



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Tema:

La importancia de la Auditoria de Gestión en la toma de decisiones
empresariales de Grupad S.A.

Autor:

Hidalgo Navia Gregorio Ernesto

Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez

Licenciatura en Contabilidad y Auditoria

Agosto 2025, Bahía de Caráquez

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez, de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

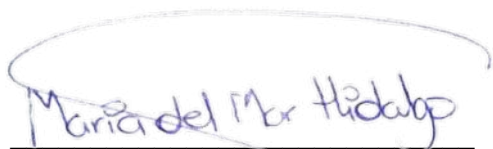
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, bajo la autoría del estudiante **Hidalgo Navia Gregorio Ernesto**, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“La importancia de la Auditoría de gestión en la toma decisiones empresariales de Grupad S.A”**.

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

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

Bahía de Caráquez, agosto de 2025

Lo certifico;



Ing. María del Mar Hidalgo Cedeño

Docente Tutora

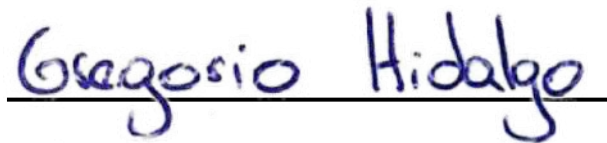
Área: Educación Comercial y Administración

DECLARATORIA DE AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este trabajo pertenecen exclusivamente al autor.

El derecho intelectual de esta investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión Sucre 1016E02 – Bahía de Caráquez.

El autor;

A handwritten signature in blue ink that reads "Gregorio Hidalgo". The signature is written in a cursive style and is positioned above a solid horizontal line.

Hidalgo Navia Gregorio Ernesto

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo del cumplimiento de los requisitos de ley, el tribunal del grado otorga la calificación de:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

S.E. Ana Isabel Zambrano loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

DEDICATORIA

Con profunda gratitud y sincero afecto, dedico esta tesis a las personas que han sido mi mayor soporte e inspiración a lo largo de este camino universitario, a mis amados padres, Claudia Navia y Ernesto Hidalgo, por su amor incondicional, su sacrificio constante y su incansable apoyo. Su fe en mí ha sido un motor que ha impulsado a superar cada obstáculo. Gracias por cada lección, cada consejo y por ser siempre mi más grande fortaleza. A Lindsay Rodriguez gracias por tu paciencia, tu comprensión y por ser mi compañera incondicional en cada paso. A mi querido hijo, Daniel Hidalgo, eres la razón de mi esfuerzo y dedicación, a mi querida abuela María Cecilia, por tu inquebrantable fe, tus oraciones y el amor infinito que siempre me has brindado. Tu sabiduría y tu cariño han sido un faro en mi vida.

Finalmente, dedico este trabajo a todas aquellas que han creído en mí y me han brindado su apoyo. Este logro es también suyo.

Hidalgo Navia Gregorio Ernesto

RECONOCIMIENTO

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la universidad Laica Eloy Alfaro, extensión Bahía de Caráquez, por brindarme una formación integral y por ser un verdadero pilar de conocimiento, innovación y valores. Me llena de orgullo haber pertenecido a esta comunidad académica, llevare conmigo cada enseñanza y experiencia vivida a lo largo de este camino, mientras avanzo hacia nuevas metas.

Mi gratitud también está dirigida a mi tutora, la Ing. María Del Mar Hidalgo, por su constante guía, compromiso y valioso aporte a mi desarrollo. Le deseo muchos éxitos y que siga inspirando a futuras generaciones con su dedicación y calidad como Docente.

Hidalgo Navia Gregorio Ernesto

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO	VI
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Marco Teórico	3
1.1 Auditoría de gestión	3
1.1.1 Definición de auditoría de gestión.....	3
1.1.2 Características de la auditoria de gestión	4
1.2 Fases de la auditoria de gestión	5
1.2.1 Herramientas para realizar una auditoría de gestión en la empresa Grupad S.A.	6
1.3 Conceptualización de las decisiones empresariales.....	7
1.3.1 Tipos de decisiones empresariales.....	7
1.3.2 Claves para el proceso de toma de decisiones empresariales.	8
1.3.3 Etapas de la toma de decisiones.	9
1.3.4 Beneficios de una buena toma de decisiones empresariales.....	10
CAPÍTULO II.....	11
2. Diseño metodológico.....	11
2.1 Población y muestra	11
2.1.1 Población	11
2.1.2 Muestra	11
2.2 Métodos	11
2.2.1 Métodos teóricos	11
2.2.2 Método documental	11
2.2.3 Método científico.....	11
2.2.4 Método descriptivo	12
2.3 Métodos empíricos	12
2.3.1 Encuesta.....	12
2.3.2 Entrevista	13
2.4 Análisis de resultados	13
2.4.1 Análisis de Fiabilidad	13
2.4.2 Interpretación y análisis de los resultados de la encuesta.....	13

2.4.3 Interpretación y análisis de los resultados de la entrevista	15
2.4.4 Análisis cruzado de la información	16
CAPÍTULO III	18
3. Diseño de la propuesta.....	18
3.1 Tema de propuesta.....	18
3.2 Antecedentes.....	18
3.3 Justificación.....	18
3.4 Alcance	19
3.5 Objetivos.....	19
3.5.1 Objetivo General.....	19
3.5.2 Objetivo Específicos.....	19
3.6 Desarrollo de la propuesta	19
3.6.1 Cultura Organizacional.....	19
3.6.2 Misión.....	19
3.6.3 Visión	20
3.6.4 Valores corporativos.....	20
3.6.5 Cuadros de mando integral para Grupas S.A.	21
3.7 Presupuesto.....	24
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	27
BIBLIOGRAFÍA.....	28
ANEXOS	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ciclo de auditoría	4
Ilustración 2: Fases de la auditoría	5
Ilustración 3: FODA de auditoría	6
Ilustración 4: Tipos de decisiones empresariales	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5: Consejos claves para la toma de decisiones	8
Ilustración 6: Etapas de la toma de decisiones	9

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadísticas de Fiabilidad	13
Tabla 2: Cuadro de mando Integral general	21
Tabla 3: Cuadro de mando Integral Perspectiva financiera.....	22
Tabla 4: Cuadro de mando Integral Perspectiva de clientes.....	22
Tabla 5: Cuadro de mando Integral Perspectiva de procesos internos	23
Tabla 6: Cuadro de mando Integral Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	24

Tabla 7: Presupuesto para la implementación del CMI.....	25
Tabla 8:En Grupad S.A. se aplican procesos formales de auditorías de gestión?.....	31
Tabla 9:¿Con que frecuencia se evalúa al personal para saber si está cumpliendo los objetivos y alcances de la auditoría de gestión implementada en la empresa?	31
Tabla 10:¿Los informes de Auditorías de Gestión se generan de forma periódica y organizada?	31
Tabla 11:¿Las recomendaciones de la Auditoría de Gestión son consideradas en la planificación estrategica?	31
Tabla 12:¿Los resultados de la Auditoría de Gestión han contribuido a la mejora de procesos internos?	32
Tabla 13:¿La alta dirección utiliza los resultados de la auditoría de gestión como base para la toma de decisiones empresariales?	32
Tabla 14:¿La empresa cuenta con herramientas o sistemas que facilitan el análisis de los resultados de la Auditoría de Gestión?	32
Tabla 15:¿Se perciben la necesidad de una herramienta de gestión que integre los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones?.....	32
Tabla 16:¿La ausencia de una herramienta de gestión limita el uso estrategico de los resultados de auditoría?	33
Tabla 17:¿Existen metas y mecanismos para la mejora continua (revisión anual, auditoría internas, actualización de procesos)	33

RESUMEN

La auditoría de gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A tiene como objetivo principal de demostrar la importancia que tiene la auditoria de gestión en la toma de decisiones de Grupad S. A.

Esta auditoría es esencial para las empresas que operan en entornos dinámicos y competitivos, ya que ayuda a evaluar el rendimiento organizacional y a sugerir mejoras que se alineen con los objetivos de la compañía; para estudio se combinó ambos enfoques cuantitativos y cualitativos, se realizaron encuestas al personal operativo y administrativo y se llevaron a cabo entrevistas con gerentes y jefes, lo que proporcionó una perspectiva completa sobre el estado actual de la gestión empresarial. La información recopilada se analizó con el programa estadístico SPSS 30, permitiendo realizar análisis descriptivos y encontrar vínculos importantes entre variables clave, como la eficiencia operativa, la calidad de la información y la influencia en la toma de decisiones; los hallazgos revelaron varias deficiencias: se observó una aplicación deficiente de los indicadores de gestión, una falta de coherencia entre los objetivos estratégicos y operativas, y la ausencia de instrumentos sistemáticos para evaluar el desempeño. Ante esta situación, se propone la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) como herramienta complementaria a la auditoria de gestión, que permitirá traducir la estrategia empresarial en indicadores medibles en las áreas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y regulado, la capacidad de una organización para tomar decisiones acertadas, oportunas y fundamentadas se convierte en un factor clave para su sostenibilidad y crecimiento. En este contexto, la auditoría de gestión surge como herramientas estratégicas que permite evaluar de forma objetiva la eficiencia, eficacia y economía de procesos internos, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones gerenciales. Este informe presenta los resultados de la auditoría de gestión realizada en Grupad S.A. una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de camarón, con el objetivo de demostrar la importancia que tiene la auditoría de gestión en la toma de decisiones de Grupad S. A.

Grupad S.A opera en una industria con alta sensibilidad a factores externos como condiciones climáticas, regulaciones sanitarias y variación de precios del mercado. Ante estos desafíos, la necesidad de contar con una estructura organizacional sólida y sistemas de control eficientes se vuelve esencial para optimizar los recursos, mitigar riesgos y asegurar la rentabilidad del negocio. En este sentido la auditoría de gestión no solo busca identificar debilidades a áreas de mejora, sino también detectar las buenas prácticas que puedan ser replicadas y fortalecidas

Como parte de este proceso, se desarrollará una herramienta fundamental para la dirección estratégica: el cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta permitirá a Grupad S.A traducir su visión y estrategia en objetivos operativos medibles, organizados en cuatro perspectivas claves: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. El CMI facilitará el seguimiento y evaluación del desempeño, promoviendo una gestión basada en resultados y alineada con los objetivos de largo plazo de la empresa

Este documento tiene como finalidad ofrecer a la empresa Grupad S.A una visión claro del estado de su gestión organizacional y brindar recomendaciones, junto con el desarrollo del cuadro de Mando Integral, que contribuyan a mejorar su capacidad de respuesta, competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Diseño Teórico

Problema

¿Por qué es importante la auditoria de gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A.?

Objeto

Toma de decisiones empresariales

Campo

Gestión

Objetivo

Demostrar la importancia que tiene la auditoria de gestión en la toma de decisiones de Grupad S. A.

Variables

Variable independiente

Auditoria de gestión

Variable dependiente

Decisiones empresariales

Tareas científicas

- Conceptualizar todos los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y las decisiones financieras, con sus respectivos subtemas mediante una revisión biográficas.
- Diagnosticar la situación actual en la toma de decisiones empresariales en la empresa Grupad S.A.
- Proponer una herramienta de mejora en base a la auditoria de gestión en la toma de decisión en la empresa Grupad S.A.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1 Auditoría de gestión

1.1.1 Definición de auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un examen que busca evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las empresas u organizaciones. Según Lino y Rivera (2020), se puede analizar que la auditoría de gestión es una metodología que ayuda en el control interno y externo de la empresa, lo que permite obtener y determinar las evidencias de manera objetiva aplicándolas en todas las actividades.

Es así como LLumiguano (2021) indica que la auditoría de gestión es un examen sistemático y competitivo de evidencias, elaborado con el objetivo de facilitar una evaluación autónoma sobre el desempeño de una empresa. Encaminado a corregir la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos de esta, proporcionando la toma de decisiones por quienes son comprometidos de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La auditoría comprende una herramienta importante para la gestión en el ámbito empresarial, a través de análisis de calidad, eficiencia y eficacia de la administración de recursos de la organización, de esta forma contribuyen al establecimiento de estrategias que conducen al logro de los objetivos empresariales. (Zaeteros, 2021)

Por lo antes mencionado la auditoría de gestión surge como una necesidad de evaluar y cuantificar los logros alcanzados por una empresa en un lapso determinado, buscando un mejor desempeño y productividad empresarial, la auditoría de gestión proporciona un gran aporte a las empresas aumentando la transparencia y la confianza de las partes interesadas

Objetivo e importancia de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión permite evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos y metas, lo que facilita la toma de decisiones informadas. A través de este proceso, se pueden identificar áreas de mejora. Optimizar procesos y reducir costos, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. (Gomez, 2020)

Además, es una herramienta que permite identificar riesgos y oportunidades en la gestión de una organización. Al evaluar los procesos y sistemas de la organización, se pueden detectar posibles riesgos y amenazas que puedan afectar su desempeño y sostenibilidad. Así mismo se pueden identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la competitividad. (Arens, 2022)

Hoy en día la práctica de auditoría de gestión es importante porque el dueño de la empresa debe supervisar los recursos que maneja, de la misma manera ofrece garantías sobre la implementación de sus métodos y el objetivo que busca, al evaluar la economía y la efectividad y eficiencia. Estas se plantean desde la fase de planificación, se lleva a cabo en la etapa de ejecución, se supervisan en la verificación y se perfeccionan mediante la actuación de la auditoria, no solo en los procesos, sino también en la utilización de los recursos. (Avalos, 2023)

La importancia de la auditoria de gestión es establecer los procedimientos la misma que permitan medir el cumplimiento de la misión, la consecuencia de los objetivos de la organización y el uso adecuado de recursos que posea dicha organización, a través de la auditoría de gestión se pueden identificar áreas de mejora en donde la empresa no está alcanzando el potencial idóneo.

1.1.2 Características de la auditoria de gestión

Según Alles (2022) la auditoría de gestión cuenta con diversas características como la organización general, capital humano, control, ingeniería de mantenimiento, tercerización, gestión de seguridad, entre otras.

Ilustración 1:
Ciclo de auditoría



Nota. Ciclo de una auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un proceso sistemático y objetivo que evalúa la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones de una organización, las características de la auditoría de gestión son fundamentales para garantizar el proceso del trabajo realizado sea efectivo y confiable, además de ser una auditoría objetiva y enfocada en los aspectos mas importantes de la empresa.

1.2 Fases de la auditoría de gestión

Según Rodríguez (2021) las fases de la auditoría son las siguientes:

Ilustración 2:

Fases de la auditoría



Nota. Fases de la auditoría de gestión

La etapa de planificación tiene como objetivo definir una estrategia general para realizar la auditoría. La etapa de ejecución incluye el desarrollo del programa o plan de auditoría de manera organizada y sistemática usando diferentes técnicas. La etapa de presentación del informe o comunicación de los resultados de la auditoría de gestión busca informar verbalmente sobre los resultados obtenidos de la auditoría. (Arcentales, 2022)

La inexistencia de una Auditoría de Gestión limita la evaluación del nivel de desempeño de los funcionarios, afecta en las fases de planeación, organización y ejecución de funciones y actividades, en el control y supervisión del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan operativo anual, perjudica en los procesos administrativos y corporativos incrementando los riesgos en la liquidez. (Ibarvo, 2021)

Dicho esto, las fases de la auditoría de gestión es evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia de la organización, identificando áreas de mejora y oportunidades de optimización y así asegurar el cumplimiento de objetivos y metas contribuyendo a la toma de decisiones y fortalecimiento del control interno.

1.2.1 Herramientas para realizar una auditoría de gestión en la empresa Grupad

S.A.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ruth, 2015)

Ilustración 3:

FODA de auditoría



Nota. Análisis FODA de la auditoría de gestión.

1.3 Conceptualización de las decisiones empresariales.

Las decisiones empresariales son cruciales porque al utilizar un buen criterio, esta elección muestra que un problema o situación se ha evaluado y examinado detenidamente para seleccionar la mejor manera de avanzar entre las diversas opciones y acciones disponibles, en la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego. (Hernandez, 2022)

Se presentan siempre como respuesta a un inconveniente, y la selección en el ámbito empresarial es clave para el desarrollo de las empresas, esto les permite a las empresas encontrar las mejores soluciones ante las crisis que podrían surgir a lo largo de su evolución, intentando adelantarse o estar listos para enfrentar los desafíos. (Oliveros, 2022)

En otras palabras, al comprender el procedimiento, la razón de la selección y la manera de justificarla, se tiene todo lo necesario para hacer elecciones más correctas para la empresa. Al pensar en ello, las elecciones se transforman en la guía que dirige el camino de la organización. Además, es esencial realizar elecciones fundamentadas en datos. Tener información cuantitativa que respalde las suposiciones facilita llegar a una conclusión más fundamentada y sólida. (Frumento, 2025)

Las decisiones que se toman en las empresas son elecciones que toman los gerentes para darle una solución a una problemática en la que se le presentó a la organización, hay que saber que para tomar estas decisiones debe haber una información o base de datos que fundamente y respalde la decisión que se piensa tomar ante la problemática empresarial.

1.3.1 Tipos de decisiones empresariales

Según Darós (2020) no todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias, los tipos de decisiones empresariales son diversos cada tipo tiene una función específica existe las decisiones estratégicas, tácticas o pilotaje, operacionales o de regulación y programadas y no programadas.

En general, hay tres categorías de decisiones, las rutinarias, las de ajuste y las innovadoras, y cada una necesita diferentes maneras de ser resueltas, los conflictos dentro de una organización pueden ser habituales, claros y tener una estructura definida, pero también hay problemas que son vagos, inciertos, poco comunes e incluso complicados de entender. (León, 2022)

Hay que tomar en cuenta que cada tipo de decisión empresarial es fundamental para poder prevenir, solucionar los problemas que enfrentan las empresas en sus actividades diarias,

saber tomar las decisiones de forma correcta hace que una empresa sea capaz solucionar y ser eficiente ante las problemáticas.

1.3.2 Claves para el proceso de toma de decisiones empresariales.

Las decisiones empresariales no deben tomarse de manera impulsiva. Son un proceso que se desarrolla a través de los años y que mantiene una estructura cíclica, la cual se retroalimenta a partir de las acciones que se ejecutan. (Tabares, 2022)

Ilustración 4:

Consejos claves para la toma de decisiones



Nota. Consejos claves para la toma de decisiones empresariales

La innovación y la competitividad son dos factores que están interrelacionados en el crecimiento de una empresa. Al llevar a cabo estas tácticas, las organizaciones tienen la oportunidad de hacer un mejor uso de los recursos que ya tienen y aumentar su eficacia y eficiencia, las decisiones estratégicas a menudo necesitan inversiones a largo plazo que pueden no ofrecer beneficios rápidamente, lo que podría generar conflictos con los intereses de los inversores o de los directivos que se enfocan en resultados inmediatos. (Nuñez, 2023)

Es importante dar prioridad y fijar fechas límite para hacer elecciones adecuadas, especialmente al acercarse a un vencimiento. Tener una mentalidad centrada en objetivos te permite permanecer concentrado, y contar con un plazo te ayuda a no dejar las cosas para después y a no perder momentos clave. (Demetriou, 2023)

Cada uno de estos puntos son importantes para las empresas para poder conocer como poder hacer una toma de decisiones correcta, hay que tomar en cuenta que toda decisión debe estar respaldada con información que sea confiable, para poder tomar decisiones de forma correcta es fundamental analizar datos numéricos, reportes de los departamentos que hay en las empresas, entre otras herramientas utilizadas.

1.3.3 Etapas de la toma de decisiones.

De acuerdo con Zanatta (2021) el objetivo es destacar los aspectos de la realidad más relevantes para el análisis y, gracias, al modelo, lograr una mejor comprensión y descripción de esa realidad que representa, el procedimiento para elegir entre las diversas opciones para realizar tareas vinculadas a cualquiera de las funciones administrativas se puede dividir las siguientes fases:

- La identificación de un problema
- La identificación de los criterios
- La asignación de ponderaciones a los criterios
- La evaluación de la efectividad de la decisión

El método para tomar decisiones es una serie de pasos que un gestor sigue para solucionar las dificultades de la organización. Este proceso abarca la evaluación de la situación, la creación de opciones, la elección de decisiones y la planificación de su implementación. (Cortes, 2021)

Ilustración 5:

Etapas de la toma de decisiones



Nota. Consejos claves para la toma de decisiones empresariales

La toma de decisiones es un proceso constante y metódico que realiza un gestor para resolver los problemas de una organización, este proceso incluye evaluar una situación o

generar posibles soluciones y así elegir la mejor opción y luego planificar su ejecución. Para que el proceso de tomar decisiones sea efectivo, es fundamental tener datos de diferentes fuentes. (Laoyan, 2025)

Al seguir un proceso claro de la toma de decisiones es una ventaja competitiva para cualquier organización, ya que la empresa mejora su capacidad de adaptarse a los nuevos cambios, estar innovando constantemente y la sostenibilidad empresarial a cada decisión siempre es fundamental darle seguimiento para saber si está funcionando o se debe tomar una decisión alternativa.

1.3.4 Beneficios de una buena toma de decisiones empresariales.

Un proceso de decisión que sea efectivo, reformulado para ser colectivo, relevante y persistente, toma en cuenta la falta de certeza y fortalece nuestra habilidad para aclarar aspectos que antes eran confusos. Esto se transforma en un elemento que te puede diferenciar en el mercado. Si puedes manejar mejor la incertidumbre que otras compañías de manera fácil y eficaz, entonces tienes una ventaja clara. (Rollings, 2021)

Los beneficios de una buena toma de decisiones es analizar y valorar los principales errores y sesgos que se producen durante el proceso de toma de decisiones perjudicando la obtención de decisiones idóneas en cada situación, además de adquirir las habilidades precisas para resolver situaciones conflictivas teniendo en consideración los aspectos personales y sociales de nuestra empresa. (Martínez, 2021)

La elección correcta en la toma de decisiones ayuda a mejorar el uso de los recursos de la empresa, distribuyéndolos de forma efectiva y evitando el derroche. Esto resulta en un aumento de la productividad y las ganancias para la organización. Los líderes que eligen bien generan confianza y crean un ambiente laboral favorable. (Albarrán, 2023)

Son muchos los beneficios de la buena toma de decisiones empresariales, como el aumento de la rentabilidad, escogiendo mejor las inversiones lo que puede aumentar los ingresos y disminuir los costos, como también el de no correr riesgos de tomar decisiones que no servirán para poder solucionar la problemática.

CAPÍTULO II

2. Diseño metodológico

2.1 Población y muestra

2.1.1 Población

Una población es un conjunto de unidades usualmente personas, objetos, transacciones o eventos; en los que estamos interesados en estudiar, está claro que la población objeto de estudio en una investigación, es el conjunto total de elementos de interés. (Pastor, 2019)

El estudio se realizó a las personas encargadas de realizar la administración y contabilidad de Grupad S.A. en el cual son 2 personas encargada de dichos puestos.

2.1.2 Muestra

Es la técnica empleada para la selección de elementos (unidades de análisis o de investigación) representativos de la población de estudio que conformarán una muestra y que será utilizada para hacer inferencias (generalización) a la población de estudio. (Espinoza, 2016)

Debido a que la población es muy pequeña y delgada se tomó el 100% de la misma como muestra, en este caso a las 3 personas encargadas de la gestión administrativa y el contador de la empresa, la muestra total estará compuesta por 3 personas.

2.2 Métodos

2.2.1 Métodos teóricos

2.2.2 Método documental

El método documental es el estudio de documentos derivados del proceso de investigación científica y permite citar y citar investigaciones realizadas en otras partes del mundo que informaron la investigación que se consulta. (López, 2024)

En el presente estudio se tomó en cuenta la revisión bibliográfica, en donde pudimos conocer los puntos relevantes que van de la mano con el presente estudio, en donde a través de análisis se pudo estudiar el tema de investigación a profundidad, es por eso la aplicación de este método.

2.2.3 Método científico

El método científico nos permite obtener conocimiento y aplicarlo a diferentes campos de la ciencia, donde los científicos tienen diferentes problemas en su campo de estudio. (Blácido, 2022)

La aplicación del método científico nos proporcionó al estudio un marco confiable para la investigación, lo que nos pudo asegurar que los resultados que se han obtenido sean verificables y contribuyan al conocimiento, conociendo así que las decisiones en base al trabajo que se ha realizado en Grupad sean las correctas.

2.2.4 Método descriptivo

En la investigación presentada se va a aplicar este método con la finalidad de describir, analizar e interpretar la información recolecta en cuanto a la gestión de inventarios dentro del comercial a estudiar, y la importancia de esta en la toma de decisiones financieras dentro del negocio

La investigación descriptiva es una investigación cuantitativa que proporciona una única variable de investigación llamada variable de interés. Debido a la naturaleza univariada de este estudio, se deben considerar factores encontrados en su entorno. (Pachas, 2020)

En la presente investigación la aplicación de este método fue fundamental, debido a que realizamos análisis de información de la empresa donde pudimos obtener resultados destacando la auditoria de gestión, en donde además pudimos conocer si la gestión de dicha empresa es eficiente o no.

2.3 Métodos empíricos

Los métodos empíricos que se aplicarán en la presente investigación a través de las siguientes técnicas.

2.3.1 Encuesta

La encuesta es parte del método empírico en la que se busca ideas, criterios, opiniones de los sujetos involucrados que aportaran información importante para el estudio a realizar. La encuesta se apoya en un instrumento denominado cuestionario en el que redactan preguntas de manera coherente sobre una información específica. (López y Ramos, 2021)

En el presente estudio se aplicó la encuesta al administrador, Gerente y Contadora quienes son los encargados de manejar la gestión de inventarios dentro del negocio, por medio de la utilización de este instrumento se buscó obtener información que aportó a la realización de la investigación, arrojando datos que sirvieron para medir la situación actual en la que se encuentra la empresa en cuanto a la importancia de la auditoria de gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A.

2.3.2 Entrevista

La entrevista es una técnica que se vuelve más personal, ya que esta se realiza de una manera directa a los sujetos involucrados en el estudio, en donde se busca de igual manera a través de preguntas información que aporte a la investigación, pero realizada de una manera verbal, evitando tenciones o cualquier otro inconveniente. (López & Ramos, 2021)

Dentro de esta investigación se aplicó la entrevista, que se le realizó al administrador de Grupad S.A, con la finalidad de que dé a conocer información sobre la importancia de la auditoria de gestión en la toma de decisiones empresariales ya que la entrevista es una técnica en la cual se arrojan resultados cualitativos sobre el estudio a realizar.

2.4 Análisis de resultados

2.4.1 Análisis de Fiabilidad

Para constatar que los resultados obtenidos en las encuestas son aceptables y confiables se llevó a cabo el análisis de confiabilidad del instrumento aplicado a los trabajadores de la Grupad S.A., al procesar los datos se obtuvo un Alfa de Cronbach con un coeficiente de correlación de 0,89. A partir de los resultados obtenidos, se determinó que la escala utilizada es aceptable y que el estudio es confiable, porque los resultados fueron $\geq$ a 0,80.

Tabla 1:

Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	10

Nota. Este resultado se obtuvo del instrumento encuesta aplicado a los trabajadores de Grupad S.A., al procesarlo en el programa SPSS 30.00

2.4.2 Interpretación y análisis de los resultados de la encuesta

Pregunta 1. ¿En Grupad S.A. se aplican procesos formales de Auditoría de Gestión?
(tabla 8; gráfico 1)

Interpretación

A través de los resultados de la encuesta el 100% (3 personas) de los encuestados responde "A veces". Esto indica que en la empresa Grupad S.A. la aplicación de procesos formales de Auditoria de gestión no se practica con frecuencia.

Análisis

Este resultado indica de forma contundente que la implementación de la auditoría de gestión en la empresa es prácticamente nula. El hecho de que el 100% de los encuestados elija "A veces" se conoce que no existen protocolos o procedimientos para llevar a cabo estas auditorías. La ausencia de estos procesos formales es un hallazgo crítico que impacta directamente en la capacidad de la empresa para evaluar su desempeño, identificar riesgos y mejorar su eficiencia y eficacia operativa.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia se evalúa al personal para saber si está cumpliendo los objetivos y alcances de la Auditoría de Gestión implementada en la empresa? (tabla 9; gráfico 2)

Interpretación

A través de los resultados de la encuesta el 67% (2 personas) de los encuestados indica que se evalúa al personal "A Veces" para verificar el cumplimiento de los objetivos y alcances de la auditoría de gestión. Sin embargo, un 33% (1 persona) afirma que esto ocurre "Casi Nunca".

Análisis

Estos resultados sugieren que no existe un proceso de evaluación de personal consistente y regular en relación con la auditoría de gestión, el cual, falta de un proceso podría afectar la efectividad de la misma y la consecución de sus metas establecidas en Grupad S.A.

Pregunta 3.- ¿Se percibe la necesidad de una herramienta de gestión que integre los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones? (tabla 15; gráfico 8)

Interpretación

Los resultados obtenidos de la encuesta el 100% (3 personas) de los encuestados responde "Siempre" en donde expresan la necesidad de una herramienta de gestión que pueda integrar los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones en Grupad S.A.

Análisis

El resultado de esta pregunta es positivo, debido a que los trabajadores de Grupad S.A. conoce la importancia de una herramienta de gestión que logre integrar los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones, debido a que a través de una herramienta ayuda a automatizar y optimizar los procesos de auditoría y una toma de decisiones adecuada, lo que puede aumentar la eficiencia en la organización.

Pregunta 4.- ¿La ausencia de una herramienta de gestión limita el uso estratégico de los resultados de auditoría? (tabla 16; gráfico 9)

Interpretación

Mediante la encuesta se obtuvo un resultado del 100% (3 personas) realizada a los encuestados responde "Siempre" que la ausencia de una herramienta de gestión limita el uso estratégico de los resultados de auditoría.

Análisis

A pesar de que los resultados de la encuesta de dicha pregunta fueron positivos debido a que los trabajadores de Grupad S.A., respondieron "Siempre" lo cual reconocen la importancia de una herramienta de gestión para el uso estratégico de los resultados de auditoría debido a que dicha herramienta puede hacer que las decisiones sean tomadas de forma correcta aumentando su certeza y confiabilidad de cada una de las estrategias que se pueden aplicar en la organización.

Pregunta 5.- ¿Existen metas y mecanismos para la mejora continua (revisión anual, auditorías internas, actualización de procesos)? (tabla 17; gráfico 10)

Interpretación

A través de los resultados obtenidos de esta pregunta se identifica 3 tipos de respuesta, la cual el 33% (1 persona) responde "Casi nunca", el 33% (1 persona) responde a veces y el otro 33% (1 persona) responde "Siempre" que Grupad S.A., existen metas y mecanismo para la mejora continua.

Análisis

A pesar de que en esta pregunta de la encuesta hay diferentes tipos de respuestas, Grupad S.A. debe tomar en cuenta que al existir metas y mecanismo para la mejora continua de la organización es fundamental, para contar con una organización que sea eficiente y capaz para manejar o enfrentar las diferentes situaciones y problemáticas que se pueden presentar en las actividades que realiza la empresa, la metas ayudan a que los trabajadores vayan y trabajen por un mismo objetivo.

2.4.3 Interpretación y análisis de los resultados de la entrevista

Se realizó un encuentro con el gerente de la empresa Grupad S.A., dicha empresa está ubicada en Bahía de Caráquez, con la finalidad de poder obtener información que será de gran aporte a nuestra investigación basado en la intervención de la auditoría de gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A. De acuerdo lo manifestado con el administrador menciona la necesidad de una implementación de procesos, auditorías y herramientas para una mejor eficiencia de la empresa, por ello, se identifica la necesidad de diseñar un cuadro de mando integral para la organización, un cuadro de mando integral ayuda a establecer procesos y criterios claros a implementar en las actividades diarias de la empresa.

De acuerdo con el gerente de Grupad S.A., expresa lo importante que es una herramienta para mejorar los procesos que se realizan a diario, a pesar de que los trabajadores poseen un conocimiento moderado de la importancia de una herramienta que pueda medir y evaluar la eficiencia de la organización, no existe un cuadro de mando integral donde se pueda evaluar los procesos realizados. Además, el diseño y la debida implementación de un cuadro de mando integral lo ayudará a la empresa poder establecer criterios y toma de decisiones adecuada al estar constantemente evaluando sus actividades conociendo si se está cumpliendo con las metas establecidas.

A su vez, el administrador manifiesta que un cuadro de mando integral sería una inversión que le puede traer cambios y resultados positivos que ayudarán al crecimiento y sostenibilidad empresarial, dicho cuadro de mando integral permite a los colaboradores conocer si cada uno de los procesos se está realizando de forma correcta y que vaya de la mano con los objetivos propuestos.

Por último, al entrevistar al gerente propietario y administrador pudimos conocer que la empresa está dispuesta implementar un cuadro de mando integral para evaluar los procesos realizados en cada aspecto de la empresa, dicho cuadro de mando integral le trae aportes positivos, como el de tomar decisiones acertadas y conociendo que procedimiento aplicar para identificar áreas de mejora y aumentar la eficiencia.

2.4.4 Análisis cruzado de la información

Al recopilar los resultados obtenidos para esta investigación con estudios realizados sobre la auditoria de gestión y como puede influir en la toma de decisiones empresariales se identificaron algunas referencias literarias.

Al plantear los hallazgos de esta investigación con estudios previos que van de la mano con la auditoria y la toma de decisiones de Grupad, se logra identificar la importancia de las herramientas que una auditoria puede aportar a la mejora de una organización, la auditoría de gestión revisa de manera independiente los datos contables para evaluar su adecuación o la eficacia de la administración y la conformidad legal. También analiza las actividades y operaciones en todos los niveles de la organización, lo que permite generar nuevas ideas, métodos, procesos y técnicas que ayuden a mejorar el control de las operaciones y contribuyan al desarrollo positivo de la entidad. (Zambrano, 2021)

Según Brasil (2024), contar con una buena administración contable es crucial para la supervivencia de una empresa. Los recursos contables ayudan a mantener un control exacto

sobre los ingresos y egresos de dinero, crear reportes financieros y garantizar la confiabilidad de los estados financieros y que puedan aportar una toma de decisiones correcta.

La investigación concuerda de que las herramientas para una buena gestión en la base para una toma de decisiones asertivas sin que puedan afectar al crecimiento organizacional, lo que se toma una muestra de 3 personas, quienes son parte el gerente, administrador y contadora, quienes coinciden en la importancias de las auditorias y las herramientas que puede proporcionar para la toma de decisiones y las oportunidades de mejora que se proporcionan a través de ella, la evaluación del desempeño es un elemento clave y fundamental en la administración de recursos dentro de las empresas, se e trata de una actividad imprescindible que, de alguna forma, se realiza en casi todas las organizaciones actuales, al llevar a cabo esta evaluación, la compañía logra reunir más datos que son útiles para tomar decisiones. (Etcheverry, 2022)

Junto a la recopilación de información, se identificó la necesidad de una herramienta que evalúe los procesos de una empresa puede provocar que una empresa se vea afectar por no tomar decisiones que van a resolver las distintas problemáticas que se presenten, el administrador de la empresa Grupad S.A., dice que sin una buena gestión no existe el desempeño eficiente organizacional, por ello, se destaca la importancia de las herramientas de evaluación y las auditorias para dicha empresa, en el caso de Grupad S.A., se maneja sin problemas los procesos pero no existe un indicador o herramienta y tampoco se aplican mejorar para saber si la empresa está operando de forma eficiente, garantizando una empresa sostenible, es por eso, que un cuadro de mando integral es relevante para la empresa, puesto que a través del cuadro de mando integral la empresa puede evaluar sus procesos para una mejor eficiencia operativa y una toma de decisiones sin fallos.

Considerando lo expuesto, se le propone a Grupad S.A., el desarrollo de un cuadro de mando integral para garantizar la eficiencia operativa y una mejor toma decisiones empresarial, además, dar un valor agregado ante la competencia, dando a conocer mejor las áreas que se deben mejorar y la identificación de oportunidades.

CAPÍTULO III

3. Diseño de la propuesta

3.1 Tema de propuesta

Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta como estrategia de mejora en la toma de decisiones administrativas de Grupad S.A.

3.2 Antecedentes

Según Dávila (2022) el cuadro de mando integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo, su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. Esta herramienta de gestión ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos, el cuadro de mando integral permite la translación de la estrategia de las organizaciones en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financiero como no financieros, el cuadro de mando integral favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas, como herramienta de gestión, el cuadro de mando integral es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (Robert, 2005)

El cuadro de mando integral facilita la toma de decisiones estratégicas, además fomentando el rendimiento y asegurando que toda la empresa trabaje en relación de los mismos objetivos establecidos por la empresa en el cual el cuadro de mando integral evalúa la rentabilidad y eficiencia de las finanzas de la empresa fomentando la innovación y el desarrollo del talento humano.

3.3 Justificación

En un ambiente financiero que es cada vez más desafiante y cambiante, la necesidad de información precisa para tomar decisiones adecuadas se vuelve fundamental para el manejo y el control de la empresa. Con el fin de que Grupad S.A. optimice sus recursos y eleve la satisfacción de sus empleados y clientes, se considera esencial llevar a cabo una auditoria de gestión. Esta auditoria es una herramienta estratégica para identificar y perfeccionar los procedimientos y políticas internas de la empresa, garantizando que estén alineados con las regulaciones y normativas vigentes. Además, su función es evaluar y potenciar el uso de los recursos disponibles, lo que contribuye a la eficiencia y la efectividad en todas las áreas.

La importancia de esta auditoria radica en que le brinda a la gerencia seguridad sobre la fiabilidad y precisión de los datos financieros. Al mismo tiempo, asegura que las prácticas y políticas corporativas sean actuales y cumplan con los requisitos legales. De esta manera, Grupad S.A. podrá ofrecer un servicio de alta calidad, fortalecer su posición competitiva y capacitar a sus directivos para tomar decisiones más informadas y confiables.

La factibilidad de esta iniciativa depende en gran medida de la colaboración y el compromiso del equipo Grupad S.A. lo que asegurará que haya información real y fiable para el análisis y la evaluación. Esto facilitará la obtención de resultados precisos y útiles para la toma de decisiones dentro de la empresa.

3.4 Alcance

El cuadro de mando integral le permitirá a la empresa que cada uno de los departamentos trabajen con objetivos claros y precisos en relación a las metas establecidas aportando con una información contable para la toma de decisiones de Grupad S.A.

3.5 Objetivos

3.5.1 Objetivo General

Desarrollar un cuadro de mando integral para la empresa Grupad S.A.; que permita evaluar la eficiencia interna empresarial y el desarrollo de cada uno de sus colaboradores.

3.5.2 Objetivo Específicos

- Proporcionar información confiable y equilibrada para la toma de decisiones empresariales oportunas e informadas.
- Identificar oportunidades de optimización en los procesos realizados de la empresa Grupad S.A.; involucrando a los colaboradores mediante metas claras.
- Asegurar que todos los trabajadores de Grupad S.A. comprendan la relevancia de su trabajo contribuyendo los objetivos estratégicos.

3.6 Desarrollo de la propuesta

3.6.1 Cultura Organizacional

Grupad S.A., es una empresa ecuatoriana que fue constituida en el año 2020, cuyo objetivo principal es la venta al por mayor y al por menor de camarón y langostinos, además la venta al por mayor y menor pescado y otros productos de pesca.

3.6.2 Misión

Ser una empresa camaronera líder en producción y comercialización de camarón de alta calidad, cultivando de manera sostenible y responsable con el medio ambiente.

3.6.3 Visión

Consolidarnos como referente nacional en la industria camaronera reconocida por la excelencia de nuestros productos además ser reconocidos como una empresa honesta, responsable y confiable con un enfoque en desarrollo sustentable del norte de Manabí.

3.6.4 Valores corporativos

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad ambiental
- ✓ Mejora continua

3.6.5 Cuadros de mando integral para Grupas S.A.

Tabla 2:

Cuadro de mando Integral general

Empresa: Grupad S.A. (Empresa Camaronera)

Tema: Cuadro de Mando Integral (CMI) para la toma de decisiones empresariales.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador clave	Meta	Acciones
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Margen neta	≥ 15% anual	Optimizar costos y diversificar ingresos
Clientes	Mejorar la satisfacción al cliente	Nivel de Satisfacción	≥ 90% satisfechos	Mejora en tiempos de entrega y calidad
	Incrementar la fidelización	Tasa recompra	≥ 60% anual	Programas de fidelización
Procesos internos	Mejorar la eficiencia de cultivo	Índice de conversión alimenticia	< 1.6	Mejorar la nutrición
	Optimizar cadena de logística	Tiempo promedio de entrega	<48 horas	Alianzas logísticas
Aprendizaje y conocimiento	Capacitación al personal técnico	Horas de capacitación por empleado	≥ 20horas-año	Programas de formación continua
	Fomentar mejora continua	N de propuestas de mejora	≥ 12 por año	Sistemas de sugerencias

Nota. Cuadro de mando integral general Grupad S.A

Tabla 3:*Cuadro de mando Integral Perspectiva financiera*

Grupad S.A.			
Cuadro de mando integral de Perspectiva Financiera			
Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas o Acciones
Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción (encuestas)	≥ 90% satisfechos	Mejora en tiempos de entrega y calidad
Incrementar la fidelización	Tasa de recompra	> 60% anual	Programas de fidelización, CRM
Expandir la base de clientes	Número de nuevos clientes	+10% anual	Estrategias de marketing B2B
<i>Nota.</i> Cuadro de mando integral dirigido a la gestión financiera de la empresa Grupad S.A.			

La tabla muestra un enfoque integral sobre la perspectiva financiera donde los objetivos, indicadores y metas están claramente alineados para garantizar un crecimiento sostenible. Se observa que, al mejorar la satisfacción del cliente, con una meta de al menos un 90% de aceptación, se apoya en acciones concretas como optimizar tiempos de entrega y la calidad del servicio, lo que impacta directamente en la percepción positiva de la empresa. Asimismo, la fidelización se mide a través de la tasa de recompra, con un objetivo mayor al 60% anual, respaldado por programas de fidelización y sistemas CRM que permiten fortalecer la relación con los clientes existentes. Finalmente, la expansión de la base de clientes, proyectada en un 10% anual, se impulsa mediante estrategias de marketing B2B, lo que refleja una visión de crecimiento hacia nuevos segmentos de mercado.

Tabla 4:*Cuadro de mando Integral Perspectiva de clientes*

Grupad S.A.			
Cuadro de mando integral de perspectiva de clientes			
Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas o Acciones
Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción (encuestas)	≥ 90% satisfechos	Mejora en tiempos de entrega y calidad
Incrementar la fidelización	Tasa de recompra	> 60% anual	Programas de fidelización, CRM
Expandir la base de clientes	Número de nuevos clientes	+10% anual	Estrategias de marketing B2B
<i>Nota.</i> Cuadro de mando integral dirigido a la perspectiva de los clientes			

Este enfoque refleja la perspectiva de cliente orientado a resultados medibles. Cada objetivo está vinculado a un KPI que permite evaluar de forma precisa el desempeño: la satisfacción del cliente mediante encuestas, la fidelización a través de la tasa de recompra y la expansión con el número de nuevos clientes. Las metas establecidas (90% de satisfacción, más del 60% de recompra anual y un crecimiento del 10% en la base de clientes) son ambiciosas pero alcanzables, siempre que se ejecuten de manera efectiva las iniciativas propuestas. Estas incluyen la optimización de tiempos de entrega y calidad para elevar la satisfacción, el uso de programas de fidelización y herramientas CRM para fortalecer la lealtad, y estrategias de marketing B2B enfocadas en captar nuevos mercados. En conjunto, la tabla evidencia una estrategia equilibrada entre retención y crecimiento, que busca consolidar la competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Tabla 5:

Cuadro de mando Integral Perspectiva de procesos internos

Grupad S.A.			
Cuadro de mando integral de perspectiva de procesos internos			
Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas o Acciones
Mejorar eficiencia del cultivo	Índice de conversión alimenticia (FCR)	< 1.6	Mejora en la nutrición, monitoreo continuo
Disminuir tasa de mortalidad	Porcentaje de mortalidad en cultivo	< 10% por ciclo	Buenas prácticas de cultivo, bioseguridad
Optimizar cadena logística	Tiempo promedio de entrega	< 48 horas	Alianzas logísticas, trazabilidad digital

Nota. Cuadro de mando integral dirigido a la perspectiva de los procesos internos

Desde la perspectiva de procesos internos, la estrategia se centra en optimizar cada etapa de la operación para garantizar eficiencia, calidad y sostenibilidad. La mejora de la eficiencia del cultivo, con un índice de conversión alimenticia menor a 1.6, refleja la necesidad de perfeccionar la gestión nutricional y el monitoreo técnico como parte de un control interno riguroso. De igual forma, la reducción de la mortalidad a menos del 10% por ciclo exige fortalecer los procesos de bioseguridad y la aplicación de buenas prácticas de cultivo, asegurando un flujo productivo estable y previsible. Por último, la optimización de la cadena logística con entregas en menos de 48 horas responde a la integración de procesos más ágiles y digitalizados, respaldados por alianzas estratégicas que refuercen la trazabilidad y confiabilidad. En conjunto, estos objetivos internos permiten construir procesos sólidos que sustentan la competitividad y la mejora continua de la organización.

Tabla 6:*Cuadro de mando Integral Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***Grupad S.A.****Cuadro de mando integral de perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas o Acciones
Capacitar al personal técnico	Horas de capacitación por empleado	≥ 20 horas/año	Programas de formación continua
Incrementar innovación tecnológica	N.º de tecnologías implementadas	≥ 2 por año	Inversión en automatización
Fomentar cultura de mejora continua	N.º de propuestas de mejora recibidas	≥ 12 por año	Sistemas de sugerencias, incentivos internos

Nota: Cuadro de mando integral de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral de Grupad S.A. se orienta a fortalecer las capacidades internas de la organización como base para su sostenibilidad y competitividad. En primer lugar, la capacitación del personal técnico, con una meta de al menos 20 horas de formación anual por empleado, asegura la actualización constante de conocimientos y el desarrollo de habilidades clave para enfrentar los retos productivos y administrativos.

En segundo lugar, el impulso a la innovación tecnológica, mediante la implementación de al menos dos nuevas tecnologías por año, promueve la modernización de procesos y la automatización como mecanismos para incrementar la eficiencia y reducir costos. Finalmente, el fomento de una cultura de mejora continua, reflejado en la recepción de al menos 12 propuestas de mejora al año, busca involucrar activamente al personal a través de sistemas de sugerencias e incentivos que motiven la participación. En conjunto, estos objetivos estratégicos refuerzan la preparación del talento humano, la capacidad innovadora y el compromiso organizacional, pilares fundamentales para el crecimiento sostenible de la empresa.

3.7 Presupuesto

Se ha desarrollado a la empresa Grupad S.A., una estimación de la inversión que se debe realizar para la implementación del cuadro de mando integral en dicha empresa, cuyo responsable de ejecutarla será el administrador de la empresa, siendo el supervisor de que se cumpla lo prepuesto a la empresa Grupad S.A.

Tabla 7:*Presupuesto para la implementación del CMI*

Gastos	Cantidad	Valor	Valor total
Talleres para directivos	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Monitoreo del uso de CMI	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Total			\$ 230,00

Nota: Presupuesto

CONCLUSIONES

- Las diferentes revisiones bibliográficas que se realizaron en el estudio realizado, fundamentan y respaldan cada uno de los puntos tratados, sobre todo la importancia de contar con procesos y auditorías que ayuden a identificar áreas de mejorar y también ayuda a conocer las debilidades de la empresa ayudando así a tomar decisiones que pueden solucionar esas problemáticas que se presentan en Grupad S.A., por eso, la importancia de aplicar auditorías de gestión en la empresa aportante al crecimiento organizacional.
- Considerando los resultados recopilados a través de los dos métodos que fueron la encuesta y la entrevista, cuyos métodos se le aplicaron a otras personas que forman parte de Grupad S.A., dichos encuestados expresan y reconocen la importancia de contar con herramientas que ayuden a mejorar la eficiencia de los procesos que se realizan, el contar con una herramienta que aumente la efectividad de los procesos es de gran aporte debido que a través de ella, se evalúa, se corrigen y se identifican oportunidades de mejora haciendo que Grupad S.A., mantenga ventajas competitivas ante las competencias, siendo una empresa con valor agregado.
- Con el trabajo realizado se pudo identificar la necesidad que posee la empresa Grupad S.A., el diseño e implementación de un cuadro de mando integral para poder aumentar la eficiencia de la toma de decisiones, debido a que un cuadro de mando integral ayuda a evaluar o mejorar la calidad de los procesos que se realicen, esta herramienta servirá de ayuda para que los gerentes tomen decisiones acertadas, debido a que se aumenta la confiabilidad y efectividad de los procesos, las decisiones en Grupad S.A., serán fundamentadas y tomadas de forma correcta a través de un cuadro de mando que garantice la evaluación oportuna de los procesos.

RECOMENDACIONES

- ✚ Dar a conocer la importancia de las auditorias de gestión y las herramientas que proporciona para mejorar la eficiencia operativa y también mejorando la toma decisiones empresariales, evitando que se cometan errores en la aplicación de estrategias para la mejora continua organizacional.
- ✚ Implementar los cuadros de mando de integral propuesto para que la empresa no cometa errores en la toma de decisiones y que no afecta a la sostenibilidad de Grupad S.A., por ello, es importante capacitar a los empleados de cada uno de los procesos y darle seguimiento a la propuesta realizada.
- ✚ Proporcionar a los colaboradores de Grupad S.A., para que puedan conocer cómo se evalúan los procesos a través de un cuadro de mando integral, también los colaboradores podrán conocer los objetivos que la empresa espera cumplir a corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán, I. (2023). La importancia de tomar decisiones acertadas en el mundo. *idconline.mx*, <https://idconline.mx/corporativo/2023/06/30/la-importancia-de-tomar-decisiones-acertadas-en-el-mundo-empresarial>.
- Alles, M. (2022). *Auditoria de gestion: Una guía pratica*. Editorial Atril.
- Arcentales, A. C. (2022). *Auditoría de gestión como herramientade análisis de la cartera de crédito en empresas comerciales*. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/ingeniumetpotentia/article/view/1831/3342>.
- Arel, B. (2022). *Auditoría de gestión: Técnicas y herramientas*. Editorial wolters Kluwer.
- Arens, A. (2022). *Auditoría un enfoque integral*. https://bibliotecaonline.milaulas.com/pluginfile.php/45/mod_data/content/63/Audit or%C3%ADa%20un%20Enfoque%20Integral.pdf.
- Avalos, M. B. (2023). *IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.zip>.
- Brasil, L. (2024). Herramientas indispensables para la gestión empresarial. *JobCongo Blog*, <https://www.jobconvo.com/blog/es/herramientas-indispensables-gestion-empresarial/>.
- Cohen, j. (2021). *Auditoría de gestión: Un enfoque integral*. Editorial Pearson.
- Colmenares, D. M. (2024). Decisiones Administrativas: Qué es y tipos. *CEUPE*, <https://www.ceupe.com/blog/decisiones-administrativas.html>.
- Cortes, D. (2021). Características del proceso de toma de decisiones en una organización. *Cesuma*, <https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-del-proceso-de-toma-de-decisiones-en-una-organizacion.html>.
- Darós, L. C. (2020). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación . *Universidad Politécnica de Valencia*, <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/fal5c3c-787a-4842-ad66-075c0af0541b/content>.
- Dávila, A. (2022). Nuevas herramientas de control. *El Cuadro de Mando Integral*, págs. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL.pdf.

- Demetriou, N. (2023). 7 consejos para la toma de decisiones en el lugar de trabajo. *DPG*, <https://dpglearn.co.uk/blog/management-and-leadership/7-tips-for-decision-making-in-the-workplace/>.
- Etcheverry, P. S. (2022). Importancia de la evaluación del desempeño como herramienta de gestión de los recursos humanos. *bibdigital*, http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3415/1/TM_Etcheverry.pdf.
- Frumento, F. (2025). ¿Cómo hacer la mejor toma de decisiones en una empresa? *tiendanube*, <https://www.tiendanube.com/blog/toma-de-decisiones-en-empresa/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20toma%20de,y%20metas%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Gomez. (2020). *La auditoria de gestion en la era digital*. Editorial Reverte.
- Hernandez, J. P. (2022). Contabilidad financiera y toma de decisiones empresariales. *ECONOHUMANISMO*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356011>.
- Ibarvo, M. E. (2021). *Auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato en el período enero a diciembre 2021*. Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/70578a88-6fa1-4833-8ac3-cebbac8c570d/content>.
- knechel, w. (2021). *Auditoría de gestión: Un enfoque integral*. Editorial wolters Kluwer.
- Laoyan, S. (2025). Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características. *ASANA*, <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>.
- León, J. R. (2022). Los tipos de decisiones en las organizaciones. *Linkedin*, <https://es.linkedin.com/pulse/los-tipos-de-decisiones-en-las-organizaciones-jes%C3%BAs-rodolfo>.
- Lino, P. H., & Rivera, G. A. (2020). Análisis de la auditoría de gestión en el proceso contable en importado repuesto automotriz en la ciudad de Guayaquil periodo 2020. Obtenido de <file:///C:/Users/GH/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLaAuditoriaDeGestionEnElProcesoContableE-9152504.pdf>
- LLumiguano, M. E. (2021). *Revista Dilemas Contemporáneos*.
- Martínez, R. C. (2021). Toma de decisiones como ventaja competitiva. *Cámara Zaragoza*, <https://www.camarazaragoza.com/productos/cursos-y-jornadas-1/toma-de-decisiones-como-ventaja-competitiva/>.
- Moller, R. (2022). *Auditoría de gestión: Una herramienta para la mejora continua*. Editorial Reverte.

- Núñez, L. A. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Dialnet*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142765>.
- Oliveros, E. B. (2022). Toma de decisiones empresariales. *Semillas del Saber* , <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/download/437/245>.
- Robert. (2005). El cuadro de mando integra. *"Los directivos, com o los pilotos, necesitan de un instrumental que m ida su entorno y su rendim iento para conducir el viaje*, págs. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN-libre.pdf?1457796864=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUnidad_de_Conocimiento_El_cuadro_de_m and.pdf&Expires=1753941081&Signature=RV3aGRGGWT~Eh5NFukmJx6puMiwwKcdwR6O5hHPXsg.
- Rodríguez, G. M. (2021). *LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS* . <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/568/339>.
- Rollings, M. (2021). Cómo tomar mejores decisiones empresariales. *Gartner*, <https://www.gartner.es/es/articulos/como-tomar-mejores-decisiones-empresariales>.
- Ruth, R. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. UNCuyo. 2015. Volumen 9. N° 1.
- Sarens, G. (2022). *Auditoría de gestión: Evaluación de la gestión de riesgos*. Editorial wolters Kluwer.
- Tabares, J. (2022). 7 consejos para tomar buenas decisiones empresariales. *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/es/consultoria/7-consejos-para-tomar-buenas-decisiones-empresariales/429768>.
- Zaeteros, F. V. (2021). 5. Obtenido de IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTION: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10630/1/16217.pdf>
- Zambrano, G. M. (2021). LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS. *Revista Científica Multidisciplinaria* ,
- Zanatta, M. (2021). Etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa. *CAPTIO*, <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>.

ANEXOS

Tabla 8

¿En Grupad S.A. se aplican procesos formales de

¿Auditoría de Gestión?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	3	100%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	3	100%

Nota: Resultados de encuesta

Tabla 9

¿Con que frecuencia se evalúa al personal para saber si está cumpliendo los objetivos y alcances de la Auditoría de Gestión implementada en la empresa?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	33%
A veces	2	67%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	3	33%

Nota: Resultados de la encuesta

Tabla 10

¿Los informes de Auditoría de Gestión se generan de forma periódica y organizada?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	0	100%

Nota: Resultado de la encuesta

Tabla 11

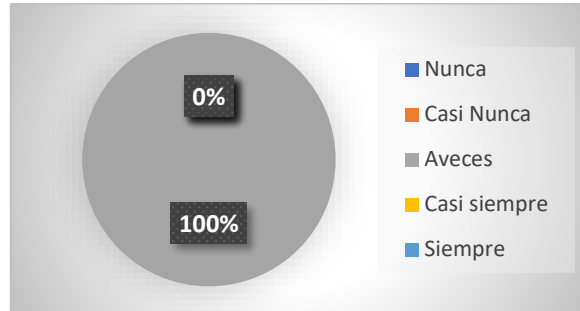
¿Las recomendaciones de la Auditoría de Gestión son consideradas en la planificación estratégica

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	67%
A veces	1	33%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 1

En Grupad S.A. se aplican procesos formales de Auditorías de

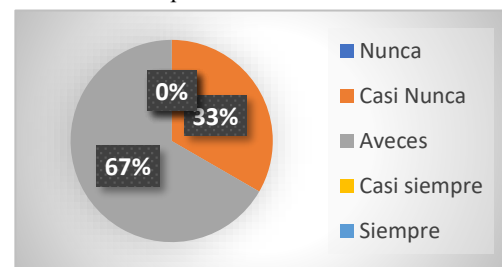
Gestión



Nota: Resultados de encuesta

Gráfico 2

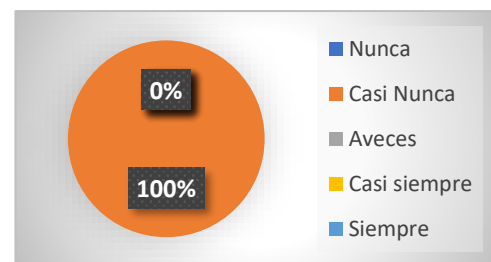
Con que frecuencia se evalúa al personal para saber si esta cumpliendo los objetivos y alcances de la auditoría de gestión Implementada en la empresa



Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 3

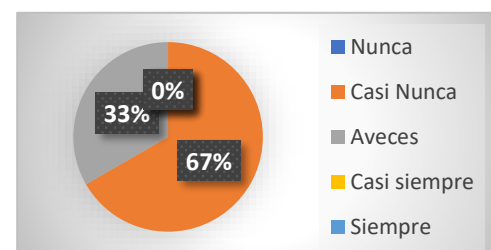
¿Los informes de Auditoría de Gestión se generan de forma periódica y organizada?



Nota: Resultado de la encuesta

Gráfico 4

¿Las recomendaciones de la Auditoría de Gestión son consideradas en la planificación estratégica



Total	3	100%
--------------	----------	-------------

Nota: Resultados de la encuesta

Tabla 12

¿Los resultados de la Auditoría de Gestión han contribuido a la mejora de procesos internos?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	33%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	33%
Siempre	1	33%
Total	3	100%

Nota: Resultados de la encuesta

Tabla 13

¿La alta dirección utiliza los resultados de la auditoría de gestión como base para la toma de decisiones empresariales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	33%
A veces	0	0%
Casi siempre	2	67%
Siempre	0	0%
Total	3	100%

Nota: Resultados de la encuesta

Tabla 14

¿La empresa cuenta con herramientas o sistemas que facilitan el análisis de los resultados de la Auditoría de Gestión?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	33%
A veces	0	0%
Casi siempre	2	67%
Siempre	0	0%
Total	3	100%

Nota: Resultados de la encuesta

Tabla 15

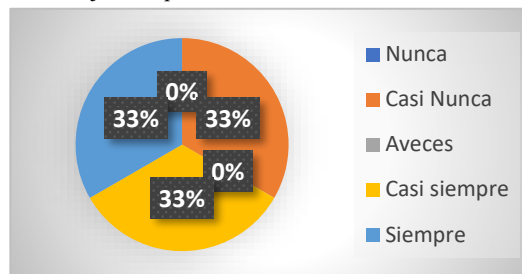
¿Se percibe la necesidad de una herramienta de gestión que integre los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	3	100%
Total	3	100%

Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 5

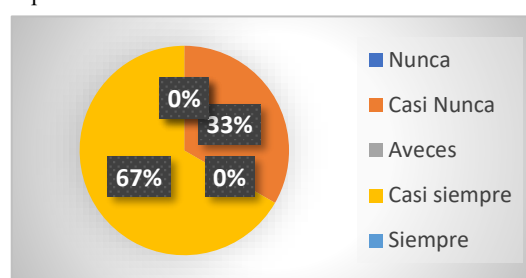
¿Los resultados de la Auditoría de Gestión han contribuido a la mejora de procesos internos?



Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 6

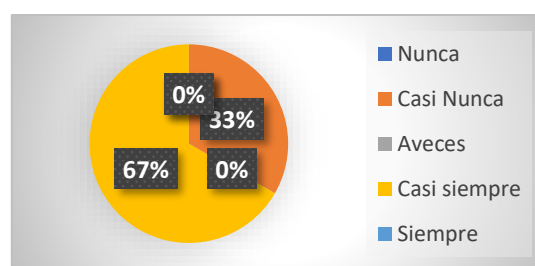
¿La alta dirección utiliza los resultados de la auditoría de gestión como base para la toma de decisiones empresariales?



Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 7

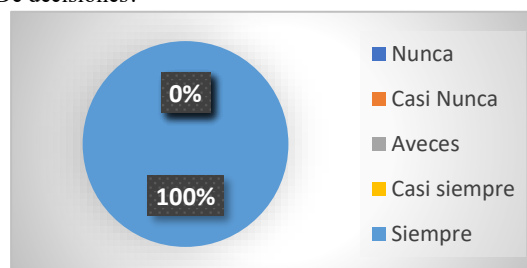
¿La empresa cuenta con herramientas o sistemas que facilitan el análisis de los resultados de la Auditoría de Gestión?



Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 8

¿Se percibe la necesidad de una herramienta de gestión que integre los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones?



Nota: Resultados de la encuesta

Tabla 16
¿La ausencia de una herramienta de gestión limita el uso estratégico de los resultados de auditoría?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	3	100%
Total	3	100%

Nota: Resultados de la encuesta

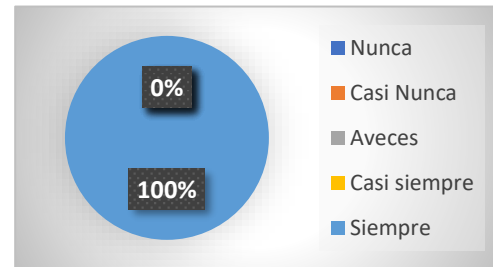
Tabla 17
¿Existen metas y mecanismos para la mejora continua (revisión anual, auditorías internas, actualización de procesos)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	33%
A veces	1	33%
Casi siempre	0	0%
Siempre	1	33%
Total	3	100%

Nota: Resultados de la encuesta

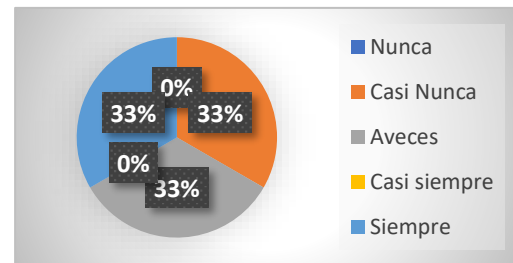
Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 9
¿La ausencia de una herramienta de gestión limita el uso estratégico de los resultados de auditoría?



Nota: Resultados de la encuesta

Gráfico 10
¿Existen metas y mecanismos para la mejora continua (revisión anual, auditorías internas, actualización de procesos)?



Nota: Resultados de la encuesta



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Extensión Sucre - Bahía de Caráquez
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Tema: "La importancia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A."

¡Gracias por participar en esta encuesta! El objetivo de este cuestionario es analizar la importancia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente para fines académicos.

Por favor, responda las siguientes preguntas, **marque con una X solo una respuesta.**

- 1.- En Grupad S.A. se aplican procesos formales de Auditoría de Gestión.
- 2.- Con que frecuencia se evalúa al personal para saber si esta cumpliendo los objetivos y alcances de la Auditoría de Gestión implementada en la empresa.
- 3.- Los informes de Auditoría de Gestión se generan de forma periódica y organizada.
- 4.- Las recomendaciones de la Auditoría de Gestión son consideradas en la planificación estratégica.
- 5.- Los resultados de la Auditoría de Gestión han contribuido a la mejora de procesos internos.
- 6.- La alta dirección utiliza los resultados de la auditoría de gestión como base para la toma de decisiones empresariales.
- 7.- La empresa cuenta con herramientas o sistemas que facilitan el análisis de los resultados de la Auditoría de Gestión.
- 8.- Se percibe la necesidad de una herramienta de gestión que integre los hallazgos de auditoría con los procesos de toma de decisiones.
- 9.- La ausencia de una herramienta de gestión limita el uso estratégico de los resultados de auditoría.
- 10.- ¿Existen metas y mecanismos para la mejora continua (revisión anual, auditorías



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Extensión Sucre - Bahía de Caráquez
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Entrevista: La importancia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones empresariales de Grupad S.A."

El propósito de esta entrevista es explorar tu experiencia y tu perspectiva sobre como la auditoría de gestión influye en la toma de decisiones dentro de la empresa Grupad S.A. Te garantizamos que toda la información que nos proporciones será tratada de manera confidencial y se utilizará exclusivamente con fines de investigación académica.

Te pedimos que respondas a las preguntas y compartas tus comentarios con el mayor detalle posible. No dudes en incluir ejemplos o ampliar tus respuestas cuando lo consideres necesario.

1. ¿Qué tipo de información consideras más relevante al momento de la toma de decisiones empresariales?
2. ¿Qué tan importante considera la participación del equipo en las decisiones de gestión?
3. ¿Qué tan frecuentemente se revisan o ajustan las estrategias de gestión?
4. ¿Qué acciones se toman cuando se detectan debilidades o áreas de mejora en los procesos?
5. ¿Cómo se prepara Grupad S.A. para adaptarse a los cambios del mercado o a nuevas regulaciones?