como los artículos rechazados)
7. Proporcionar un canal adicional de la comunicación, entre los niveles de operación y la alta gerencia. En muchas organizaciones hay una separación clara (o confusa) entre la gerencia y las operaciones; es decir, la gerencia toma las decisiones y el personal de operaciones las ejecuta. Una de las ventajas más importantes de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
8. Detectar irregularidades: luego del repaso de los requisitos legales, metas, objetivos, políticas y procedimientos de la organización. El auditor se cerciora de que la organización obre de acuerdo con las leyes y las reglas internas bajo las cuales realiza sus funciones. Si hay una carencia de acatamiento, el auditor define las consecuencias. Esto incluye la prueba para la existencia de actos desautorizados, fraudulentos, o de otra manera actos irregulares.
9. Permitir una independiente y objetiva evaluación de las operaciones. Ambos, el personal de la gerencia y operaciones están a menudo muy cerca de qué va pasando dentro de sus propias operaciones, para evaluar con eficacia sus resultados. El auditor de gestión independiente puede hacer esto de manera objetiva, señalando esas áreas que necesitan mejorar, así como las que se estén desarrollando bien. (págs. 6-7)

1.1.1.5. Característica de la auditoría de gestión

Aviles (2023) indica que las características esenciales de una auditoría de gestión incluyen los siguientes elementos:

Independencia: La auditoría debe llevarse a cabo sin restricciones para asegurar un análisis y conclusiones imparciales.

Examinadora y evaluadora: Se basa en una fase inicial de hallazgos y un análisis posterior para evaluar la situación.

Actividades integradoras: Sus acciones están alineadas con la jurisdicción organizativa y se aplican según las actividades específicas de la organización.

Servicio: El resultado final busca brindar apoyo, asistencia y promover el desarrollo organizacional.

Intervención de la organización: La auditoría debe abarcar toda la organización, incluyendo a su personal, según el alcance definido. (pág. 26)

1.1.1.6. Fases de la auditoría de gestión

Gregory Zambrano, Dewis Álvarez y Narciso Yoza (2021) señala que en la Auditoría de Gestión deben implementarse las siguientes fases:

Fase I. Conocimiento Preliminar: Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría un costo y tiempo razonables.

Fase II. Planificación Específica: En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Fase III. Ejecución: A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

Fase IV. Comunicación de Resultados: En el informe sobre control de gestión se plasma los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período.

Fase V. Seguimiento: Es necesario establecer cual son los indicadores a los que vamos a evaluar cómo se están desempeñando cada área y cada trabaja. (págs. 133-134)

1.1.1.7. Programa de Auditoría de Gestión

La Organización Internacional de Estandarización (2018), determina que:

La extensión de un programa de auditoría debería basarse en el tamaño y la naturaleza del auditado, así como en la naturaleza, funcionalidad, complejidad, el tipo de riesgos y oportunidades, y el nivel de madurez de los sistemas de gestión que se van a auditar. (pág. 8)

1.1.1.8. Papeles de trabajo

Cisnero, Urdanigo, Guevara & Garces (2023) en su libro da a entender que:

Los papeles de trabajo son todos aquellos documentos desarrollados por el auditor para la conservación y muestreo de las evidencias obtenidas durante el desarrollo de la auditoría. Todo papel de trabajo debe estar estructurado bajo características claves y generales entre estas tenemos:

- Deben ser claros, precisos, con referencias y marcas lógicas y competentes.
- Su contenido debe limitarse para lo cual fue creado.
- Deben asegurar la permanencia de lo evidenciado.
- Debe garantizarse su custodia y confidencialidad.

Los papeles de trabajo pasan a formar parte del Archivo Corriente o del Permanente según su utilidad y empleo.

Archivo corriente: corresponde a aquellos archivos que se generan durante la auditoría, que son nuevos o que contribuyen a una información actual.

Archivo permanente: son aquellos archivos o documentación generada en procesos anteriores o que son principalmente de conocimiento general de la compañía como los manuales, instructivos, escrituras de constitución, el informe de auditoría anterior, entre otros. (pág. 1172)

Los autores sugieren que los papeles de trabajo de auditoría son documentos formales que el auditor prepara, organiza y utiliza durante todo el proceso de evaluación como parte de su responsabilidad de garantizar resultados reales y consistentes. Normalmente, los papeles de trabajo de auditoría describen información clave sobre la auditoría, como alcance, cronograma, personal, áreas, métodos, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

1.1.1.9. Conformidades y no conformidades

IsoTools (2026) determina que:

En cualquier sistema de gestión, la conformidad es el cumplimiento de un requisito definido, ya sea normativo, legal, contractual o interno. La no conformidad aparece cuando los resultados, registros o comportamientos se alejan de esos requisitos

establecidos, aunque la desviación parezca pequeña. Entender esta diferencia ayuda a que los equipos documenten evidencias con rigor y tomen decisiones coherentes. Sin esa base conceptual compartida, el análisis de problemas se vuelve subjetivo, y cada área interpreta los requisitos de forma distinta. (pág. 2)

1.1.2. Variable dependiente: Procesos administrativos

1.1.2.1. Procesos administrativos

Corichi, Valencia y Fernández (2022) establece que:

Los procesos administrativos son las herramientas que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales, además de ser el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración estas interrelacionan y forman un proceso integral. (pág. 7)

Los autores dan como entendido que los procesos administrativos se tratan de un conjunto de funciones de gestión que se realizan en secuencia, debido a que su objetivo principal es ayudar a las empresas a hacer un mejor uso de los recursos y alcanzar objetivos de manera más eficiente.

1.1.2.2. Importancia de los procesos administrativos

Angie Yanez (2024) indica que “las prácticas del proceso administrativo desempeñan un papel importante en la gestión de una organización, ya que establecen las directrices que deben seguirse durante un período de tiempo para alcanzar los objetivos fijados por la dirección” (pág. 9)

La autora aclara que el proceso administrativo es importante porque sirve como una directriz simple pero estricta mediante la cual una empresa u organización intenta alcanzar las metas propuestas de la manera más eficiente y cuya aplicación permite la utilización de los recursos laborales, técnicos y materiales a disposición de la empresa.

Además, los procesos administrativos permiten un control organizado y una disposición eficiente de los recursos.

1.1.2.3. Fases de los procesos administrativos

Zoila Delgado (2023) define los procesos administrativos en 4 fases:

Planificación

En esta fase, se diseñan estrategias para alcanzar las metas a lo largo de un período determinado. Basándonos en lo mencionado anteriormente, es evidente que la planificación exige un proceso minucioso para lograr eficiencia y eficacia en las

etapas siguientes. Esto se debe a que responde a cuestiones fundamentales para el propósito de cualquier organización, estableciendo claramente la dirección a seguir en la entidad. Las aspiraciones a mediano y largo plazo se abordan a través de la planificación, mientras que las perspectivas a corto plazo se gestionan mediante planificaciones operativas, todas alineadas con los objetivos institucionales. (pág. 99)

El autor aclara que la fase de planificación es el primer paso en cualquier proceso administrativo. Fue en este momento que se establecieron el propósito y los objetivos de la empresa. Sin embargo, aquí también deben incluirse los medios para alcanzar estos objetivos. En otras palabras, se traza un camino de acción.

Organización

En esta fase, se establece un orden interno que guía las operaciones de una entidad. Para asegurar la eficacia de este proceso, tres pilares esenciales deben ser tomados en cuenta. Se requiere la definición de un modelo u esquema organizacional; luego, se efectúa un diagnóstico del organigrama; y finalmente, se crea un manual organizativo. (pág. 100)

El autor establece que la organización implica la distribución de tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa. Este es el proceso de dividir el trabajo en grupos que deben estar conectados y trabajar juntos.

Dirección

La dirección es una función esencial en el proceso de gestión ya que también se reconoce como la parte ejecutiva de dicho procedimiento. Esta función es indispensable, ya que numerosos investigadores consideran que la administración en sí misma implica dirección. (pág. 100)

El autor aclara que en la fase de dirección es donde se llega el momento de poner en práctica toda la planificación y organización diseñada en los puntos anteriores: es el momento de actuar y motivar a los colaboradores, cuya tarea es identificar problemas, adaptar comportamientos para aplicar soluciones y disponer de las herramientas necesarias y que la buena comunicación lo hace todo.

Control

El control se percibe como una gestión de evaluar lo planteado en la etapa inicial de planificación. La acción de controlar está relacionada con medir y monitorear por parte de la administración, y puede ser aplicada en todos los niveles y departamentos que conforman una organización. (pág. 100)

El autor aclara que en esta fase es donde se realiza al final del programa a controlar, pero también se debe realizar a lo largo de todo el proceso de todas las etapas vistas anteriormente, empezando por la planificación.

1.1.2.4. Planificación estratégica

Teodoro Cubero (2021) en su libro determina lo siguiente:

La planificación es uno de los procesos más críticos en las empresas. No puede pensarse en un buen funcionamiento, sin un mínimo proceso de planificación de las actividades. La planificación está en estrecha relación con el futuro, y lo que se trata es de reducir la incertidumbre, y es consecuencia de varias alternativas que pueden producirse, frente a un determinado planteamiento. (pág. 79)

1.2. Antecedentes investigativos

El autor Freddy Toala (2022) presenta el proyecto investigativo titulado “Auditoría de gestión a los procesos administrativos de la empresa IMPORMONT S.A. de la ciudad de Portoviejo” con el objetivo de evaluar la organización y sus niveles de eficiencia, eficacia y calidad a los procesos administrativos, mediante el uso de los métodos inductivos, deductivos, estadístico y técnicas basadas en la encuesta que le permitió al autor determinar las falencias que se presentaron en la auditoría, para tener como fin emitir las conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo con la aplicación de la auditoría de gestión a la empresa IMPORMONT S.A. se concluyó que en esta ocurren debilidades y falencias, que en sus procesos de ventas no existe un manual de políticas y funciones, que dentro de la organización no se realizan capacitaciones en ninguna de sus áreas y el presupuesto con el que se cuenta no es el suficiente para cubrir todas las necesidades que se presentan dentro de la empresa.

La autora Miryam Ortiz (2018) en su proyecto investigativo con el tema de “Auditoría de gestión a la Policía Nacional Chimborazo No. 5 Departamento de Jefatura Financiera, de la ciudad de Riobamba” cuyo objetivo de este trabajo fue evaluar si los métodos de sistemas y procedimiento que se establece en los procesos administrativos del departamento se estén siguiendo con de acuerdo con sus políticas, leyes y programas; asegurando si todas estas se la estén cumpliendo y respetando.

Con la implementación de la auditoría de gestión al Departamento de Jefatura financiera, se da como conclusión que esta cumple de manera adecuada con sus funciones establecidas, además añadiendo que se encontraron puntos débiles de poco interés con relación al proceso de adquisición de los materiales y útiles de oficina.

Mariela Miranda (2014) en su informe con el siguiente tema “La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito 1 de Julio LTDA” nos da a conocer lo importante de implementar este tipo de auditoría debido a que nos deja en claro la necesidad de estudiar el deficiente control en sus procesos y la incidencia que toma en sus decisiones para determinar los cumplimientos de sus objetivos y el uso adecuado de sus recursos; y como esta implementación ayudará a la cooperativa a presentar un mejoramiento continuo.

La autora en su informe estableció como conclusión que dentro de la cooperativa no existe supervisiones a las actividades realizadas dentro de cada departamento, dando como resultado una brecha desfavorable del 40% con relación a los controles establecidos, además que existe una falencia en sus evaluaciones de desempeño debido a que esta evaluación solo es aplicada al Jefe de créditos al Asesor de créditos.

El autor Álvaro Arellano (2017) en su proyecto de investigación donde aplica la auditoría de gestión a la empresa Centro Especializado en Odontología “Oral Health” cuya finalidad es de examinar sus actividades en su totalidad con relación al departamento operativo y administrativo para evidenciar las falencias que afectan en el desempeño operativo de la empresa.

El autor en su proyecto investigativo da como conclusión que la empresa cuenta con múltiples deficiencias en sus departamentos en la cual debe corregir, además que a pesar de eso la empresa mantiene su enfoque global de manera eficaz, debido a que cumple mayormente en sus objetivos, metas, políticas y normas que ayudan a desarrollarse como una empresa mercantil.

Las autoras Adriana Loor y Witney Vélez (2018) en su proyecto investigativo titulado como “Auditoría de gestión administrativa del departamento de dirección técnica de gestión de talento humano de la universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil” nos da a conocer que la aplicación de este tipo de auditoría es de mucha importancia debido a que va dirigida a medir la eficiencia y eficacia con la que se gestiona las actividades los empleados del departamento examinado, dando como conclusión que dentro del departamento no hay un orden específico en sus documentos, dando como esta una dificultad para la búsqueda de una información requerida.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron algunos métodos que permitieron obtener el resultado de la investigación.

Método deductivo

Campoverde (2018) menciona que es un proceso para adquirir conocimiento, consiste en la deducción de conclusiones válidas originadas por una serie de premisas o principios lógicos.

Este método se empleó para examinar y analizar las leyes y regulaciones que rigen las actividades internas de la empresa. Así mismo, nos asistió en identificar el problema a partir de sus causas y consecuencias, con el fin de evaluar si los objetivos propuestos fueron alcanzados.

Método inductivo

Silva (2022) expresa que es el método de las ciencias, consiste en un proceso de razonamiento basado en la observación y experimentación para lograr una conclusión de las premisas planteadas como objeto de investigación

Además de permitir la formulación de los informes de auditoría, se empleó este método para extraer las conclusiones y sugerencias del trabajo de tesis a partir de los resultados obtenidos. También es factible conocer que la empresa empacadora Fripez S.A. dispone de documentos tales como: planificación estratégica, presupuesto o plan operativo anual.

2.2. Tipo de investigación

2.2.1. Investigación de campo

Herrera (2011) manifiesta que la recolección de información se obtiene directamente de la realidad donde ocurren los hechos.

La investigación de campo se empleó en este proyecto porque posibilitó corroborar la información de la compañía respecto a los procesos administrativos, lo cual facilitó identificar las carencias y las oportunidades para optimizar la interacción con los responsables y, al mismo tiempo, observar las actividades cotidianas de la empresa.

2.2.2. Investigación exploratoria

Valencia (2022) manifiesta que su aplicación se debe al ser un tema desconocido o poco estudiado, por lo tanto, los resultados proporcionados sirven como fuente de información y conocimiento del objeto de estudio.

La investigación exploratoria fue empleada en este proyecto porque posibilitó que se obtuviera una visión general acerca de la situación de los procesos administrativos de la compañía, ayudándonos a entender la estructura organizacional y a identificar preliminarmente las posibles carencias en la gestión que requerían ser examinadas mediante auditoría.

2.3. Enfoque

Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa según Sánchez & Murillo (2021) "es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos. Pretende establecer el grado de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados por medio de una muestra permite realizar inferencias causales a una población que explican por qué sucede o no determinado hecho o fenómeno".

Enfoque Cualitativo

Según Nizama Valladolid (2020) afirma que la investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación -acción, investigación -acción participativa, investigación etnográfica, estudio de casos.

2.4. Población y Muestra

2.4.1. Población

Según Pacheco (2020) define como "población a un grupo limitado o ilimitado de elementos con rasgos compartidos para los que se aplicarán las conclusiones de la investigación".

La población objeto de estudio de la investigación la integran los empleados del área administrativa y productiva de la empresa empacadora de pescado FRIPEZ S.A., la cual está conformada de la siguiente manera:

Tabla 1: Población

Nº	Cargo	Responsables
1	Gerente	1
2	Subgerente	1
3	Jefa administrativa	1
4	Asistente administrativa	1
5	Contadora	1

Nota. Población total correspondiente al personal activo de los procesos administrativos de la empresa FRIPEZ S.A. *Fuente.* FRIPEZ S.A.

2.4.2. Muestra

Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada (Pacheco, 2020)

En esta investigación se aplicó una muestra no probabilística a juicio y criterio del investigador, ya que garantizo que los datos recolectados provinieran de fuentes con conocimiento directo sobre los procesos administrativos y productivos evaluados.

A continuación se detalla la tabla que hace alusión a la muestra:

Tabla 2: Muestra

Nº	Cargo	Responsables
1	Gerente	1
2	Contadora	1

Nota. Muestra tomada de la población considerada para el estudio de caso. *Fuente:* FRIPEZ S.A.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.5.1 Entrevista

Cordonez & Fuentes (2022) expresa que es una técnica fundamental en el proceso de la investigación cualitativa, por medio del diálogo entre las personas participantes: entrevistador y entrevistado, con la finalidad de obtener respuestas verbales a las preguntas planteadas .

La aplicación de la entrevista en esta tesis fue clave para obtener información de primera mano directamente de los directivos de FRIPEZ S.A., aportando los elementos esenciales para resolver el problema de investigación.

2.5.2. Cuestionario Control Interno

Ortiz (2016) indica que es un documento útil para determinar áreas con mayores incidencias dentro de la organización; en otras palabras, representa al enfoque de la auditoría.

Se implementó el cuestionario de control interno porque permitió estandarizar la recolección de datos sobre los procesos administrativos, así mismo ayudo a verificar que estos procesos no sean solo funcionales, sino que se ejecuten en estricto cumplimiento de los reglamentos internos y leyes externas vigentes.

2.5.3. FODA

Cajamarca (2018) expresa que la matriz FODA es una herramienta primordial para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de una organización. A partir de su análisis, los administradores de todos los niveles de la organización establecen estrategias empresariales y funcionales que faciliten mejorar procesos internos y externos

Se utilizó el análisis FODA para obtener una visión integral de la organización, permitiendo que en este proyecto no se limite en señalar fallas, sino que también reconozca las capacidades internas que puedan potenciarse.

2.6. Análisis e interpretación de resultados

2.6.1. Descripción de resultados de entrevista

Entrevista al Gerente Ing. Eder Leonardo Álvarez:

El gerente aclara que el lineamiento gerencial se fundamenta en la metodología de Costo Objetivo, la cual opera a la inversa del costeo tradicional. En lugar de sumar los costos y añadir un margen, la Gerencia toma como punto de partida el precio de venta internacional en el mercado de destino. A este precio de mercado se le resta el margen de utilidad neta mínimo exigido por los accionistas (por ejemplo, un 15%) y los costos operativos estándar calculados por Contabilidad (procesamiento, congelado, empaque y logística). El valor residual resultante define el "Precio Techo de Compra" en la playa o muelle. Este límite es un lineamiento estricto para el departamento de compras, ya que cualquier incremento no autorizado en el valor de la materia prima absorbería directamente la utilidad neta de la empresa.

Se da a conocer que la coordinación gerencial se gestiona mediante un sistema de planificación en cadena alineado al flujo logístico de la materia prima. Dado que la pesca puede ser impredecible, el área comercial y de compras notifica a la Administración los arribos programados de barcos o camiones con un mínimo de 24 a 48 horas de anticipación. Con esta información, la administración utiliza recetas de producción estándar para calcular la cantidad exacta de cajas maestras, bolsas de plástico, correas y toneladas de hielo necesarias. Se emite una orden de liberación automática al almacén de entrega para que los materiales se trasladen al área de empaque antes de que el pescado complete su ciclo de congelación, evitando atascos en las líneas y paradas forzadas.

El gerente reconoce que actualmente se encuentran en una fase de transición, ya que la empresa no cuenta con manuales de procesos administrativos totalmente legalizados y regulados (tal como se identificó en el diagnóstico de Control Interno). Para mantener el orden institucional, la organización se apoya operativamente en las guías técnicas de procedimientos operativos, los reglamentos internos de trabajo y los flujos exigidos por las certificaciones de exportación y entes de control. Esto ayuda a definir tentativamente áreas de responsabilidad, reducir la duplicación de funciones en tareas críticas (como facturación y pagos) y garantizar que el flujo de información contable y aduanera no se detenga mientras se formaliza el manual final.

El almacenamiento del producto terminado es un paso esencial para garantizar la seguridad alimentaria y la cadena de frío. Una vez procesado, congelado y empacado en cajas originales, el pescado se somete a una inspección de metales y se consolida en palés debidamente etiquetados con códigos de barras de seguimiento. Estos palets ingresan de inmediato a las cámaras frigoríficas de almacenamiento a temperaturas estrictas de entre -18°C y -22°C. El responsable absoluto de custodiar este inventario, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de refrigeración y coordinar los despachos bajo el método FIFO (lo primero que entra es lo primero que sale) es el jefe de producción.

El gerente explica que en la industria pesquera, los retrasos en las embarcaciones por factores climáticos o mecánicos son comunes, por lo que la Gerencia debe liderar con flexibilidad operativa. Si se confirman retrasos en la llegada del pescado, la estrategia es reducir los costos de tiempo de inactividad para el personal de la fábrica. Inmediatamente se instruye al jefe de producción para activar el rol con acciones alternativas: realizar limpieza y desinfección profunda de áreas (esto lo determina la normativa sanitaria), calibración de pesaje de rutina.

La entrevista revela que la gerencia utiliza un estilo de supervisión basado en la gestión por resultados combinada con un control visual y operativo en tiempo real (visitas periódicas a la fábrica). Afirma que no persigue un enfoque fiscal o punitivo, sino más bien un enfoque de facilitación y mejora continua. A los mandos intermedios se les asignan objetivos claros (porcentaje de desempeño, eficiencia del tiempo, tasa de desperdicio) y se les da autonomía para alcanzarlos. Para mantener el compromiso de los operarios (como los fileteros), vinculamos la supervisión técnica de su trabajo con un reconocimiento y un sistema de incentivos a la productividad, demostrando que la eficiencia de la empresa beneficia directamente su estabilidad financiera.

El gerente afirma que la eficiencia de la instalación se evalúa mediante un cuadro de mando con tres indicadores clave de rendimiento (KPI):

- Rendimiento del filete: el indicador más crítico; medir la cantidad de carne limpia obtenida en relación con el peso bruto del pescado entero comprado. Un punto porcentual tirado por el desagüe puede costar miles de dólares.
- Eficiencia de la Capacidad Instalada: Mide la velocidad de procesamiento del equipo en relación con los estándares de diseño del túnel congelador.
- Índice Interno de Desperdicio y Rechazo: Estima los kilogramos de producto desechados por fallas en el corte, problemas de temperatura o empaques dañados antes del almacenamiento.

En la entrevista, el gerente afirma que el informe de gestión mensual se utiliza en el área administrativa, ya que permite consolidar la realidad financiera y la implementación de metas estratégicas de largo plazo; Sin embargo, debido a la perecibilidad del pescado y los altos costos operativos, esta revisión debe incluir una verificación de desempeño diaria para prevenir inmediatamente pérdidas de materia prima y un análisis semanal de frío y empaque para detener las desviaciones de costos variables más críticas antes de fin de mes.

El Gerente manifestó abiertamente que, debido a la estructura actual de la organización como empresa en crecimiento, no disponen de un departamento de auditoría interna ni de manuales de procesos regulados que sirvan como base para una fiscalización técnica. Además explicó que la dinámica del sector empacador de pescado les exige un enfoque más operativo, por lo que los mecanismos de control se han construido sobre la marcha y basados en la experiencia empírica. Sin embargo, utilizando la narrativa del gerente, se encontró que la ausencia de una auditoría formal no significa una ausencia absoluta de control. La gerencia compensa esta deficiencia con un seguimiento directo y centralizado: el cumplimiento de las metas institucionales se evalúa mensualmente mediante

el análisis de indicadores críticos del negocio, como el volumen de toneladas de pescado procesado, el control de pérdidas en las instalaciones y los niveles de liquidación.

Entrevista a la contadora Ing. Karina García

La contadora argumentó que la estructuración del presupuesto en el sector pesquero no puede ser lineal debido a la intermitencia de la materia prima. Contablemente, se utiliza un modelo de presupuesto flexible basado en el calendario biológico y pesquero de la región. Durante los picos de abundancia de pesca, el presupuesto asigna montos elevados para la adquisición de materia prima, insumos directos y costos variables de energía. Por el contrario, en los meses de veda (donde la captura de ciertas especies está legalmente prohibida), el presupuesto de compras se reduce drásticamente y se reasigna el flujo para cubrir únicamente los costos fijos y se planifican los gastos diferidos de mantenimiento mayor de los túneles y cámaras de congelación.

En la entrevista se aclaró que en los meses de escasez o baja producción, el flujo de caja operativo tiende a ser deficitario si se analiza de forma aislada, ya que los ingresos por ventas de pescado fresco disminuyen, pero los costos fijos se mantienen estables. Para mitigar este impacto, la previsión de flujo de caja tiene en cuenta una estrategia de "colchón financiero" basada en la venta de existencias de productos congelados acumuladas deliberadamente durante la temporada alta. Además, como parte de la previsión contable, se prevé activar las líneas de crédito revolvente o capital de trabajo previamente acordadas con el banco, que proporcione la liquidez necesaria para el cumplimiento de proveedores tradicionales y obligaciones tributarias sin incumplir los pagos.

La contadora afirmó en la entrevista que los subproductos del pescado no deberían considerarse residuos, sino una fuente secundaria de ingresos dentro del concepto de economía circular. En términos contables, estos artículos utilizan el método de costo de subproductos, lo que significa que no se les asigna el valor de la materia prima original (todo el costo del pescado es absorbido por el filete o lomo que se empaqueta). Los ingresos financieros netos por la venta de estos residuos orgánicos a las fábricas de harina de pescado se registran como "Otros ingresos operacionales"

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista con el auditor, quedó claro que la organización tiene el desafío de fortalecer los procesos de gestión a través de la auditoría de gestión. Señaló que actualmente muchas acciones administrativas se realizan de manera reactiva, es decir, se implementan sólo cuando ya han surgido problemas. Para concluir, afirmó que la implementación de una auditoría de gestión permitiría a la empresa adoptar un enfoque predecible y preventivo, lo que facilitaría la planificación anticipada, el

reconocimiento de riesgos y la toma oportuna de decisiones para optimizar las operaciones de la organización.

La contadora indicó que para motivar al personal operativo (por ejemplo, fileteadores) sin aumentar los costos fijos presupuestados, se ofrece un sistema de pago variable o bonificaciones de productividad basadas en la eficiencia operativa. Si el relleno logra extraer un mayor porcentaje de carne limpia del pescado, reduce el desperdicio y se traduce en un ahorro directo de costos de materia prima. Una parte de estos ahorros se le otorga como bonificación.

En la entrevista, la contadora afirmó que para una correcta toma de decisiones, la contabilidad de costos está rigurosamente departamentalizada por procesos, las cuales se estructuran cuatro centros de costos principales: Recepción, procesamiento, empaque y congelado.

Además, la contadora indicó que la compañía cuenta con algunos reglamentos provisionales y con procedimientos definidos para llevar a cabo las certificaciones de exportación; sin embargo, estos todavía no han sido formalmente incorporados a manuales permanentes de funciones y procesos. Como explicó, una auditoría de gestión funcionaría como un mecanismo de diagnóstico que facilitaría la evaluación, estandarización y documentación de tales directrices. Esto ayudaría a institucionalizar las tareas administrativas y a reforzar el sistema de control interno.

La contadora afirma que en la industria empacadora de pescado, los precios de venta final suelen estar pactados mediante contratos a mediano plazo, por lo que trasladar de inmediato un aumento de costos al cliente es sumamente difícil. La gestión financiera debe operar en tres niveles: primero, evaluar el nivel actual de existencias de seguridad de cartón para ahorrar tiempo; segundo, negociar compras consolidadas con proveedores alternativos para congelar los precios; y tercero, si el incremento es grave y permanente, coordinar con el área de desarrollo para optimizar el diseño técnico del paquete. La entrevista reveló que los altos volúmenes de producción crean un aumento inmediato en las cuentas por cobrar futuras, pero requieren liquidez inmediata para pagar las horas extras con los salarios semanales de los trabajadores. Para hacer frente a este impacto sin descapitalizar la empresa, se implementa un control simultáneo: el director de la planta debe presentar al área de contabilidad un plan de la cantidad semanal esperada de pescado que ingresara y el tiempo extra estimado para procesarlo.

En la entrevista, también señaló que el uso de medios informales como grupos de WhatsApp y correo electrónico para comunicar reglas operativas significa que muchas

instrucciones se dan en respuesta a circunstancias imprevistas y carecen de un proceso estandarizado. En su opinión, una auditoría de gestión propiciaría la formalización de estos canales de comunicación, fomentando flujos informativos que estén claramente definidos, documentados y en consonancia con las exigencias administrativas de la compañía.

La contadora en la entrevista afirma que los tiempos muertos representan una fuga de dinero crítica si no se controlan. El procedimiento contable exige que los supervisores de línea llenen un "Reporte Diario de Parada de Planta", donde se registran los minutos exactos en que la línea estuvo detenida y la causa. Contablemente, el costo de las horas de los trabajadores durante ese tiempo muerto se extrae de la cuenta de Mano de Obra Directa (MOD) y se reclasifica como un Costo Indirecto de Fabricación (CIF) por ineficiencia.

La empresa para disminuir los riesgos de fraude, sobrepago o colusión se aplica de forma estricta el principio de "Triple Correspondencia" antes de emitir cualquier pago a los proveedores de pescado. Ninguna factura se liquida si no cuenta con el respaldo adjunto del sistema automatizado e impreso de la báscula de entrada de la planta, cruzado con el "Reporte de Recepción e Inspección Sanitaria" emitido por el área de Control de Calidad. Si los datos de la factura del proveedor no coinciden con los del peso neto autorizado por la báscula y la calidad certificada, el sistema contable bloquea el pago de forma automática hasta recibir la respectiva nota de crédito.

Finalmente, la contadora sostuvo que los mecanismos de control actuales se enfocan sobre todo en corregir las circunstancias después de que hayan producido efectos económicos u operativos. En este contexto, argumentó que una auditoría de gestión posibilitaría confirmar la efectividad de los controles preventivos establecidos, lo cual demostraría la urgencia de añadir sistemas de alerta temprana y parámetros de control en tiempo real que hagan más fácil el hallazgo a tiempo de desviaciones y disminuyan la probabilidad de pérdidas para la entidad.

2.6.2. Análisis de los resultados de la entrevista

El análisis del parámetro de planeación reveló que la empresa demuestra una sólida visión comercial y ambiental al aplicar la metodología de costo objetivo para fijar un "Precio Techo de Compra" que resguarda el 15% de utilidad neta, complementado con un presupuesto flexible adaptado al calendario biológico, un sistema de economía circular y una coordinación logística que anticipa los arribos con 24 a 48 horas. Sin embargo, un problema crítico es la alta vulnerabilidad financiera durante los meses de cierre o la baja producción cuando el flujo de caja operativo se vuelve insuficiente y obliga a la organización

a depender de la liquidación de inventario y líneas de crédito. Ante este problema, la aplicación de la auditoría de gestión es fundamental para que la empresa abandone un enfoque puramente reactivo y pase a planificar desde una perspectiva preventiva y predictiva. Esta transición permitirá anticipar el impacto de las vedas en el flujo de efectivo y sustituir la improvisación por una matriz de riesgos estructurada; evitando así que la escasez prolongada o la caída de precios deriven en un incremento de gastos financieros por intereses que terminen erosionando severamente el margen neto que la gerencia busca proteger.

En el aspecto organizacional, destaca positivamente la rigurosa estructuración y departamentalización de la contabilidad de costos, la cual divide analíticamente la operación en cuatro centros principales recepción, procesamiento, empaque y congelado permitiendo un monitoreo financiero exacto de cada etapa productiva. Por el contrario, el principal problema es que la empresa se encuentra en una etapa de transición y no cuenta con manuales de procesos administrativos legalizados y regulados, ya que solo depende provisionalmente de lineamientos técnicos operativos y disposiciones regulatorias externas. La debilidad encontrada crea un serio vacío legal y corporativo, ya que funciones críticas como el almacenamiento del inventario final en cámaras frigoríficas caen dentro de la interpretación del puesto del jefe de producción por costumbre, dejándolas vulnerables a disputas por negligencia o pérdida de material. Ante este escenario, la aplicación de la auditoría de gestión resulta fundamental como mecanismo de diagnóstico e institucionalización, ya que permitiría evaluar estas regulaciones temporales y los flujos requeridos para los certificados de exportación, con el fin de formalizarlos y codificarlos en manuales de procesos y funciones permanentes. De esta manera, es posible responsabilizar jurídicamente a la estructura organizacional y a los contratos laborales, que garantizan que la estandarización y confiabilidad operativa de la planta productiva no depende de la memoria o costumbre del personal, sino de un marco institucional estable.

El análisis del parámetro de dirección expone que la empresa ejerce una gestión proactiva y flexible al ejecutar estrategias en tres niveles (contratos anticipados, optimización de gramajes y rediseño técnico) para contener el alza en el precio del cartón, además de promover un liderazgo por resultados combinado con un excelente sistema de bonos variables de productividad para los fileteros que se autofinancia con el ahorro de materia prima. Sin embargo, se detecta un severo problema de ineficiencia oculta en la gestión del personal ante los retrasos logísticos de las embarcaciones, donde la orden inmediata de ejecutar tareas alternativas de limpieza o calibración encubre "tiempos

mueritos" que deben extraerse contablemente de la Mano de Obra Directa (MOD) y cargarse a los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) por ineficiencia operativa, estresando el flujo de caja semanal. Ante esta deficiencia, una auditoría de gestión afectará directamente la forma en que la dirección comunica sus órdenes operativas y utiliza los canales de comunicación internos, obligando a formalizar y profesionalizar los flujos de instrucción (como los grupos de WhatsApp o los correos electrónicos institucionales) para que no dependan de decisiones improvisadas en tiempos de crisis. Este acuerdo directivo garantizará que la redistribución de funciones durante el cierre de plantas esté respaldada por protocolos estandarizados con partes responsables designadas, lo que permitirá a la alta dirección ejercer un control eficaz de los pedidos simultáneos, reducir las fallas logísticas de los proveedores y eliminar los costos ocultos debido a las ineficiencias salariales.

Finalmente, en el componente de control resalta la aplicación estricta del principio de "Triple Correspondencia", donde el sistema contable bloquea automáticamente los pagos a proveedores si no coinciden el tique de la báscula digital, el reporte de calidad y la factura, respaldado por un cuadro de mando con KPI's muy acertados como el rendimiento de fileteo, la eficiencia de capacidad instalada y el índice de mermas. A pesar de estas fortalezas, el problema principal se halla en la desconexión temporal de las herramientas de supervisión, ya que el área administrativa evalúa las metas estratégicas mediante un Informe de Gestión de frecuencia mensual; un periodo demasiado extenso para corregir desviaciones operativas dada la naturaleza perecedera del pescado y la volatilidad de los costos. Frente a esta lentitud en los cierres, la auditoría de gestión impacta directamente al comprobar si la empresa aplica controles preventivos reales ante eventos impredecibles o si se limita a reaccionar cuando la pérdida ya ocurrió. Al evaluar los mecanismos de fiscalización, la auditoría demuestra la urgencia de migrar de este control diferido a un sistema de alerta temprana e indicadores diarios en tiempo real; evitando así que las ineficiencias acumuladas durante el mes, los excesos en los costos variables o los desfases en la cadena de frío sigan pasando desapercibidos hasta impactar negativamente la rentabilidad final de la empresa.

2.6.3. Cuestionario de control interno

Tabla 3: Formato de Cuestionario de Control Interno

Cuestionario de Control Interno			
Empresa: FRIPEZ S.A.			
Área:			
Fecha:			
Objetivo: Analizar el control interno y su efecto en los procesos administrativos de la empresa			
Nº Pregunta	Sí	No	Observación
Componente: Ambiente de control			
¿La empresa dispone con manuales de procesos administrativos legalizados y regulados?		X	El trabajo se basa en la práctica diaria; no existen documentos legales ni manuales formalizados ante entidades externas.
¿Las responsabilidades y niveles de autoridad están claramente definidos para cada cargo?	X		
¿El personal recibe capacitación sobre las políticas y procedimientos administrativos?	X		
Componente: Evaluación de Riesgo			
¿La empresa identifica periódicamente los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos administrativos?	X		
¿Se evalúan los riesgos asociados a errores, incumplimientos o fraudes administrativos?		X	Al carecer de manuales o metodologías formales, no existe una evaluación técnica ni documental para el fraude.
¿Existen planes de acción para disminuir los riesgos identificados dentro de la empresa?		X	No existen documentos o planes de acciones escritos; la empresa reacciona de manera correctiva durante su proceso.
Componente: Actividades de Control			
¿Están respaldadas por procedimientos documentados las actividades administrativas de la empresa?		X	Los procedimientos de la empresa son empíricos y funcionales, pero no están documentados ni legalizados.
¿Existe una división adecuada de funciones en los procesos administrativos?	X		
¿Se realizan revisiones y autorizaciones previas de las operaciones administrativas relevantes?	X		
Componente: Información y comunicación			

¿La información necesaria para la toma de decisiones se comunica oportunamente a los responsables?	X		
¿Los resultados de las auditorías son comunicados a los responsables de cada área?	X		
¿Existen canales formales para reportar problemas o incumplimientos administrativos?	X		
Componente: Supervisión			
¿Se realizan auditorías internas o evaluaciones periódicas de los procesos administrativos?	X		
¿La administración verifica periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas?	X		
¿Se aplican correcciones cuando se detectan deficiencias en los procesos administrativos?	X		
Total	11	4	

Elaborado por: Jean Choez

Tabla 4: Matriz de Calificación nivel de confianza y riesgo

Matriz calificación nivel de Confianza y Riesgo Cuestionario de Control Interno		P/T: CI-01
		Fecha:
Calificación Total = CT (preguntas positivas)		11
Ponderación Total = PT (total preguntas)		15
Nivel de Confianza: $NC = CT/PT * 100$		$(11 / 15) * 100 = 73 \%$
Nivel de Riesgo Inherente: $RI = 100\% - NC\%$		$(100\% - 73\%) = 27 \%$

Elaborado por: Jean Choez

Tabla 5: Nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO

NIVEL DE RIESGO

Elaborado por: Jean Choez

Dado que la evaluación del cuestionario de control interno arrojó un nivel de confianza moderado del 73%, se determina técnicamente la aplicación de una prueba mixta. Esta decisión se basa en el hecho de que incluso si existen controles vigentes y aplicables en

los procesos administrativos, el riesgo de control asociado del 27% no permite una confianza ciega en ellos.

Por lo tanto, es metodológicamente necesario que el investigador no sólo evalúe el cumplimiento formal de los procedimientos mediante pruebas de cumplimiento, sino que también realice un control directo de la documentación y los saldos de las transacciones mediante pruebas de sustancias. Esta dualidad permite mitigar el riesgo de auditoría y detectar posibles desviaciones o errores materiales que el sistema actual no logra filtrar. En consecuencia, los hallazgos reafirman la necesidad imperiosa de fortalecer la gestión interna mediante la formalización de políticas y procedimientos

2.6.4. Análisis FODA

La matriz FODA permitió identificar los diferentes aspectos gerenciales tanto internos como externos de la empresa FRIPEZ S.A. En cuanto a fortalezas, se consideraron las siguientes: La empresa mitiga sus riesgos operacionales mediante la planificación logística de cadena estrecha (con 24 a 48 horas de anticipación) y el método de Costo Objetivo, que asegura un margen de ganancia al fijar un precio máximo para la compra de materia prima. Además, presenta una práctica segregación de funciones, controles antifraude automatizados (correspondencia tripartita) y seguimiento basado en KPI críticos de rendimiento y desperdicio.

La principal debilidad de la empresa que opera sin manuales de procesos administrativos legalizados, sin planes de contingencia documentados y sin un departamento de auditoría interna. Al ser una gestión reactiva, los problemas se solucionan sobre la marcha, lo que deriva en ineficiencias financieras como el impacto de los tiempos muertos en los costos indirectos de fabricación.

En los factores externos se analizaron las oportunidades destacando el formalizar su estructura administrativa utilizando como base las guías y flujos que ya le exigen las certificaciones de exportación externas. Financieramente, utiliza la economía circular vendiendo subproductos y utiliza estrategias de reserva de inventario y préstamos bancarios renovables para mantener la liquidez. Su mayor amenaza es que la empresa se enfrenta a una gran incertidumbre externa provocada por violaciones de la pesca debidas a factores climáticos y prohibiciones legales. Dado que los precios internacionales se acuerdan a medio plazo y son firmes, la empresa no puede trasladar el aumento de costos al cliente, lo que crea una dependencia absoluta de mantener la estabilidad de los costos de adquisición para no destruir el resultado final.

Los resultados de la matriz FODA aplicada a la empresa FRIPEZ S.A., muestra la situación actual de la compañía, de manera que se evidencia una baja gestión en la parte administrativa, que incide en la competitividad y productividad de sus productos, mostrando ser poco eficientes en sus procesos generando una imagen poco aceptable dentro del entorno donde desarrolla sus actividades, debido a la falta procesos administrativos formalizados y la carencia de información de requisitos.

2.6.5. Triangulación

Ilustración 1: Triangulación de Información



Derek Janzen (2025) define a la triangulación de la investigación como el proceso de examinar un tema o fenómeno de investigación desde varios ángulos, fuentes de datos o métodos. Para mejorar la validez, fiabilidad y exhaustividad de los resultados de la investigación, supone fusionar varias metodologías y fuentes de información.

2.6.5.1. Aspectos Positivos

Con base a las entrevistas y cuestionario de control interno realizados se demostró que a pesar de carecer de un marco formal, la empresa demuestra una alta eficiencia práctica mediante el uso de herramientas de control en tiempo real. El uso de indicadores clave de rendimiento (KPI's) como el rendimiento de fileteo, la eficiencia de la capacidad instalada y el índice de mermas permite un monitoreo técnico riguroso de la producción. Esto se complementa armónicamente con un estilo de liderazgo por resultados que otorga autonomía a los mandos medios y promueve un sistema de incentivos variables para el personal operativo, vinculando la productividad con la estabilidad económica del trabajador.

Además, se determinó que la adopción de la metodología de "Costo Objetivo" es un acierto estratégico fundamental, ya que al fijar un "Precio Techo de Compra" basado en el mercado internacional, se protege de manera estricta el margen de utilidad exigido por los

accionistas. Esta adaptabilidad también se refleja en la programación de entregas con 24 a 48 horas de anticipación a la llegada, evitando congestiones y una estricta contabilidad de costos departamental que utiliza presupuestos flexibles y adaptados al calendario orgánico y de veda.

En el ámbito de la contabilidad y el almacenamiento, la división del trabajo es clara y eficaz en la práctica diaria. Lo más destacable de la prevención de riesgos es la estricta aplicación del principio de "Triple Correspondencia" en los pagos con proveedores (cruce de escala, control de calidad y factura), complementado con el bloqueo automático en el sistema contable, que reduce drásticamente las posibilidades de colusión, sobrepago o fraude.

La empresa aprovecha las oportunidades del mercado y la economía circular al transformar los subproductos del pescado en ingresos operacionales complementarios. Asimismo, la dirección financiera mitiga la estacionalidad y los meses deficitarios mediante una estrategia de "colchón financiero" (venta de inventario congelado acumulado) y líneas de crédito revolventes, garantizando la liquidez y la continuidad del negocio.

2.6.5.2. Aspectos negativos

Dentro de los técnicas e instrumentos de recolección de datos, se obtuvieron resultados negativos los cuales se pueden mencionar:

A partir del cuestionario de control interno se identificó la carencia total de manuales de procesos administrativos legalizados y regulados ante entes externos en FRIPEZ S.A. Destruye el entorno de control y transforma la gestión institucional en un modelo empírico que depende únicamente de las rutinas diarias y de la memoria colectiva de los empleados. Esta preocupante informalidad impide la creación de una base legal para establecer obligaciones formales y debilita los procesos de entrada, dejando a la organización vulnerable a la discreción y reduciendo su estabilidad jurídica frente a controles o auditorías externas de cumplimiento.

El sistema de control interno de la empresa carece de un enfoque preventivo debido a la total falta de métodos técnicos para evaluar los riesgos de errores, fraude o incumplimiento, así como a la falta de planes de contingencia documentados. Al limitar sus actividades a reuniones de dirección para discutir el mercado, la empresa adopta un comportamiento peligrosamente reactivo que la obliga a resolver las crisis inmediatamente; Esto niega la capacidad de previsión estratégica y expone la estabilidad financiera y logística

de la empresa a acontecimientos aleatorios que la improvisación del momento no puede contener.

A pesar de la práctica separación de funciones y los permisos de gestión directa dentro de la instalación, el hecho de que las actividades administrativas no estén respaldadas por procedimientos documentados o legalizados debilita la estructura de control interno. Esta informalidad operativa crea una alta dependencia de los empleados clave y expone a la organización a un desequilibrio procesal crítico en el caso de la rotación laboral, ya que la falta de regulación legal escrita impide la supervisión técnica objetiva y reduce la consistencia del control en relación con los requisitos regulatorios ambientales.

Desde las entrevistas realizadas se pudo recalcar el reconocimiento por parte de la Gerencia de que la empresa opera en una "fase de transición" sin manuales legalizados apoyándose provisionalmente en reglamentos internos y flujos de certificaciones de exportación para mantener el orden expone una estructura organizativa fragmentada y reactiva. Este argumento metodológico revela que la estabilidad de los flujos de información contable y aduanera pende de parches normativos externos, lo que genera un riesgo latente de vacíos de control, duplicidad de funciones en áreas no cubiertas por las certificaciones y una postergación indefinida de la formalización institucional definitiva.

La justificación del Gerente y de la Contadora sobre la inexistencia de un departamento de auditoría interna, fundamentada en que el crecimiento de la empresa y la dinámica pesquera exigen un enfoque meramente operativo, constituye una severa debilidad de gobernanza que anula la objetividad del control. Intentar suplir la fiscalización técnica e independiente mediante una supervisión directa, empírica y centralizada por parte de la propia administración sobrecarga la agenda gerencial y rompe el principio de independencia; esto incrementa exponencialmente el riesgo de que los errores, omisiones o ineficiencias de la propia directiva pasen por alto al no existir un órgano evaluador imparcial.

Un hallazgo contable de que los retrasos en la producción causados por factores climáticos o mecánicos son una pérdida crítica de efectivo indica una debilidad en la planificación operativa que perjudica la rentabilidad general. Aunque la contabilidad aísla técnicamente este efecto al deducir las horas de los empleados de la mano de obra directa (MOD) para reclasificarlas como costos indirectos de fabricación (CIF) debido a la ineficiencia, esta reasignación matemática no aborda el problema subyacente: la empresa continúa absorbiendo los costos económicos de la inactividad del operador realizando funciones de limpieza alternativas, aumentando los costos de ganancias de producción y reduciendo los costos de ganancias variables.

El reconocimiento de que el flujo de caja operativo de FRIPEZ S.A. tiende a ser crónicamente deficitario durante los meses de veda o baja producción revela una estructura financiera altamente vulnerable a la estacionalidad biológica de la materia prima. Si bien la dirección financiera argumenta la mitigación de este impacto mediante un "colchón" de inventario congelado acumulado y la activación de líneas de crédito revolventes, depender sistemáticamente del endeudamiento bancario a corto plazo para cubrir costos fijos estables pone en riesgo la liquidez de la empresa ante fluctuaciones de las tasas de interés o restricciones imprevistas del mercado financiero.

Utilizando FODA, la falta de formalización legal, la falta de auditoría interna, la falta de gestión de riesgos y la pérdida de dinero debido al tiempo de inactividad se encontró como un diagnóstico organizacional frágil e incoherente. Estas deficiencias muestran que la empresa opera de forma empírica, donde la falta de medios técnicos y de control preventivo reduce el impacto positivo de sus fuerzas operativas; En ausencia de un escudo administrativo y objetivo, la empresa absorbe internamente las ineficiencias de costos, lo que limita su capacidad de escalar adecuadamente.

Además que las amenazas externas representadas por la intermitencia climática, los periodos de veda legal, la rigidez de los precios internacionales y la extrema dependencia del precio de mercado de la materia prima ejercen una presión asfixiante sobre los márgenes de FRIPEZ S.A. Debido a que los precios de venta final se pactan mediante contratos a mediano plazo, la empresa se encuentra atada de manos para trasladar los aumentos inflacionarios de insumos clave al cliente; esto provoca que bajo su enfoque de "Costo Objetivo", cualquier alza no autorizada del pescado en el muelle absorba de forma directa e inmediata la utilidad neta exigida por los accionistas, dejando el negocio a merced de factores externos incontrolables.

Tras detallar los aspectos negativos encontrados gracias a la implementación de las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación, evidenciaron debilidades significativas en sus procesos administrativos, tales como ausencia de procedimientos formalizados y regulados, una gestión de riesgo limitada, la ausencia de una auditoría interna y la dependencia de seguir prácticas empíricas. Estas deficiencias encontradas afectan a la eficiencia de sus procesos y así mismo su control interno, por lo que es necesario diseñar e implementar un modelo integral de gestión administrativa basado en Auditoría de Gestión para el fortalecimiento del control interno y la optimización de los procesos administrativos de la empresa.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Modelo Integral de Gestión Administrativa basado en Auditoría de Gestión para el fortalecimiento del control interno y la optimización de los procesos administrativos de la empresa FRIPEZ S.A

3.2. Justificación

La implementación de un modelo integral administrativos, basándose en auditoría de gestión para FRIPEZ S.A. Se planteó a causa de la necesidad de tratar las debilidades encontradas durante el proceso de investigación, que comprendieron una estructura inadecuada del control interno, la falta de procedimientos administrativos documentados y regulados oficialmente, la falta de herramientas para manejar riesgos, la ausencia de indicadores que permitan evaluar el desempeño institucional y una dependencia importante en prácticas empíricas para realizar las funciones administrativas.

Estas condiciones limitan la capacidad de la organización para asegurar que los procesos continúen operando de acuerdo con los estándares técnicos, fortalecer la toma de decisiones y prevenir riesgos. En este escenario, la propuesta es una oportunidad para ofrecer procedimientos administrativos, un sistema de gestión de indicadores y una matriz de riesgos que actúen como herramientas de apoyo para fortalecer la organización interna, mejorar el control de las actividades administrativas y promover una gestión más eficiente, organizada y consistente basada en la auditoría de gestión.

Además, su diseño proporcionará una base técnica que ayude a optimizar la coordinación entre las distintas áreas de la empresa, disminuir la dependencia del conocimiento individual, facilitar el seguimiento de los procesos y respaldar el cumplimiento de los objetivos institucionales. De esta manera, se logrará una gestión más ordenada y lista para afrontar los riesgos y retos característicos del sector pesquero y exportador.

3.3. Objetivo General

Diseñar un Modelo Integral de Gestión Administrativa sustentado en los principios de la Auditoría de Gestión, orientado al fortalecimiento del control interno y a la optimización de los procesos administrativos de la empresa FRIPEZ S.A.

3.4. Objetivos Específicos

- Desarrollar procedimientos administrativos estandarizados que permitan mejorar la organización y el control de las actividades desarrolladas en la empresa FRIPEZ S.A.
- Elaborar una matriz de riesgos administrativos, con base en criterios de Auditoría de Gestión, para identificar las principales debilidades y establecer acciones de control que contribuyan a su mitigación.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión que facilite el monitoreo y la evaluación del desempeño de los procesos administrativos, apoyando la toma de decisiones en la empresa FRIPEZ S.A.

3.5. Beneficiarios

La presente propuesta beneficiará, sobre todo, a la empresa FRIPEZ S.A. al ofrecer un modelo integral de gestión administrativa basado en auditoría de gestión que ayudará a reforzar el control interno y optimizar la gestión administrativa con respecto a los puntos débiles detectados durante la investigación, tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos, la falta de metodologías para gestionar riesgos, la carencia de indicadores de rendimiento y la ausencia de mecanismos preventivos de control.

La administración contará también con herramientas técnicas que simplificarán la planificación, la organización, el seguimiento, y la toma de decisiones. Esto reducirá la dependencia de métodos empíricos y promoverá una gestión más estructurada. Además, el personal administrativo se beneficiará de la estandarización de procedimientos, la definición precisa de responsabilidades y la existencia de herramientas que faciliten el flujo de actividades. Esto permitirá reducir la dependencia del conocimiento individual y potenciar la coordinación entre los distintos sectores.

Los accionistas se beneficiarán al tener una organización respaldada por prácticas administrativas de mayor calidad que respalden la sostenibilidad institucional y la eficiencia en las operaciones, mientras que los proveedores y los clientes podrán sacar provecho indirectamente de procesos internos más ordenados, puntuales y fiables, lo cual fortalecerá las relaciones comerciales.

Por último, esta propuesta contribuirá a la comunidad académica y a las investigaciones futuras sobre la gestión de la administración y la auditoría en el sector pesquero, al proporcionar un modelo con base técnica que puede ser usado como referencia para elaborar nuevas propuestas e investigaciones.

3.6. Factibilidad de la propuesta

3.6.1. Factibilidad Operativa

En términos operativos, la propuesta realizada es factible debido que el modelo integral de gestión administrativa se implementa en relación con la realidad organizacional de la empresa, y su estructura administrativa y las demandas identificadas se van teniendo en cuenta. Esto logrará que se fortalezca su control interno durante la implementación de los procesos administrativos, la matriz de riesgo y el sistema de indicadores de gestión.

3.6.2. Factibilidad institucional

La propuesta es factible a nivel institucional, pues aborda las debilidades detectadas en FRIPEZ S.A. y tiene su base en los datos adquiridos durante la investigación, lo que supone una opción que ayudará a mejorar el control interno y la administración.

3.6.3. Factibilidad económica

La propuesta es económicamente factible porque su desarrollo no requiere una gran inversión de recursos financieros, pues se basa en el diseño de instrumentos administrativos contruidos a partir de la información obtenida durante la investigación y de los recursos que la empresa tiene disponibles. Esto posibilitará su puesta en marcha sin necesidad de costos altos.

3.7. Información de la empresa

La compañía tiene por objeto dedicarse a la actividad empacamiento y venta al por mayor de pescado y productos de la pesca; así como también ejecuta actividades de venta al por mayor de desperdicios de pescado, la empresa fue fundada en 11 de abril de 2014. Donde su representante es Eder Leonardo Álvarez.

3.7.1. Misión

Empacar y distribuir pescado fresco y de alta calidad, garantizando procesos limpios y seguros que conserven el sabor natural del mar. Nos esforzamos por ofrecer un servicio puntual y confiable a nuestros clientes, apoyando la pesca responsable y el trabajo de nuestra comunidad

3.7.2. Vision

Ser la empresa empacadora de pescado preferida en nuestra región, reconocida por la calidad impecable de nuestros productos, nuestro compromiso con el medio ambiente y la confianza que brindamos a hogares y negocios locales.

3.7.3. Ubicación

Barrio Lazareto, calle 114 y 115, avenida 103, Manta.

Introducción

Constituye un instrumento técnico el Modelo Integral de Gestión Administrativa basado en Auditoría de Gestión, que busca fortalecer la gestión administrativa de FRIPEZ S.A. a través de la integración de procedimientos que ayuden a organizar, estandarizar, supervisar y mejorar constantemente los procesos administrativos. Su estructura se basa en una perspectiva preventiva que fomenta el reforzamiento del control interno y simplifica la toma de decisiones aplicando instrumentos administrativos que se alinean con las exigencias de la compañía.

El modelo está constituido por tres componentes que se interrelacionan y funcionan de manera complementaria. El primero se refiere a los métodos administrativos estandarizados, que dictan directrices para llevar a cabo de manera uniforme las principales tareas administrativas. El segundo componente incluye una matriz de riesgos administrativos que posibilita el reconocimiento, la evaluación y el control de los riesgos pertenecientes a los procesos organizacionales, estableciendo tanto los controles como las personas responsables para su administración. Por último, el tercer componente incluye un sistema de indicadores de gestión, creado para evaluar la ejecución de los procesos administrativos a través de indicadores, fórmulas matemáticas, frecuencias de evaluación, responsables y objetivos que permitan monitorizar los resultados conseguidos.

El modelo de gestión que resulta de la integración de estos elementos brindará ayuda a la coordinación de las actividades administrativas, así mismo, refuerza el control interno y fomenta una administración más eficiente, organizada y enfocada a la mejora incesante. En los siguientes segmentos, se explica en detalle la estructura, el contenido y la implementación de cada uno de los elementos que componen la propuesta dentro de FRIPEZ S.A.

Ilustración 2 Ubicación Geográfica



3.8. Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta consiste en el diseño de un Modelo Integral de Gestión Administrativa basado en Auditoría de Gestión para FRIPEZ S.A., el cual tiene como finalidad fortalecer el control interno y optimizar la gestión administrativa de la empresa. El modelo se estructura en tres componentes que permitirán atender las principales necesidades identificadas en la organización y proporcionarán herramientas técnicas para mejorar el desempeño administrativo.

En el primer componente se desarrollarán procedimientos administrativos estandarizados, cuyo objetivo es formalizar actividades relacionadas con la adquisición de materias primas, control de documentos y trámites administrativos, autorización y pago a proveedores, y seguimiento de indicadores administrativos. El segundo componente presentará una matriz de riesgos administrativos, con ayuda de la cual se identificarán, evaluarán y controlarán los principales riesgos que pueden afectar el logro de las metas institucionales, estableciendo los controles y responsables adecuados. Finalmente, el tercer componente incorporará un sistema de indicadores de gestión que permitirá medir el desempeño de los procesos administrativos mediante indicadores, fórmulas de cálculo, frecuencias de evaluación, responsables y metas, facilitando el seguimiento y la toma de decisiones.

Introducción

Constituye un instrumento técnico el Modelo Integral de Gestión Administrativa basado en Auditoría de Gestión, que busca fortalecer la gestión administrativa de FRIPEZ S.A. a través de la integración de procedimientos que ayuden a organizar, estandarizar, supervisar y mejorar constantemente los procesos administrativos. Su estructura se basa en una perspectiva preventiva que fomenta el reforzamiento del control interno y simplifica la toma de decisiones aplicando instrumentos administrativos que se alinean con las exigencias de la compañía.

El modelo está constituido por tres componentes que se interrelacionan y funcionan de manera complementaria. El primero se refiere a los métodos administrativos estandarizados, que dictan directrices para llevar a cabo de manera uniforme las principales tareas administrativas. El segundo componente incluye una matriz de riesgos administrativos que posibilita el reconocimiento, la evaluación y el control de los riesgos pertenecientes a los procesos organizacionales, estableciendo tanto los controles como las personas responsables para su administración. Por último, el tercer componente incluye un sistema de indicadores de gestión, creado para evaluar la ejecución de los procesos administrativos a través de indicadores, fórmulas matemáticas, frecuencias de evaluación, responsables y objetivos que permitan monitorizar los resultados conseguidos.

El modelo de gestión que resulta de la integración de estos elementos brindará ayuda a la coordinación de las actividades administrativas, así mismo, refuerza el control interno y fomenta una administración más eficiente, organizada y enfocada a la mejora incesante. En los siguientes segmentos, se explica en detalle la estructura, el contenido y la implementación de cada uno de los elementos que componen la propuesta dentro de FRIPEZ S.A.

Planificación

Misión

Fortalecer la gestión administrativa de FRIPEZ S.A. mediante procedimientos estandarizados, mecanismos de control de riesgos e indicadores de gestión que permitan mejorar el control interno, optimizar los procesos administrativos y facilitar la toma de decisiones.

Visión

Consolidar una gestión administrativa organizada, preventiva y orientada a la mejora continua mediante la aplicación integrada de procedimientos administrativos, gestión de riesgos e indicadores de desempeño.

Objetivo

Diseñar y establecer lineamientos administrativos que permitan organizar, controlar y evaluar los principales procesos de FRIPEZ S.A., fortaleciendo el control interno y promoviendo la mejora continua.

Alcance

El Modelo Integral de Gestión Administrativa será aplicado a los procesos de adquisición y control de materia prima, control documental y archivo administrativo, autorización y pago a proveedores, gestión de riesgos y seguimiento de indicadores administrativos.

Responsables

La Gerencia supervisará la aplicación del modelo, aprobará los procedimientos y acciones de mejora y analizará los resultados obtenidos. Administración coordinará la ejecución de los procedimientos y el seguimiento de las actividades. Contabilidad será responsable de los registros, documentación, pagos e indicadores relacionados con su área. Los responsables de cada proceso ejecutarán las actividades conforme a los procedimientos establecidos.

Recursos

El modelo utilizará el personal administrativo de FRIPEZ S.A., los recursos tecnológicos disponibles, documentación física y digital, registros administrativos, herramientas de control, matriz de riesgos e indicadores de gestión.

Evaluación preliminar

La evaluación preliminar se fundamenta en los resultados obtenidos durante el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A. mediante los instrumentos aplicados durante la investigación. La evaluación del control interno permitió determinar un nivel de confianza del 73 % y un nivel de riesgo del 27 %, resultados que evidencian la necesidad de fortalecer determinados aspectos de la gestión administrativa.

A partir de los resultados obtenidos se identificaron como principales áreas de atención los procesos administrativos, debido a la falta de procedimientos formalizados; la gestión de riesgos, por la ausencia de una metodología establecida; el control documental, debido a la necesidad de fortalecer el archivo y respaldo de la información; los pagos a proveedores, por la necesidad de fortalecer los controles y autorizaciones; la evaluación administrativa, debido a la necesidad de contar con mecanismos de medición; y el seguimiento, por la necesidad de verificar el cumplimiento de las acciones establecidas.

Identificación de áreas críticas

Se considerarán como áreas críticas la adquisición y control de materia prima, el control documental y archivo administrativo, la autorización y pago a proveedores y el seguimiento de indicadores administrativos.

La adquisición de materia prima será controlada mediante la verificación del pesaje, calidad, aprobación, registro y documentación de las compras. El control documental será orientado a la recepción, clasificación, registro, almacenamiento y disponibilidad de la información. La autorización y pago a proveedores será controlada mediante la revisión documental, autorización previa, registro contable y comprobación del pago.

La Matriz de Riesgos Administrativos permitirá determinar los riesgos asociados a cada proceso y establecer su nivel de prioridad. Los Procedimientos Administrativos Estandarizados establecerán los controles aplicables a las áreas críticas y el Sistema de Indicadores de Gestión permitirá medir su desempeño.

A continuación, se presentan los tres componentes que conforman el Modelo Integral de Gestión Administrativa propuesto para FRIPEZ S.A., desarrollados de manera articulada a partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores. Cada componente incorpora los procedimientos, instrumentos, matrices y mecanismos de control correspondientes, con el propósito de fortalecer la gestión administrativa, mejorar el control interno y contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos para la empresa:

Componente I. Procedimientos Administrativos Estandarizados

El diseño de procesos administrativos estandarizados para FRIPEZ S.A., que es parte del Modelo Integral de Gestión Administrativa fundamentado en Auditoría de Gestión, corresponde al primer componente establecido. El contenido hace frente a la necesidad de formalizar las labores administrativas a través de pautas documentadas que ayuden a organizar los procesos, determinar responsabilidades y reforzar el control interno. Igualmente, es una herramienta técnica que contribuirá a la normalización de las tareas administrativas y fomentará un manejo más organizado y eficaz.

En esta situación, los procedimientos administrativos se organizan con la intención de determinar una secuencia lógica de acciones, establecer responsabilidades, estandarizar la realización de los procesos y reforzar los sistemas de control interno. Con su implementación se contará con una guía técnica para el desarrollo de las actividades administrativas, lo que hará más fácil la ejecución adecuada de los procesos, disminuirá el riesgo de errores, omisiones y duplicación de funciones, y ayudará a alcanzar las metas institucionales de FRIPEZ S.A.

Procedimiento N° 1: Procedimiento para la adquisición y control de materia prima.

Código: FRIPEZ-PA-001

Versión: 01

Fecha de aprobación:

Responsable : Jefe de Compras

Objetivo:

Establecer las actividades, responsabilidades y controles necesarios para realizar la adquisición de materia prima de manera formal, transparente y documentada, garantizando que las compras cuenten con autorización previa, verificación de cantidad y calidad, respaldo documental y registro correspondiente.

Alcance:

El procedimiento comprenderá desde la identificación de la necesidad de materia prima hasta el registro de la compra, recepción de la factura, validación documental y entrega del expediente para el proceso de pago y archivo.

Base normativa:

El procedimiento deberá aplicarse de acuerdo con la normativa tributaria, laboral, contable, sanitaria y demás disposiciones legales y administrativas aplicables a FRIPEZ S.A., además de las políticas internas aprobadas por la Gerencia.

Responsables:

Departamento de Gerencia, de Compras, de Calidad y de Contabilidad.

Políticas:

Toda adquisición deberá originarse en una Solicitud de Compra formalmente registrada. Ninguna compra podrá ejecutarse únicamente mediante mensajes de WhatsApp o instrucciones verbales. Toda compra deberá contar con una Orden de Compra o Autorización Formal aprobada. La materia prima deberá ser revisada en cantidad y calidad antes de aceptarse. La documentación deberá integrarse en un expediente de compra. Toda operación deberá registrarse contablemente. La documentación deberá conservarse de acuerdo con los períodos de archivo establecidos.

A continuación, se describen las actividades y el departamento responsable para el procedimiento de la adquisición y control de materia prima:

Tabla 6: Procedimiento para la adquisición y control de materia prima

Nº	Actividad	Responsable	Registro	Control
1	Identificar la necesidad de materia prima	Compras	Solicitud de Compra	Verificar necesidad y cantidad
2	Revisar disponibilidad y condiciones de compra	Compras	Cotización/Registro de proveedor	Comparar condiciones
3	Evaluar proveedor y condiciones	Compras/Gerencia	Registro de evaluación	Verificar proveedor autorizado
4	Elaborar Orden de Compra	Compras	Orden de Compra	Revisar cantidad, precio y condiciones
5	Aprobar formalmente la compra	Gerencia	Orden de Compra aprobada	Firma o autorización registrada
6	Recibir y pesar la materia prima	Compras/Calidad	Ticket de báscula	Comparar cantidad recibida
7	Inspeccionar la calidad	Calidad	Registro de inspección	Verificar requisitos de calidad
8	Registrar la compra	Contabilidad	Registro contable	Conciliar documentos
9	Recibir y revisar factura	Contabilidad	Factura	Comparar factura con Orden de Compra
10	Integrar expediente	Contabilidad	Expediente de compra	Verificar documentos completos

11	Remitir documentación para pago	Contabilidad	Solicitud de pago	Validar autorización
12	Archivar expediente	Administración/Co ntabilidad	Archivo administrativo	Comprobar custodia documental

Nota: Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado con FRIPEZ S.A.

Riesgos asociados:

Compra no autorizada, adquisición a proveedores no aprobados, diferencia entre cantidad solicitada y recibida, recepción de materia prima que no cumple requisitos de calidad, errores en facturación y pérdida de documentación.

Elaborado por: Jean Choez

Revisado por: Gerencia

Aprobado por: Eder Álvarez

Procedimiento N° 2: Control Documental y Archivo Administrativo

Código: FRIPEZ-PA-002

Versión: 01

Fecha de aprobación:

Responsable: Administración

Objetivo:

Establecer las actividades para recibir, revisar, clasificar, registrar, custodiar y facilitar la consulta de la documentación administrativa de FRIPEZ S.A., garantizando su integridad, disponibilidad y seguimiento.

Alcance:

Comprenderá todos los documentos administrativos, contables y operativos que deban conservarse como evidencia de las actividades desarrolladas por la empresa.

Base normativa:

El procedimiento de Control Documental y Archivo Administrativo se aplicará de acuerdo con las políticas administrativas internas de FRIPEZ S.A. y con la normativa legal vigente relacionada con la organización, conservación, custodia y disponibilidad de la documentación de la empresa.

Responsables:

Departamento de Gerencia, de Contabilidad y de Administración

Políticas:

Todo documento deberá ser identificado y clasificado antes de su archivo. El acceso deberá limitarse al personal autorizado. Los documentos retirados del archivo deberán registrarse. Los documentos deberán conservarse tanto tiempo como establezcan las disposiciones legales y políticas internas. La documentación utilizada como evidencia de auditoría deberá conservarse de manera íntegra.

Tabla 7: Procedimientos para el control y archivo documental

N	Actividad	Responsable	Registro	Control
1	Recibir documentación	Administración	Registro de recepción	Verificar origen
2	Revisar integridad	Contabilidad/Administración	Registro de revisión	Confirmar documentos completos
3	Clasificar documentación		Clasificación documental	Aplicar categorías
4	Registrar documentación	Administración	Registro documental	Asignar código
5	Archivar	Administración	Archivo	Verificar ubicación
6	Custodiar	Administración	Control de archivo	Acceso autorizado
7	Facilitar consulta	Administración	Registro de préstamos	Registrar salida y devolución
8	Revisar archivo	Administración	Informe de revisión	Detectar faltantes

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

Riesgos:

Pérdida de documentos, duplicidad, acceso no autorizado, deterioro, dificultad para localizar información y ausencia de evidencia para auditorías

Elaborado por: Jean Choez

Revisado por: Administración

Aprobado por: Gerencia

Procedimiento N° 3: Autorización y Pago a Proveedores

Código: FRIPEZ-PA-003

Versión: 01

Fecha de aprobación:

Responsable: Contabilidad

Objetivo:

Establecer los controles necesarios para verificar, autorizar y ejecutar los pagos a proveedores, garantizando que cada desembolso se encuentre respaldado por documentación suficiente y por la autorización correspondiente.

Alcance:

El presente procedimiento comprenderá desde la recepción de la factura emitida por el proveedor hasta la ejecución, registro y archivo del pago correspondiente. Será aplicable a todas las adquisiciones realizadas por FRIPEZ S.A. que generen obligaciones con proveedores.

Base normativa:

El procedimiento se aplicará considerando la normativa contable, tributaria, mercantil y laboral vigente que resulte aplicable a FRIPEZ S.A., así como las políticas y disposiciones administrativas internas aprobadas por la Gerencia.

Responsables:

Departamento de Gerencia, de Contabilidad, de Compras y de Calidad.

Políticas

Todo pago deberá contar con la documentación correspondiente y la autorización formal de la Gerencia. La factura deberá coincidir con la compra realizada y la documentación de respaldo deberá estar completa antes de efectuar el desembolso. Todo pago deberá ser registrado contablemente y la documentación generada deberá archivararse correctamente para garantizar su control y seguimiento.

A continuación se detalla el procedimiento para la autorización y pago a proveedores con sus respectivos responsables:

Tabla 8: *Procedimiento para la autorización y pago a proveedores*

N	Actividad	Responsable	Registro	Control
1	Recibir factura	Contabilidad	Factura	Verificar proveedor
2	Revisar expediente de compra	Contabilidad	Expediente	Confirmar documentación
3	Verificar cantidad y calidad	Compras/Calidad	Ticket y registro	Conciliar recepción
4	Solicitar autorización	Contabilidad	Solicitud de pago	Validar expediente
5	Autorizar pago	Gerencia	Autorización de pago	Firma o autorización formal
6	Registrar contablemente	Contabilidad	Registro contable	Verificar monto
7	Ejecutar pago	Contabilidad	Comprobante	Confirmar beneficiario
8	Archivar	Contabilidad	Expediente	Custodiar evidencia

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

Riesgos

Pagos sin autorización, pagos duplicados, pagos por cantidades incorrectas, documentación incompleta y errores en los registros contables.

Elaborado por: Jean Choez

Revisado por: Contabilidad

Aprobado por: Gerencia

Procedimiento N° 4: Seguimiento de Indicadores y Control Administrativo

Código: FRIPEZ-PA-004

Versión: 01

Fecha de aprobación:

Responsable: Administración y Contabilidad

Objetivo

Establecer la metodología para recopilar, verificar, analizar y comunicar los resultados de los indicadores de gestión y determinar acciones correctivas frente a las desviaciones detectadas.

Alcance

El presente procedimiento comprenderá desde la recopilación de la información relacionada con los procesos administrativos hasta el análisis de los resultados, la identificación de desviaciones, la elaboración y ejecución de acciones correctivas y la comunicación de los resultados. Será aplicable a los indicadores de gestión utilizados por FRIPEZ S.A. y estará dirigido principalmente a las áreas de Administración, Contabilidad y Gerencia, así como a los responsables de los procesos que generen información para su evaluación.

Base normativa

El procedimiento se aplicará de acuerdo con las políticas administrativas internas de FRIPEZ S.A., los objetivos y metas establecidos por la gerencia y la normativa contable y administrativa vigente que resulte aplicable a la empresa. También se considerarán los procedimientos internos, registros y demás documentos establecidos como fuentes de información para la medición y control de los indicadores de gestión.

Responsables

Departamento de Gerencia, de Contabilidad y de Administración

Políticas

La información utilizada para calcular los indicadores deberá ser verificable y contar con respaldo documental. Los indicadores deberán actualizarse de acuerdo con la frecuencia establecida y sus resultados deberán compararse con las metas definidas. Las desviaciones identificadas deberán analizarse y registrarse, estableciendo acciones correctivas con responsables y fechas de cumplimiento. El seguimiento deberá realizarse de manera periódica y los resultados deberán ser comunicados a la Gerencia para facilitar la toma de decisiones y la mejora continua.

A continuación se detalla las actividades para el seguimiento de indicadores y controles administrativos con sus respectivos responsables:

Tabla 9: *Procedimiento para el seguimiento de indicadores y controles administrativos*

Nº	Actividad	Departamento Responsable	Registro o documento
1	Recopilar la información de producción, compras, costos y ventas.	Administración	Reportes operativos
2	Verificar la consistencia y respaldo de la información recopilada.	Contabilidad	Registro de verificación
3	Calcular los indicadores de gestión establecidos por la empresa.	Contabilidad	Matriz de indicadores
4	Analizar los resultados obtenidos y comparar con las metas definidas.	Gerencia	Informe de análisis
5	Identificar desviaciones y determinar sus causas.	Gerencia	Registro de desviaciones
6	Definir acciones correctivas y responsables de ejecución.	Gerencia	Plan de acción
7	Realizar seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas.	Administración	Registro de seguimiento
8	Presentar el informe de gestión para la toma de decisiones.	Contabilidad / Gerencia	Informe de gestión mensual

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

Riesgos

Información incorrecta, indicadores desactualizados, ausencia de seguimiento, acciones correctivas no ejecutadas y decisiones basadas en información incompleta.

Elaborado por: Jean Choez

Revisado por: Administración y Contabilidad

Aprobado por: Gerencia

Componente II. Matriz de Riesgos Administrativos

La Matriz de Riesgos Administrativos es una herramienta de gestión que mejora el control interno de FRIPEZ S.A. al ofrecer un método sistemático para identificar, evaluar y tratar los riesgos vinculados a los procedimientos administrativos. Su implementación posibilitará que se identifiquen a tiempo los sucesos que puedan perjudicar el cumplimiento de las metas institucionales, implantar controles preventivos y correctivos adecuados al nivel de riesgo detectado y definir responsabilidades para su monitoreo.

Además, simplificando la priorización de las acciones a mejorar, optimizando el empleo de los recursos existentes y reduciendo la probabilidad de errores, incumplimientos o pérdidas derivadas de una gestión administrativa ineficaz, se podrá tener una administración más planificada y preventiva.

La matriz de riesgos se transformará en un instrumento de soporte para la toma de decisiones, el fortalecimiento del control cultural y la mejora incesante de los procesos. Esto ayudará a que la gestión administrativa sea más eficaz, transparente y enfocada en cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

A continuación se presentarán las tablas de probabilidad e impacto para Escala para la evaluación del riesgo:

Tabla 10: *Probabilidad*

Valor	Nivel	Criterio
1	Muy bajo	Es poco probable que ocurra
2	Bajo	Puede ocurrir ocasionalmente
3	Medio	Puede ocurrir algunas veces
4	Alto	Es probable que ocurra
5	Muy alto	Es muy probable que ocurra

Nota. Elaboración propia

Tabla 11: *Riesgo*

Valor	Nivel	Criterio
1	Muy bajo	Consecuencia mínima
2	Bajo	Consecuencia limitada
3	Medio	Afectación moderada
4	Alto	Afectación significativa
5	Muy alto	Afectación crítica

Nota. Elaboración propia

El riesgo inherente se determinará mediante la multiplicación de la probabilidad por el impacto.

$$\text{Riesgo inherente} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Tabla 12: *Riesgo inherente*

Resultado	Nivel
1-4	Bajo
5-9	Medio
10-16	Alto
17-25	Crítico

Nota. Elaboración propia

A continuación se describe los riesgos identificados dentro de la empresa FRIPEZ S.A., donde cada caso se precisa su respectiva probabilidad, impacto, nivel, control y los responsables de cada riesgo establecido:

Tabla 13: *Riesgos identificados*

Código	Riesgo	Prob.	Impacto	Riesgo inherente	Controles existentes	Efectividad	Riesgo residual
R1	Compras sin autorización formal	4	5	20	Revisión de Gerencia	Baja	15
R2	Pérdida de documentación	4	4	16	Archivo físico	Media	10
R3	Pago sin respaldo suficiente	3	5	15	Revisión contable	Media	9
R4	Falta de seguimiento de riesgos	4	4	16	Revisión ocasional	Baja	12
R5	Indicadores sin análisis oportuno	3	4	12	Informe mensual	Media	8

R6	Dependenci a del conocimient o individual	4	5	20	Experienci a del personal	Baja	15
-----------	--	---	---	----	---------------------------------	------	----

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

El análisis general de la matriz evidencia una alta vulnerabilidad en los procesos administrativos, caracterizada por un nivel de riesgo inherente elevado debido a la coincidencia de elevadas probabilidades de ocurrencia con impactos significativos en la operación. Los controles actuales, al ser predominantemente manuales, empíricos o de supervisión ocasional, presentan una efectividad que varía de baja a media, resultando insuficiente para disminuir las amenazas identificadas. Esta falencia mantiene un nivel de riesgo residual considerable que expone de forma continua la eficiencia operativa y la estabilidad financiera de la empresa, lo que fundamenta la necesidad urgente de cambiar hacia un modelo integral de gestión administrativa que reemplace las revisiones informales por procedimientos estandarizados, controles automatizados y un monitoreo continuo.

Tabla 14: Tratamiento y seguimiento de los riesgos

Código	Respuesta	Acción específica	Responsable	Fecha límite	Evidencia	Estado
R1	Reducir	Implementar Orden de Compra obligatoria y archivo de autorización	Gerencia/Compras		Orden de Compra aprobada	Pendiente
R2	Reducir	Implementar registro documental y control de préstamos	Administración		Registro documental	Pendiente
R3	Reducir	Aplicar lista de verificación antes de autorizar cada pago	Contabilidad		Checklist y expediente	Pendiente
R4	Reducir	Actualizar matriz de riesgos trimestralmente	Gerencia		Matriz actualizada	Pendiente
R5	Reducir	Establecer calendario de medición y reunión de revisión	Contabilidad/Gerencia		Informe y acta	Pendiente
R6	Reducir	Formalizar procedimientos y capacitar al personal responsable	Administración		Procedimiento y registro de capacitación	Pendiente

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

El uso de la Matriz de Riesgos Administrativos en la empresa posibilitará cambiar la gestión actual, centrada en el conocimiento y la experiencia individual del personal, hacia un modelo enfocado en el control ordenado y preventivo. Al revisar los procedimientos internos, la organización puede identificar qué situaciones ponen en riesgo sus metas, midiendo qué tan probable es que ocurran y qué tan grave sería su impacto para fijar prioridades.

Los resultados obtenidos en el plan de respuesta muestran que las acciones planteadas se enfocan en un nivel de reducción de los riesgos y están relacionadas con la implementación de órdenes de compra obligatorias, el control de préstamos documentales, listas de verificación antes de cada pago, la actualización trimestral de la matriz, reuniones periódicas de revisión y la formalización de procedimientos con capacitación al personal. Estos elementos permitirán corregir de forma directa las fallas identificadas, asegurando la eficiencia operativa en sus procesos administrativos.

Componente III. Sistema de Indicadores de Gestión

El Componente III: El Sistema de Indicadores de Gestión se incorpora como el núcleo operativo y analítico del Modelo Integral de Gestión Administrativa, fundamentado en Auditoría de Gestión para FRIPEZ S.A., con la finalidad principal de examinar, tanto cualitativa como cuantitativamente, la eficacia de los procesos administrativos y la rigurosidad del sistema de control interno a través de la formulación de métricas normalizadas que abarcan fórmulas particulares, frecuencias para medir y objetivos estandarizados.

Este marco metodológico examina variables importantes como la gestión documental, el cumplimiento de procedimientos, el seguimiento de costos y la reducción de riesgos organizacionales. Proporciona un importante apoyo razonado y científico para la toma de decisiones estratégicas. Por tanto, esta herramienta ayudará a la organización en sus esfuerzos por reducir el empirismo y la discrecionalidad en la gestión empresarial, permitiendo a la contabilidad y a la dirección general detectar desviaciones operativas en tiempo real y crear un plan de acciones correctivas adecuado. De esta forma, promoverá una cultura de rendición de cuentas, mejora continua y optimización de recursos desde una perspectiva sistémica y auditable.

Tabla 15: Sistema de Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta
Cumplimiento de procedimientos	$(\text{Cumplidos/Programados}) \times 100$	Mensual	Gerente General	$\geq 95\%$
Archivo documental	$(\text{Archivados/Generados}) \times 100$	Mensual	Contabilidad	$\geq 98\%$
Autorización de pagos	$(\text{Pagos correctos/Total}) \times 100$	Mensual	Contabilidad	100%
Tiempo de autorización	$\Sigma \text{ tiempo} / \text{N}^\circ \text{ pagos}$	Mensual	Contabilidad	≤ 2 días
Revisión de riesgos	$(\text{Evaluados/Identificados}) \times 100$	Trimestral	Gerencia	100%
Acciones correctivas	$(\text{Ejecutadas/Planificadas}) \times 100$	Trimestral	Gerencia	$\geq 90\%$
Reuniones administrativas	$(\text{Realizadas/Programadas}) \times 100$	Mensual	Gerencia	100%
Actualización documental	$(\text{Actualizados/Total}) \times 100$	Semestral	Administración	$\geq 95\%$

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

Los indicadores de gestión facilitarán la evaluación regular del rendimiento de los procedimientos administrativos de FRIPEZ S.A., ofreciendo información a tiempo para reconocer fortalezas, identificar desviaciones y definir oportunidades de mejora que ayuden a lograr las metas institucionales. La gerencia se encargará de supervisar estos indicadores, con la ayuda del departamento de contabilidad y de administración. Estos últimos serán los responsables de comprobar si las metas fijadas se cumplen y de analizar los resultados conseguidos.

Ejemplo de matriz:

Matriz Técnica del Indicador

A continuación, se presentan los componentes formales del primer indicador mostrado que trata del cumplimiento de procedimientos:

Tabla 16: *Matriz técnica del indicador*

Variable Metodológica	Especificación Técnica del Indicador
Nombre del Indicador	Cumplimiento de procedimientos administrativos.
Dimensión de Gestión	Eficacia operativa y robustez del control interno.
Fórmula Matemática	$\text{Resultado} = \left(\frac{\text{Procedimientos Cumplidos}}{\text{Procedimientos Programados}} \right) \times 100$
Frecuencia de Evaluación	Mensual.
Unidad de Medida	Porcentaje (%).
Umbral / Meta Estándar	$\geq 95\%$ (Nivel de tolerancia óptimo).
Unidad Responsable	Gerencia.

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A.

El manual de control interno determinó la realización obligatoria de 40 procedimientos esenciales que incluyen tareas fundamentales como arquezos de caja sorpresivos, conciliaciones bancarias analíticas y validaciones físicas del inventario. Después de la revisión y verificación de pruebas documentales, se constató que solo 35 procedimientos se habían llevado a cabo de manera formal y correcta.

Formula:

$$\text{Cumplimiento} = \left(\frac{35}{40} \right) \times 100 = 87.5\%$$

Los resultados cuantitativos logrados (87.5%) evidencian una diferencia negativa del 7.5% en relación con la meta institucional previamente establecida ($\geq 95\%$). Desde el punto de vista sistémico de la teoría administrativa, este hallazgo revela una debilidad latente en la estructura de control interno de FRIPEZ S.A. Esto sugiere que un porcentaje significativo de las pautas operativas se implementa con base en criterios informales o empíricos.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la Auditoría de Gestión, la medición de este indicador brinda la evidencia empírica requerida para respaldar el desarrollo de una acción correctiva prioritaria: poner en marcha un programa permanente de capacitación en manuales de procesos. De esta manera, se garantiza que las actividades de control cambien de ser reactivas a tener una perspectiva sistemática y preventiva, lo cual asegura la competitividad y viabilidad de la compañía.

Aplicación de procedimientos y controles

La aplicación de los procedimientos administrativos se realizará de acuerdo con las actividades y responsabilidades establecidas para cada proceso. Cada responsable deberá ejecutar las actividades correspondientes y cumplir con los controles definidos, procurando que las operaciones sean realizadas de manera ordenada y uniforme.

Durante la ejecución de cada procedimiento se generará la documentación correspondiente, la cual deberá ser revisada y conservada como respaldo de las actividades realizadas. Los documentos deberán mantenerse organizados y disponibles para las verificaciones internas que correspondan.

La aplicación de los controles permitirá comprobar que las actividades se desarrollen conforme a los procedimientos establecidos y que las operaciones cuenten con las autorizaciones y documentos de respaldo correspondientes.

Comunicación de resultados

Los resultados de los indicadores serán elaborados y consolidados por el área de Contabilidad, que será responsable de recopilar la información, realizar los cálculos correspondientes y preparar los resultados obtenidos. Esta información será presentada al departamento de Gerencia con una periodicidad mensual, permitiendo conocer el nivel de cumplimiento alcanzado en cada indicador.

Los resultados relacionados con los riesgos administrativos serán elaborados por el departamento de Administración y comunicados al de Gerencia trimestralmente, incluyendo la situación de los riesgos identificados, los controles aplicados y las modificaciones que se consideren necesarias.

Los resultados relacionados con el cumplimiento de los procedimientos administrativos serán elaborados por el área de Administración y comunicados al departamento de Gerencia mensualmente, indicando el nivel de cumplimiento alcanzado y las situaciones que requieran medidas correctivas.

Plan de acción y seguimiento

Componente I. Procedimientos Administrativos Estandarizados:

El plan de acción es fortalecer la aplicación de los procedimientos de adquisición y control de materia prima, control documental y archivo administrativo, autorización y pago a proveedores, y seguimiento de indicadores y control administrativo, mediante la revisión y actualización de las actividades, responsables y documentos establecidos; como parte del seguimiento, el departamento de Administración, con la participación del departamento de

Compras, Calidad, Contabilidad y Gerencia, verificará trimestralmente el cumplimiento de los procedimientos y la existencia de los registros que respalden su aplicación.

Cuando se identifiquen incumplimientos o deficiencias, se establecerán las medidas correctivas correspondientes y se comprobará su ejecución en el siguiente período, permitiendo determinar si las acciones implementadas han contribuido al fortalecimiento de los procedimientos administrativos y, cuando sea necesario, realizar las actualizaciones correspondientes.

Componente II. Matriz de Riesgos Administrativos

Su plan de acción es fortalecer la gestión de los riesgos administrativos mediante la actualización de la matriz de riesgos y de los controles establecidos para cada riesgo identificado, considerando las modificaciones que puedan presentarse en los procesos administrativos de FRIPEZ S.A.; como parte del seguimiento, el departamento de Gerencia, con apoyo del departamento de Administración, realizará trimestralmente la revisión de los riesgos y controles establecidos, verificando su aplicación y efectividad.

Cuando se identifiquen nuevos riesgos o cambios en los riesgos existentes, se efectuarán las modificaciones correspondientes en la matriz y se establecerán las medidas necesarias para su tratamiento, permitiendo comprobar de manera periódica que los controles contribuyan a mantener los riesgos administrativos dentro de niveles aceptables.

Componente III. Sistema de Indicadores de Gestión

Su plan de acción es fortalecer la evaluación de la gestión administrativa mediante la medición de los indicadores establecidos, la comparación de los resultados obtenidos con las metas previstas y la aplicación de acciones correctivas cuando se presenten desviaciones; como parte del seguimiento, el departamento de Contabilidad recopilará y procesará la información necesaria para el cálculo de los indicadores, mientras que el departamento de Gerencia analizará los resultados y determinará las medidas correspondientes de acuerdo con la periodicidad establecida para cada indicador.

Cuando los resultados se encuentren por debajo de las metas, se verificarán las causas y se dará seguimiento a las acciones correctivas implementadas en el período posterior; cuando los resultados alcancen o superen las metas, se mantendrán los controles establecidos y continuará su medición periódica, permitiendo evaluar la evolución de la gestión y sustentar la toma de decisiones para su mejora continua.

Conclusiones

- A través del desarrollo de la investigación se comprobó que la auditoría de gestión es una herramienta importante para evaluar los procesos administrativos de una empresa, ya que permite identificar debilidades en el control interno y plantear acciones que contribuyan a mejorar la organización, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Con el diagnóstico realizado en FRIPEZ S.A. se identificó que la empresa cuenta con prácticas administrativas que le permiten desarrollar sus actividades; sin embargo, también se evidenciaron falencias como la falta de manuales de procesos administrativos, la ausencia de una gestión formal de riesgos y la inexistencia de auditorías internas, aspectos que afectan el fortalecimiento del control interno y la correcta gestión administrativa.
- Finalmente, con base en los resultados obtenidos se diseñó una propuesta orientada a fortalecer la gestión administrativa de FRIPEZ S.A., mediante procedimientos administrativos estandarizados, una matriz de riesgos y un sistema de indicadores de gestión. Esta propuesta respondió a las necesidades detectadas en el diagnóstico y buscó contribuir a un mejor control de las actividades y a una toma de decisiones más oportuna dentro de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa aplicar y formalizar los cuatro procedimientos propuestos: la adquisición y control de materia prima, el control documental, la autorización y pago a proveedores, y el seguimiento de indicadores. La implementación de estas guías documentadas permitirá organizar los procesos, establecer responsabilidades evidentes y optimizar las tareas, reduciendo así el riesgo de errores, la duplicidad de funciones y la alta dependencia del conocimiento empírico o individual del personal.
- Se sugiere adoptar y monitorear la Matriz de Riesgos Administrativos debido a que es fundamental que la empresa y sus áreas responsables la apliquen para cambiar su actual modelo de gestión reactiva hacia un enfoque planificado y preventivo. Al utilizar esta herramienta sistemática, la empresa podrá identificar, evaluar y tratar oportunamente riesgos de nivel alto (como la ausencia de manuales, la falta de auditoría interna y los problemas de liquidez), estableciendo controles preventivos que protejan el cumplimiento de las metas institucionales.

- Finalmente, se sugiere utilizar continuamente el sistema de métricas estandarizadas (como el porcentaje de cumplimiento de procedimientos, archivo documental y acciones correctivas) como centro operacional y analítico de la empresa. La medición regular de estos indicadores facilitará a la gerencia y contabilidad detectar desviaciones operativas en tiempo real, brindando información oportuna y un soporte razonado para tomar decisiones estratégicas y formular planes de acción correctivos.

Referencia

- Abril, T. C. (2021). *Manual de auditoria de gestión*. Cuenca: Universidad del Azuay Casa Editora. Obtenido de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-82.pdf>
- Arellano, A. (2017). *Auditoría de gestión a la empresa Centro Especializado en Odontología "Oral Health"*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/c59e1c5f-bb71-4444-9ab6-f64845ac2d52>
- Arias, I. (2024). *Fundamentos de Auditoria de Gestion*. Unach. Obtenido de <https://editorial.unach.edu.ec/index.php/Editorial/catalog/book/244>
- Auquilla, J. (2023). *El proceso administrativo en el sistema organizacional en la empresa "SEGUVID" Ambato –Ecuador*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10506/1/Auquilla%20Paredes%2C%20J.%20%282023%29.%20El%20proceso%20administrativo%20en%20el%20sistema%20organizacional%20en%20la%20empresa%20SEGUVID%20Ambato%20-%20Ecuador..pdf>
- Aviles, J. (2023). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la comercializadora zona móvil sucursal Quevedo año 2023*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/a4f83931-de16-471d-9e78-56624d051e65>
- Barrios, P. (2024). *Cuestionario*.
- Basta, S. (2016). *Metodos de investigacion*. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bastis. (2020). *LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA*. Obtenido de <https://online-tesis.com/la-importancia-de-la-investigacion-explicativa/>
- Cajamarca Fierro, P. E. (19 de enero de 2018). *Análisis FODA mediante la aplicación de Pareto para el almacén de electrodomésticos de la ciudad de Santa Rosa*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala, Carrera de contabilidad y Auditoría: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12289/1/ECUACE-2018-CA-DE00792.pdf>
- Campoverde, D. I. (2018). *El método deductivo en la generación de datos confiables en el estudio de la población afrodescendiente*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala, Carrera de Trabajo Social.:

- <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12258/1/ECUACS%20DE00008.pdf>
- Cardona, C. (2020). *Herramientas de control*.
- Castillo, A. &. (2020). *Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Jean Up S.A.S., periodo 2020*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10281>
- Centeno, P. (2015). *Investigacion de Campo*. Obtenido de https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#que_es_investigacion_de_campo
- Cisnero, Urdanigo, Guevara & Garces. (2023). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383508.pdf>
- Cordonez Álvarez, M. P., & Fuentes Jiménez, G. F. (Agosto de 2022). *Auditoría de Gestión y su incidencia en la calidad de los servicios de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión "La Maná", Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Contabilidad y Auditoría.: <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8960/1/UTC-PIM-000507.pdf>
- Corichi, A., Valencia, K., & Fernández, L. (2022). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20045/proceso-administrativo.pdf?sequence=1>
- Cruz Coello, F. M. (enero de 2016). *Auditoría de Gestión a la unidad de talento Humano de la empresa Megasetec Mega Servicios y Tecnología Cía. Ltda. ubicada en el distrito metropolitano de Quito*. Obtenido de Universidad Central de Quito, Facultad de ciencias administrativas.: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9874/1/T-UCE-0003-CA078-2016.pdf>
- Cruz, A. (12 de enero de 2023). *Sistema integrado de gestión de la calidad de los servicios y unidades administrativas de la universidad de jaén*. Obtenido de https://www.ujaen.es/gobierno/sigcsua/sites/gobierno_sigcsua/files/uploads/SIGCSUA/DOCUMENTOS_ESTRUCTURA/PD_PS/PD%2004.%20Control%20y%20Tratamiento%20de%20No%20conformidades.%20Ed%2004-20231.pdf

- Delgado, Z. (2023). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA COMPAÑÍA DE TAXI EJECUTIVO ZARACAY EXPRESS S.A.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9238593.pdf>
- Durán, R., Llopart, X., & Durán, D. (1998). *Auditoría de gestión*. Barcelona. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/7321-auditoria-de-gestion-rafael-redondo-duran-xavier-llopart-perez-y-dunia-duran-juve/>
- Estandarización, O. I. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Obtenido de *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*: <https://uadeo.mx/wp-content/uploads/2020/11/NORMA-ISO-19011-2018.pdf>
- García, L. (2017). *La investigación Exploratoria*. Obtenido de <https://tiposdeinvestigacion.org/exploratoria/>
- García, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión*. La Habana: Félix Varerla.
- Grimaldo, L. (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*. Bogotá. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/7336-la-importancia-de-las-auditorias-internas-y-externas-dentro-de-las-organizaciones-leydi-carina-grimaldi-lozano/>
- Hernandez. (1998). *Investigación Descriptiva*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5493/Guevara%20Cueva%20Joel%20Alexander.pdf?sequence=1>
- Herrera Guaitara, R. J. (2011). *Estrategias de calidad de servicio al cliente y su incidencia en el volumen de ventas de la comercializadora e importadora grupo Canguro Cía. Ltda.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias administrativas.: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1021/1/484%20Ing.pdf>
- Hoe, D. (3 de julio de 2024). *Salesforce*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/analisis-foda/>
- Jansen, D. (Agosto de 2025). *GRADCOACH*. Obtenido de <https://gradcoach.com/triangulation-in-research/>
- Jimenez, V., & Ortega, G. (2010). *AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS*. Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1640/1/Tesis%20de%20Auditor%C3%ADa%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Lopez, P. (2015). *Metodología de investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad autonoma de Barcelona.

- Maldonado, L., & Fernández, J. (2006). *Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PYMES empresas servicio*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/3923e9ab-664f-4cdd-9b19-9f2218ff98b5/D-71139.pdf>
- Manrique, J. (2019). *Introducción a la auditoría*. Chimbote: Editorial Carolina. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/7310-introduccion-a-la-auditoria-juana-maribel-manrique-placido/>
- Meneses, J. (2016). *El Cuestionario*. Universidad abierta de Cataluña.
- Miranda, M. (2014). *La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito 1 de Julio LTDA*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/77dfe816-baf3-4803-b146-84be5f09fc5f>
- OAS. (2022). *OEA - Organización de los Estados Americanos*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf
- Ortiz Narvaez, N. P. (2016). *Propuesta para el mejoramiento integral de los procesos administrativos y financieros para la empresa comercial proveedora de instrumentos analíticos e industriales Proinstra S.A*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12992/TESIS%20NATHALY%20PAOLA%20ORTIZ%20NARVAEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortiz, M. (2018). *Auditoría de gestión a la Policía Nacional Chimborazo No. 5 Departamento de Jefatura Financiera, de la ciudad de Riobamba*. Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/9123>
- Pacheco. (2020). *JOURNAL ARTICLE*. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/709e0e44-8573-3b7a-aa45-318240084f32/>
- Perez, C. (16 de octubre de 2025). *koneggi*. Obtenido de <https://koneggi.com.ec/blog-iso/tecnicas-de-entrevista-efectivas-durante-una-auditoria-interna>
- Sanchez & Murillo. (2021). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa*. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/5f937da8-9699-34d3-8b6c-fb64128454dd/>
- Santander. (2021). *Investigación cualitativa*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>

- Silva Paz, A. C. (2022). *Auditoría de Gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Skandinar S.A.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35337/1/T5369i.pdf>
- Toala, F. (2022). *Auditoría de gestión a los procesos administrativos de la empresa IMPORMONT S.A. de la ciudad de Portoviejo.* Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3530>
- Tools, I. (2026). *Conformidad y no Conformidad.* Obtenido de <https://isotools.org/2026/01/12/conformidad-no-conformidad-como-identificarlas/>
- Valencia Báez, J. R. (marzo de 2022). *Estudio exploratorio sobre la calidad del servicio de los supermercados en línea de la ciudad de Quito.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34585/1/018%20MT.pdf>
- Valladolid, N. (2020). *El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis.* Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/800f9d5b-54d4-3bb3-9d86-77b3dd71da09/>
- Velez, A. L. (2018). *Auditoría de gestión administrativa del departamento de dirección técnica de gestión de talento humano de la universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.* Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/c59e1c5f-bb71-4444-9ab6-f64845ac2d52>
- Yanez, A. (2024). *Imprtancia del proceso adminsitrativo en el area de talento humano.* Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6332>
- Zambrano, G., Alvarez, D., & Yoza, N. (2021). *LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESO.* Obtenido de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/568>

Anexos

Anexo 1: Entrevista al Gerente de la empresa FRIPEZ S.A.

Nombre: Leonardo Álvarez

Cargo: Gerente

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información sobre los procesos administrativos

Planeación:

- 1. ¿Bajo qué lineamiento se establece un límite de precio de pescado para no comprometer el margen de utilidad del producto?**

R//// El lineamiento gerencial se fundamenta en la metodología de Costo Objetivo, que funciona a la inversa del costeo tradicional. En lugar de sumar los costos y luego agregar un margen de utilidad, tomamos como punto de partida el precio de venta internacional en el mercado de destino. A ese precio de mercado se le resta el margen de utilidad neta mínimo exigido por los accionistas, que puede ser, por ejemplo, del 15 %, y también se descuentan los costos operativos estándar calculados por Contabilidad, como procesamiento, congelado, empaque y logística. El valor residual que resulta de este cálculo determina el Precio Techo de Compra en la playa o muelle. Este límite constituye un lineamiento estricto para el departamento de compras, porque cualquier incremento no autorizado en el valor de la materia prima absorbería directamente la utilidad neta de la empresa.

- 2. ¿De qué manera el área administrativa coordina con el jefe de planta para asegurar que los suministros necesarios estén disponibles antes de que se inicie el proceso de empacamiento?**

R// La coordinación se gestiona mediante un sistema de planificación en cadena alineado al flujo logístico de la materia prima. Debido a que la pesca puede ser impredecible, el área comercial y de compras notifica a la Administración los arribos programados de barcos o camiones con un mínimo de 24 a 48 horas de anticipación. Con esta información, la Administración utiliza las recetas de producción estándar para calcular la cantidad exacta de cajas maestras, bolsas de plástico, correas y toneladas de hielo que serán necesarias. Posteriormente, se emite una orden de liberación al almacén de entrega para que los materiales sean trasladados al área de

empaque antes de que el pescado complete su ciclo de congelación. De esta manera se busca evitar atascos en las líneas y paradas forzadas durante el proceso.

Organización:

3. ¿Qué manual de procesos se utiliza para que el personal administrativo realice las funciones asignadas y en que ayuda a la organización?

R// Actualmente nos encontramos en una fase de transición, porque la empresa no cuenta con manuales de procesos administrativos totalmente legalizados y regulados. Para mantener el orden institucional, nos apoyamos operativamente en las guías técnicas de procedimientos operativos, los reglamentos internos de trabajo y los flujos exigidos por las certificaciones de exportación y por los entes de control. Estos instrumentos permiten definir de manera provisional las áreas de responsabilidad, reducir la duplicación de funciones en tareas críticas, como facturación y pagos, y garantizar que el flujo de información contable y aduanera no se detenga mientras se formaliza el manual definitivo.

4. ¿Cómo se encuentran definidas las responsabilidades y procedimientos administrativos relacionados con el almacenamiento del producto final?

R// Las responsabilidades relacionadas con el almacenamiento del producto final están definidas principalmente en función de la seguridad alimentaria y del mantenimiento de la cadena de frío. Una vez que el producto ha sido procesado, congelado y empacado en sus cajas originales, se realiza una inspección de metales y posteriormente se consolida en palés debidamente etiquetados con códigos de barras para facilitar su seguimiento. Estos palés ingresan inmediatamente a las cámaras frigoríficas, donde se mantienen a temperaturas estrictas de entre -18 °C y -22 °C. El responsable de custodiar este inventario, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de refrigeración y coordinar los despachos mediante el método FIFO, es decir, lo primero que entra es lo primero que sale, es el jefe de producción.

Dirección:

5. ¿Qué estrategias realiza la Gerencia si existe un aplazamiento de materia prima ante el departamento de producción y el personal a su cargo?

R// En la industria pesquera los retrasos de las embarcaciones por factores climáticos o mecánicos son situaciones comunes, por lo que la Gerencia debe actuar con flexibilidad operativa. Cuando se confirma un retraso en la llegada del pescado, la

estrategia consiste en reducir los costos derivados del tiempo de inactividad del personal de la fábrica. Para ello, se instruye inmediatamente al jefe de producción para activar acciones alternativas mientras llega la materia prima, como realizar la limpieza y desinfección profunda de las áreas, de acuerdo con las exigencias sanitarias, y efectuar la calibración rutinaria de los equipos de pesaje. De esta manera se aprovecha el tiempo disponible y se disminuyen los efectos de la paralización de las actividades productivas.

6. ¿Qué tipo de supervisión aplica la empresa para mantener el compromiso del personal y el cumplimiento de las tareas asignadas?

R// La empresa aplica un estilo de supervisión basado en la gestión por resultados, combinado con un control visual y operativo en tiempo real mediante visitas periódicas a la fábrica. La supervisión no busca tener un enfoque fiscal o punitivo, sino facilitar el trabajo y promover la mejora continua. A los mandos intermedios se les asignan objetivos claros relacionados con el porcentaje de desempeño, la eficiencia del tiempo y la tasa de desperdicio, y se les proporciona autonomía para alcanzarlos. Para mantener el compromiso de los operarios, como los fileteros, vinculamos la supervisión técnica de sus actividades con reconocimientos y un sistema de incentivos a la productividad. De esta manera se busca demostrar que una mayor eficiencia en el trabajo también beneficia directamente la estabilidad financiera de la empresa.

Control:

7. ¿Qué indicadores utiliza la empresa para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y productivos?

R//// La eficiencia se evalúa mediante un cuadro de mando que contiene tres indicadores clave de rendimiento. El primero es el rendimiento del filete, que es el indicador más crítico y permite medir la cantidad de carne limpia obtenida en relación con el peso bruto del pescado entero comprado; incluso una disminución de un punto porcentual puede representar un costo importante para la empresa. El segundo es la eficiencia de la capacidad instalada, que mide la velocidad de procesamiento de los equipos en relación con los estándares de diseño del túnel congelador. El tercero es el índice interno de desperdicio y rechazo, mediante el cual se estiman los kilogramos de producto desechados por fallas en el corte, problemas de temperatura o empaques dañados antes de que el producto sea almacenado.

8. ¿Qué tipo de informe o indicador elabora el área administrativa para medir el cumplimiento de metas establecidas y con qué frecuencia?

R// El área administrativa utiliza un informe de gestión mensual, porque permite consolidar la realidad financiera de la empresa y revisar la implementación de las metas estratégicas de largo plazo. Sin embargo, debido a la perecibilidad del pescado y a los altos costos operativos, esta revisión mensual se complementa con una verificación diaria del desempeño para prevenir inmediatamente pérdidas de materia prima. También se realiza un análisis semanal de los procesos de frío y empaque, con el propósito de detectar y detener las desviaciones de los costos variables más críticos antes de que termine el mes.

9. ¿La empresa realiza auditorías de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales?

R// Actualmente la empresa no realiza auditorías de gestión formales, debido a que, por su estructura como empresa en crecimiento, no dispone de un departamento de auditoría interna ni de manuales de procesos regulados que sirvan como base para una fiscalización técnica. La dinámica del sector empacador de pescado también exige un enfoque muy operativo, por lo que los mecanismos de control se han construido sobre la marcha y principalmente con base en la experiencia del personal. Sin embargo, esto no significa que exista una ausencia absoluta de control. La Gerencia compensa esta deficiencia mediante un seguimiento directo y centralizado, y el cumplimiento de las metas institucionales se evalúa mensualmente a través de indicadores críticos del negocio, como el volumen de toneladas de pescado procesado, el control de pérdidas en las instalaciones y los niveles de liquidación.

Anexo 2: Entrevista la contadora de la empresa FRIPEZ S.A.

Nombre: Karina García

Cargo: Contadora

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información sobre los procesos administrativos

Planeación:

- 1. ¿Cómo se estructuran los presupuestos anuales considerando la estacionalidad de la pesca y los periodos de veda?**

R// La estructuración del presupuesto en el sector pesquero no puede realizarse de manera lineal debido a la intermitencia de la materia prima. Contablemente utilizamos un modelo de presupuesto flexible basado en el calendario biológico y pesquero de la región. Durante los periodos de mayor abundancia de pesca, el presupuesto asigna montos elevados para la adquisición de materia prima, los insumos directos y los costos variables de energía. Por el contrario, durante los meses de veda, en los que la captura de determinadas especies está legalmente prohibida, el presupuesto destinado a compras se reduce considerablemente y el flujo se reasigna para cubrir principalmente los costos fijos. También se planifican los gastos diferidos correspondientes al mantenimiento mayor de los túneles y cámaras de congelación.

2. ¿Cuáles son las proyecciones de flujo de caja para los meses de baja producción?

R// Durante los meses de escasez o baja producción, el flujo de caja operativo tiende a ser deficitario si se analiza de manera aislada, debido a que disminuyen los ingresos por las ventas de pescado fresco mientras los costos fijos se mantienen estables. Para mitigar este impacto, la previsión del flujo de caja contempla una estrategia de colchón financiero basada en la venta de existencias de productos congelados que fueron acumuladas deliberadamente durante la temporada alta. Además, dentro de la previsión contable se considera la posibilidad de activar las líneas de crédito revolvente o de capital de trabajo que han sido previamente acordadas con el banco, de manera que se disponga de la liquidez necesaria para cumplir con los proveedores tradicionales y con las obligaciones tributarias sin incumplir los pagos.

3. ¿Cómo se planifica financieramente el aprovechamiento de los subproductos (cabezas, vísceras, espinas) para la venta a industrias de harina de pescado?

R// Los subproductos del pescado no deberían considerarse únicamente como residuos, sino como una fuente secundaria de ingresos dentro del concepto de economía circular. Contablemente, estos productos se manejan mediante el método de costo de subproductos, lo que significa que no se les asigna el valor de la materia prima original, debido a que todo el costo del pescado es absorbido por el filete o lomo que se empaca. Los ingresos financieros netos obtenidos por la venta de estos residuos orgánicos a las fábricas de harina de pescado se registran como otros ingresos operacionales.

4. **¿Qué tan importante considera la aplicación de una auditoría de gestión para que la empresa deje de actuar de forma reactiva y comience a planificar sus operaciones bajo un enfoque preventivo y predictivo?**

R// Considero que la aplicación de una auditoría de gestión es importante porque actualmente muchas acciones administrativas se realizan de manera reactiva, es decir, se implementan principalmente cuando los problemas ya se han presentado. Una auditoría de gestión permitiría que la empresa adopte un enfoque más preventivo y predictivo, facilitando la planificación anticipada, el reconocimiento de riesgos y la toma oportuna de decisiones. Esto contribuiría a fortalecer los procesos de gestión y a optimizar las operaciones de la organización.

Organización:

5. **¿Qué estrategias financieras implementan para motivar al personal operativo sin afectar el presupuesto?**

R// Para motivar al personal operativo, por ejemplo a los fileteadores, sin aumentar los costos fijos presupuestados, se utiliza un sistema de pago variable o bonificaciones de productividad basadas en la eficiencia operativa. Cuando el trabajador logra extraer un mayor porcentaje de carne limpia del pescado, disminuye el desperdicio y se genera un ahorro directo en los costos de materia prima. Una parte de estos ahorros puede ser destinada como bonificación al personal, de manera que se incentive el rendimiento sin generar un incremento permanente en los costos fijos.

6. **¿Cómo están distribuidos los centros de costos dentro de la empresa? ¿separan contablemente los costos de recepción, procesamiento, congelado y empaque?**

R// Para facilitar una correcta toma de decisiones, la contabilidad de costos se encuentra departamentalizada por procesos. La empresa maneja cuatro centros de costos principales: recepción, procesamiento, empaque y congelado. Esta distribución permite identificar y controlar de manera diferenciada los costos correspondientes a cada una de las etapas del proceso productivo y facilita el análisis de los recursos utilizados en cada área.

7. **¿De qué manera la auditoría de gestión ayudaría a formalizar los reglamentos provisionales y los flujos exigidos por las certificaciones de exportación dentro de la estructura organizativa permanente?**

R// La empresa cuenta actualmente con algunos reglamentos provisionales y con procedimientos definidos para llevar a cabo las certificaciones de exportación; sin embargo, estos todavía no han sido incorporados formalmente a manuales

permanentes de funciones y procesos. Una auditoría de gestión ayudaría a evaluar estas directrices, estandarizarlas y documentarlas para que puedan formar parte de la estructura organizativa permanente. De esta manera se podrían institucionalizar las tareas administrativas y reforzar el sistema de control interno.

Dirección:

- 8. Ante un incremento repentino del precio del cartón para empaque, ¿Qué estrategia de dirección financiera se toma para trasladar ese costo?**

R// En la industria empacadora de pescado, los precios de venta final generalmente se encuentran pactados mediante contratos a mediano plazo, por lo que trasladar inmediatamente un incremento en el precio del cartón al cliente resulta bastante difícil. Por esta razón, la gestión financiera debe actuar en varios niveles. Primero, se revisa el nivel actual de existencias de seguridad de cartón para contar con un margen de tiempo. Segundo, se negocian compras consolidadas con proveedores alternativos para intentar mantener los precios. Tercero, si el incremento resulta grave y permanente, se coordina con el área de desarrollo para optimizar el diseño técnico del paquete y reducir su impacto. La finalidad es controlar el incremento del costo sin afectar directamente la relación comercial con el cliente.

- 9. Durante las temporadas de alta producción, donde se requiere pago de horas extras, ¿Cómo se gestiona y autoriza el impacto de la nómina en el flujo de caja?**

R// Durante las temporadas de alta producción se incrementan las cuentas por cobrar futuras, pero al mismo tiempo se necesita liquidez inmediata para pagar las horas extras y los salarios semanales de los trabajadores. Para evitar una descapitalización de la empresa se aplica un control simultáneo. El director de la planta debe presentar al área de Contabilidad un plan que indique la cantidad semanal esperada de pescado que ingresará y el tiempo extra estimado para procesarlo. Con esta información se puede gestionar y autorizar el impacto de la nómina sobre el flujo de caja antes de que se generen los pagos.

- 10. ¿Cómo impactaría la auditoría de gestión en la forma en que la gerencia transmite las órdenes operativas y utiliza los canales de comunicación interna con los colaboradores?**

R// Actualmente se utilizan medios informales, como grupos de WhatsApp y correo electrónico, para comunicar algunas reglas e instrucciones operativas. Esto provoca que determinadas órdenes se transmitan como respuesta a circunstancias imprevistas y que no siempre exista un proceso estandarizado de comunicación. Considero que

una auditoría de gestión permitiría formalizar estos canales y establecer flujos informativos claramente definidos, documentados y alineados con las exigencias administrativas de la compañía. Esto ayudaría a mejorar la manera en que la Gerencia transmite las órdenes y a que los colaboradores reciban información de forma más organizada.

Control:

- 11. ¿Cómo se examina y controlan los tiempos muertos de la planta (horas donde el personal está contratado pero no hay materia prima que procesar)? ¿cómo afecta esto al costo de mano de obra directa?**

R// Los tiempos muertos representan una fuga de dinero importante si no se controlan. Para examinarlos, los supervisores de línea deben llenar un Reporte Diario de Parada de Planta, en el cual registran los minutos exactos durante los que la línea permaneció detenida y la causa de la parada. Desde el punto de vista contable, el costo correspondiente a las horas de los trabajadores durante ese tiempo muerto se extrae de la cuenta de Mano de Obra Directa y se reclasifica como Costo Indirecto de Fabricación por ineficiencia. De esta manera se puede identificar el impacto que tienen las paradas sobre los costos de producción.

- 12. ¿Cuáles son los procedimientos de control interno para verificar que los pagos realizados a los proveedores de pescados correspondan exactamente al peso y calidad registrados en la báscula de entrada?**

R// Para disminuir los riesgos de fraude, sobrepago o colusión se aplica de manera estricta el principio de Triple Correspondencia antes de emitir cualquier pago a los proveedores de pescado. Ninguna factura se liquida si no cuenta con el respaldo del sistema automatizado e impreso de la báscula de entrada de la planta y con el Reporte de Recepción e Inspección Sanitaria emitido por el área de Control de Calidad. Se verifica que la información de la factura coincida con el peso neto autorizado por la báscula y con la calidad certificada. Si existen diferencias, el sistema contable bloquea automáticamente el pago hasta que se presente la respectiva nota de crédito o se regularice la situación.

- 13. ¿Cómo impacta la auditoría de gestión al comprobar si la empresa aplica controles preventivos reales ante eventos impredecibles o si se limita a reaccionar cuando la pérdida ya ocurrió?**

R// Los mecanismos de control actuales se enfocan principalmente en corregir las circunstancias después de que ya han producido efectos económicos u operativos.

En este contexto, una auditoría de gestión permitiría comprobar la efectividad real de los controles preventivos establecidos y determinar qué aspectos necesitan fortalecerse. También permitiría evidenciar la necesidad de incorporar sistemas de alerta temprana y parámetros de control en tiempo real, de modo que las desviaciones puedan detectarse oportunamente y se reduzca la probabilidad de que lleguen a convertirse en pérdidas para la entidad.

Anexo 3: Cuestionario de control interno al área de administración de la empresa FRIPEZ S.A.

Cuestionario de Control Interno				
Empresa: FRIPEZ S.A.				
Área: Administración				
Fecha: 6 de junio del 2026				
Objetivo: Analizar el control interno y su efecto en los procesos administrativos de la empresa				
	Pregunta	Sí	No	Observación
Componente: Ambiente de control				
1.	¿La empresa dispone con manuales de procesos administrativos legalizados y regulados?			
2.	¿Las responsabilidades y niveles de autoridad están claramente definidos para cada cargo?			
3.	¿El personal recibe capacitación sobre las políticas y procedimientos administrativos?			
Componente: Evaluación de Riesgo				
4.	¿La empresa identifica periódicamente los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos administrativos?			
5.	¿Se evalúan los riesgos asociados a errores, incumplimientos o fraudes administrativos?			
6.	¿Existen planes de acción para mitigar los riesgos identificados?			
Componente: Actividades de Control				
7.	¿Las actividades administrativas están respaldadas por procedimientos documentados?			
8.	¿Existe segregación adecuada de funciones en los procesos administrativos?			
9.	¿Se realizan revisiones y autorizaciones previas de las operaciones administrativas relevantes?			
Componente: Información y comunicación				
10.	¿La información necesaria para la toma de decisiones se comunica oportunamente a los responsables?			
11.	¿Los resultados de las auditorías son comunicados a los responsables de cada área?			
12.	¿Existen canales formales para reportar problemas o incumplimientos administrativos?			

Componente: Supervisión

13	¿Se realizan auditorías internas o evaluaciones periódicas de los procesos administrativos?			
14	¿La administración verifica periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas?			
15	¿Se implementan acciones correctivas cuando se detectan deficiencias en los procesos administrativos?			
	Total			

Anexo 4: Análisis FODA a la empresa FRIPEZ S.A.

FORTALEZAS (Factores Internos)	DEBILIDADES (Factores Internos)
• Triple correspondencia y separación entre contabilidad, bodega y despachos. • Uso de costo objetivo, contabilidad departamental y presupuestos flexibles. • Coordinación de arribos de materia prima con 24 a 48 horas de anticipación. • Supervisión mensual con KPI's (rendimiento, capacidad e índice de mermas). • Activación inmediata de roles alternativos ante retraso de embarcaciones. • Sistema de bonos e incentivos de productividad para personal operativo. • Uso de colchón de inventario congelado y líneas de crédito revolventes. • Venta de desechos orgánicos a plantas de harina de pescado (otros ingresos). • Uso de flujos de certificaciones de exportación como base para manuales.	• Falta de manuales de procesos administrativos formalizados o regulados. • Inexistencia de un departamento u área de auditoría interna. • Ausencia de planes de contingencia documentados y evaluación de riesgos. • Fuga de dinero por tiempos muertos reclasificados como costos de ineficiencia.
OPORTUNIDADES (Factores Externos)	AMENAZAS (Factores Externos)
• Demanda en el mercado industrial para adquisición de desechos orgánicos. • Disponibilidad de líneas de crédito revolventes en el sector bancario. • Estándares y marcos normativos de certificaciones internacionales de exportación.	• Alta impredecibilidad de la pesca por clima y periodos de veda legal. • Rigidez de precios de venta por contratos internacionales a mediano plazo. • Alza imprevista del precio de la materia prima en playa que absorbe utilidad.