



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

La auditoría de gestión como herramienta en la toma de decisiones de la Compañía
Empacadora Dufer Cía. Ltda.

Autora

Nelly Mariana Santana Figueroa

Extensión Sucre 1016E01 Bahía de Caráquez

Licenciatura en Contabilidad y auditoría

Septiembre 2025 – Bahía de Caráquez.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutora de la Extensión Sucre de 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 la estudiante **Santana Figueroa Nelly Mariana**, legalmente matriculada en la carrera de contabilidad y auditoría, período académico 2024-02 - 2025-01, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es: "La auditoría de gestión como herramienta en la toma de decisiones de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda."

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, 15 de agosto de 2025

Lo certifico,



Ing. Emilia Melani Gautherot Hernández

Docente Tutora

Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

El derecho intelectual de esta investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez.

Autora



Nelly Mariana Santana Figueroa

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Previo del cumplimiento de los requisitos de la 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

A ti, mi amado Dios, quien me ha dado la sabiduría, la salud y la fortaleza necesaria para alcanzar mis metas. Por sostenerme en cada paso, por darme fuerzas en los momentos de debilidad y por iluminar mi camino cuando todo parecía oscuro. Sin ti, este sueño no habría sido posible.

A mi familia, especialmente a mi madre (Rossana Figueroa) y a mi hermana (Samantha Santana), gracias por ser mi motivación de vida, por su inquebrantable apoyo, sus sabios consejos, por su amor incondicional, por todo el esfuerzo que pusieron para formarme y por estar en cada paso de este proceso académico.

Y de manera muy especial a ti, mi amada estrella más brillantes, mi tía (Yaneth Figueroa), cuya luz nunca se apaga, quien, aunque ya no está físicamente, sigue presente en mi corazón, su amor, enseñanzas y recuerdos son una fuente de inspiración para mí, y este logro también le pertenece.

Con todo mi corazón, les dedico este esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Sucre, gracias por permitirme convertirme en una profesional, gracias a cada ingeniero que hizo parte de este proceso de formación.

A mi tutora, la Ing. Emilia Melani Gautherot Hernández Mg., con mucho cariño, quien estuvo apoyándome desde el día uno, sus consejos, comentarios su guía ha sido clave para la realización de este trabajo.

Con mucho afecto a mis amigas, Melany Alvarado y Kerly Cedeño, por ser soporte inquebrantable, por cada palabra de aliento, cada risa compartida y por hacer de este camino una experiencia mas llevadera y especial.

A mí mismo, por no rendirme a pesar de los momentos difíciles, cada esfuerzo, cada desvelo y cada sacrificio que hoy se ven reflejados en este logro, me reconozco por mi perseverancia y por haber creído en mí hasta el final. Este camino ha sido un desafío lleno de aprendizaje, crecimiento y esfuerzo.

¡Gracias de corazón!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. Marco teórico	3
1.1. Variable independiente	3
1.1.1. Conceptualización de la toma de decisiones.....	3
1.1.2. Factores clave para una toma de decisiones efectiva.....	3
1.1.3. Influencia de la toma de decisiones en la gestión empresarial	4
1.1.4. Ética en la toma de decisiones	5
1.1.5. Toma de decisiones bajo riesgo e incertidumbre	5
1.1.6. Herramientas para la toma de decisiones.....	7
1.2. Variable dependiente	8
1.2.1. Conceptualización de la auditoria de gestión	8
1.2.2. Beneficios de la auditoria de gestión	8
1.2.3. Tipos de auditoría de gestión	9
1.2.4. Valoración y medición de la auditoría de gestión.....	10
1.2.5. Influencia de la auditoría de gestión en las empresas	11
1.2.6. Auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones	11
CAPÍTULO II	13
2. Diagnóstico	13
2.1. Métodos	13
2.2. Técnicas	14
2.3. Análisis e interpretación de la encuesta realizadas al departamento financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.....	15

2.4.	Análisis e interpretación de la encuesta realizada al gerente de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.....	20
2.5.	Análisis cruzado de la información	25
CAPÍTULO III.....		26
3.	Diseño de la propuesta	26
3.1.	Tema de la propuesta	26
3.2.	Antecedentes	26
3.3.	Justificación	26
3.4.	Objetivos	27
3.5.	Desarrollo de la propuesta	28
CONCLUSIONES		34
RECOMENDACIONES		35
BIBLIOGRAFÍA		¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS		39
Anexo 1.		39
Anexo 2.		40
Anexo 3.		43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Frecuencia con la que realizan auditoría de gestión en la compañía	15
Tabla 2	Periodicidad con la que se revisa y actualiza el presupuesto financiero	16
Tabla 3	Periodicidad de capacitación del personal financiero	16
Tabla 4	Frecuencia de análisis de riesgos financieros	17
Tabla 5	Participación del área financiera en la estrategia empresarial	17
Tabla 6	Nivel de eficiencia del sistema contable.....	18
Tabla 7	Comunicación interdepartamental en la toma de decisiones	18
Tabla 8	Evaluación de la anticipación financiera ante riesgos económicos	19
Tabla 9	Planificación financiera del departamento para el uso de recursos	19
Tabla 10	Herramientas de control contable del departamento financiero	20
Tabla 11	Normas contables vigentes en Ecuador	28
Tabla 12	Normativa tributaria vigente en Ecuador.....	29
Tabla 13	Reglamentos sectoriales vigentes	29

Tabla 14 Convenios internacionales vigentes.....	30
Tabla 15 Módulo de capacitación.....	30
Tabla 16 Talleres prácticos	31
Tabla 17 Presupuesto	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores clave para tomar decisiones efectivas.....	4
Figura 2 Criterios que facilitan la toma de decisiones.....	6
Figura 3 Herramientas que facilitan la toma de decisiones	7
Figura 4 Tipos de auditoría de gestión.....	10
Figura 5 Estrategias orientadas a evaluación de las capacitaciones	33

RESUMEN

La auditoría de gestión es una herramienta clave para la toma de decisiones, a través de esta herramienta, se identifican oportunidades de mejora que optimizan los procesos internos. Además, proporciona información valiosa que respalda las decisiones estratégicas en un entorno empresarial competitivo y cambiante. El objetivo de esta investigación fue analizar la auditoría de gestión como una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda. Entre la metodología utilizada se consideraron varios métodos y técnicas que permitieron la recolección y el análisis de la información, Se utilizó el método deductivo, el método de análisis y síntesis, así como la observación directa. Después, se utilizó la técnica de la encuesta dirigida al departamento financiero y el gerente. Una muestra que estuvo conformada por ocho personas la cual fueron siete trabajadores del área financiera y el gerente general, en el transcurso de la investigación, se identificó que el equipo financiero solo recibe capacitaciones una vez al año, lo que limita su capacidad para adaptarse a los cambios en las normativas. Por esta razón se diseñó un plan de mejora en la formación del equipo financiero que permita una actualización adecuada ante los constantes cambios contables y fiscales, con el propósito de fortalecer sus habilidades y optimizar la gestión financiera de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

La relevancia de este enfoque emergió de la necesidad de establecer mecanismos de control en la administración empresarial, la auditoría de gestión es una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Este enfoque resultó aún más relevante en empresas como la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda. Además, mediante esta auditoría las empresas se identificaron áreas de mejora, redujeron costos innecesarios y mejoraron la calidad de sus servicios o productos. La capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, esta auditoría examinó los procedimientos y operaciones para identificar áreas de mejora, en consecuencia, el propósito de esta investigación consistió en analizar la relación de la auditoría de gestión en la toma de decisiones. Como señalo González, (2018), “la auditoría de gestión está enfocada en medir niveles de eficiencia, eficacia y economía dentro de una organización, Así como en determinar las posibles deficiencias o desviaciones que afectaron al desarrollo normal de las actividades empresariales u organizaciones” (p. 2). La auditoría de gestión fue crucial para el mejoramiento de las empresas, de modo que se evaluaban los cumplimientos a través de procesos eficientes y eficaces.

No obstante, la auditoría de gestión no tuvo una aplicación significativa, ya que, aunque las entidades públicas fueron financiadas por el estado, estas fueron evaluadas por el organismo de control mediante exámenes específicos. Para estandarizar los procedimientos de control, la Contraloría General del Estado (CGE) publicó el manual de auditoría de gestión en 2002. Este manual establece pautas técnicas y legales. El manual señala que la auditoría de gestión es una revisión profesional y sistemática que un grupo de personas con distintas habilidades hace, su propósito es evaluar la gestión y lo que está produce. Además, permite estudiar cómo se usan los recursos, medir el efecto de la administración pública y conocer cuánto cumple con sus obligaciones, también se considera el impacto social y económico de las actividades evaluadas, (Zambrano et. al, 2018). Algunos estudios demostraron el impacto positivo de la auditoría de gestión en empresas de diferentes sectores, destacando su capacidad para transformar la gestión organizacional y promover la mejora continua, este antecedente reforzó la relevancia de aplicar este enfoque en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

Diseño teórico

Problema

¿La auditoría de gestión es una herramienta eficiente en la toma de decisiones de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.?

Objeto

Auditoría de gestión

Campo

Toma de decisiones

Objetivo

Evaluar la auditoría de gestión como herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

Tareas científicas

- Fundamentar teóricamente las variables del estudio: auditoría de gestión y toma de decisiones.
- Examinar los procedimientos de operación y la información financiera actual de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.
- Desarrollar una propuesta que permita mejorar la calidad y apoyar la toma de decisiones a largo plazo de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1.Variable dependiente

1.1.1. Conceptualización de la toma de decisiones

Cómo empresa Sánchez (2020), tomar decisiones consiste en reconocer y solucionar problemas, y para que una decisión sea adecuada es necesario seguir un proceso organizado, sin importar la dificultad de la decisión ni las circunstancias del entorno en que se desarrolla (p.2). Las personas están constantemente tomando decisiones en todos los ámbitos, desde las más simples hasta las más complejas.

Oscar et. al (2019) destaca que, la toma de decisiones es cuando se elige entre tantas posibilidades, esto significa que se acepta o se rechaza una idea, se decide si se realiza una acción o no. Se necesita de creatividad y confianza para realizar el proceso porque ocurre en situaciones con riesgos e incertidumbre. Desde este punto escoger una opción no es lo mismo, Puesto que también se asume la responsabilidad por los efectos que es la elección que se tenga en la organización. La experiencia y el juicio de las personas que deciden son elementos importantes para disminuir la incertidumbre, esto ayuda a que la opción seleccionada contribuya a alcanzar los objetivos de la institución.

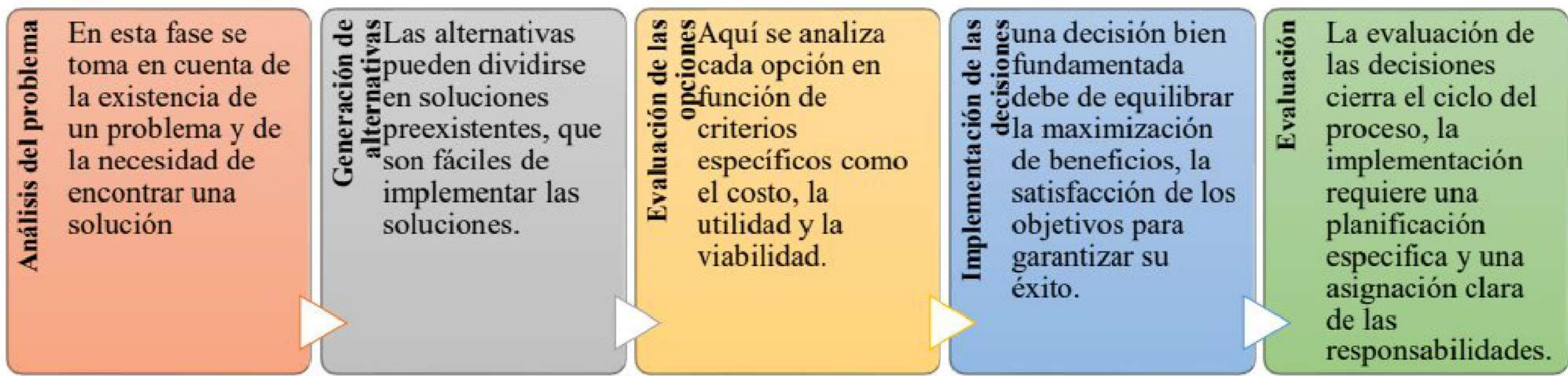
1.1.2. Factores clave para una toma de decisiones efectiva

Indica Flores et. al (2018) para que una toma de decisiones sea efectiva, el responsable debe comprender claramente la situación que motiva la elección y por qué esa decisión es la más adecuada (p.346). Aunque muchas veces consideran que una decisión efectiva es aquella que maximiza factores como utilidades, ventas, bienestar del empleado o participación de mercado, en ciertos casos, la decisión correcta es el motor que impulsa la planificación, puesto que las metas organizacionales dependen de las decisiones que toman los gerentes y selección del mejor plan para alcanzarlas implica elegir un curso de acción entre varias alternativas.

De acuerdo con Sánchez (2023) considera que, una decisión adecuada tiene varios aspectos clave, como identificar y analizar el problema, reflexionar sobre las distintas alternativas que se puedan presentar en la identificación del incidente y poder determinar la decisión más efectiva y posteriormente implementarla y evaluarla (p. 51). Los empleados realizan elecciones basadas en los que saben, en lo que han adquirido de las

experiencias de su entorno, hacer una elección correcta es crucial para las organizaciones, de modo que se determina si se lograra sus metas o no.

Figura 1
Factores clave para tomar decisiones efectivas



Nota: en la presente figura Se muestran los 5 factores para tomar decisiones efectivas. **Fuente:**

1.1.3. Influencia de la toma de decisiones en la gestión empresarial

Quituzaca et. al (2022) resalta que, las empresas evalúan las oportunidades y amenazas que podrían afectar su desarrollo, para esto, analizan el entorno externo. El análisis del entorno interno ayuda a encontrar puntos fuertes y débiles que influyen en la competencia (p. 344). Aun así, muchos directivos basan sus decisiones en lo que han aprendido, no usan herramientas de estrategia, esto puede afectar cómo funciona la empresa y si durará. Cómo señalan Poma et. al (2019), el análisis y la evaluación determinan si hay una influencia grande en la toma de decisiones en el nivel gerencial (p. 234). El análisis y la evaluación son un factor importante para la toma de decisiones en la gestión empresarial, porque eso cambia directamente el resultado de la gestión. Usando las palabras de Zumba et. al (2023), la relevancia de la toma de decisiones sigue en su impacto sobre todas las áreas de una organización. Por ello, es fundamental que dichas decisiones sean eficientes, favoreciendo a todos los integrantes de la entidad y logren satisfacer o incluso superar las expectativas de los clientes. Partiendo de este enfoque, es posible presentar la siguiente clasificación: las decisiones programadas, son aquellas que

se toman frecuente y rutinaria, puesto que responden a problemas recurrentes con soluciones previamente establecidas, por lo que no requieren nuevas respuestas y se conocen también como decisiones estructuradas, las decisiones no programadas o no estructuradas se presentan en situaciones poco comunes que demandan un análisis específico y un modelo particular para encontrar una solución adecuada.

1.1.4. Ética en la toma de decisiones

Relaciona Barragán Codina et. al (2021) que, en las organizaciones la ética se considera un aspecto inherente a las personas que toman decisiones, como directores, gerentes y supervisores, quienes deben de actuar conforme a los valores y creencias del entorno social en el que se desarrolla. Por lo tanto, la ética organizacional y la moral individual no son conceptos excluyentes, mientras la moral se relaciona con el “debe ser”, la ética está vinculada al compromiso personal y la libertad de cada individuo. Además, la ética empresarial se fundamenta en principios como la responsabilidad social, la transparencia, la equidad y el respeto, que orienta el comportamiento tanto a nivel individual como organizacional. La ética en la toma de decisiones empresariales va más allá de un ser principio moral, constituyéndose también en una estrategia fundamental para alcanzar el éxito organizacional.

Castro (2023) plantea que, tomar decisiones éticas en el ámbito empresarial no solo significa cumplir con las leyes y regulaciones vigentes, sino también evaluar cómo estas decisiones afectan a los distintos grupos de interés, asegurando de esta manera la sostenibilidad y la confianza en la empresa (p. 11). Esto sugiere que actuar con ética contribuye a fortalecer la reputación de la compañía y a consolidar la confianza de clientes, empleados y colaboradores en general.

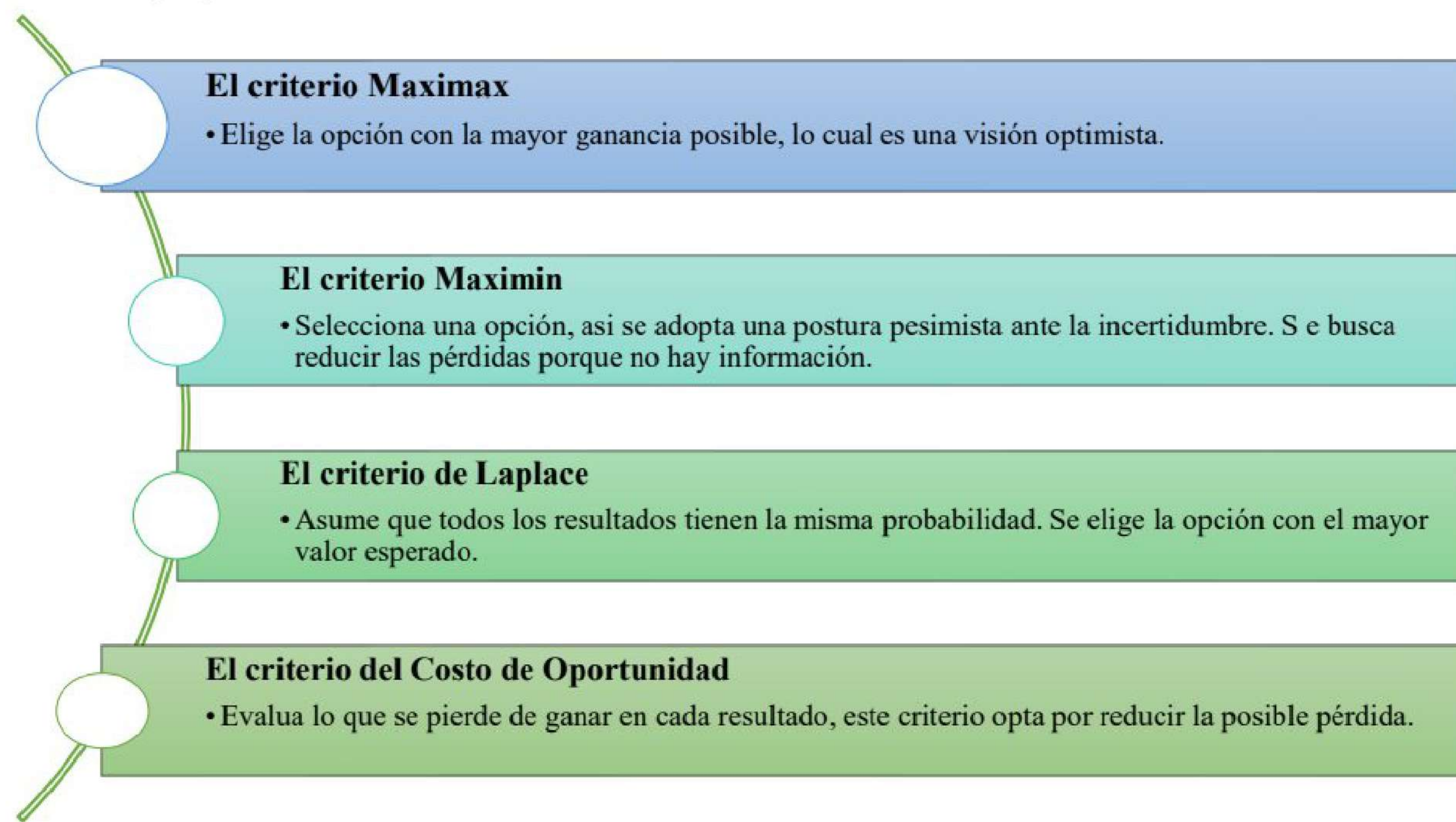
1.1.5. Toma de decisiones bajo riesgo e incertidumbre

Las decisiones que implican riesgo consideran varios posibles resultados, se puede estimar la probabilidad de que ocurran esos efectos. Al tomar estas decisiones, la gente no solo observa los resultados esperados, sino también cuánto riesgo lleva cada lección, para evaluar las opciones, se utiliza el criterio del esperado. Este método permite seleccionar la opción que consigue la mayor ganancia o el menor gasto, cuando no hay información de antes, la gente calcula las probabilidades de manera personal. Esto hace que el proceso sea menos seguro, las decisiones que implican incertidumbre ocurren cuando hay varios posibles resultados, pero la persona que decide no puede decir la

probabilidad de cada uno. Esto es porque no hay suficiente información, en estas situaciones la gente no puede saber con seguridad los resultados ni medir cuánta incertidumbre hay. Para manejar esta situación, se aplican diferentes criterios:

Figura 2

Criterios que facilitan la toma de decisiones



Nota: la presente figura muestra los cuatro criterios que facilitan la toma de decisiones. **Fuente:** (Iñigo , 2018).

Estos métodos facilitan la toma de decisiones en contextos donde la incertidumbre impide calcular probabilidades precisas para cada resultado, (Iñigo, 2018).

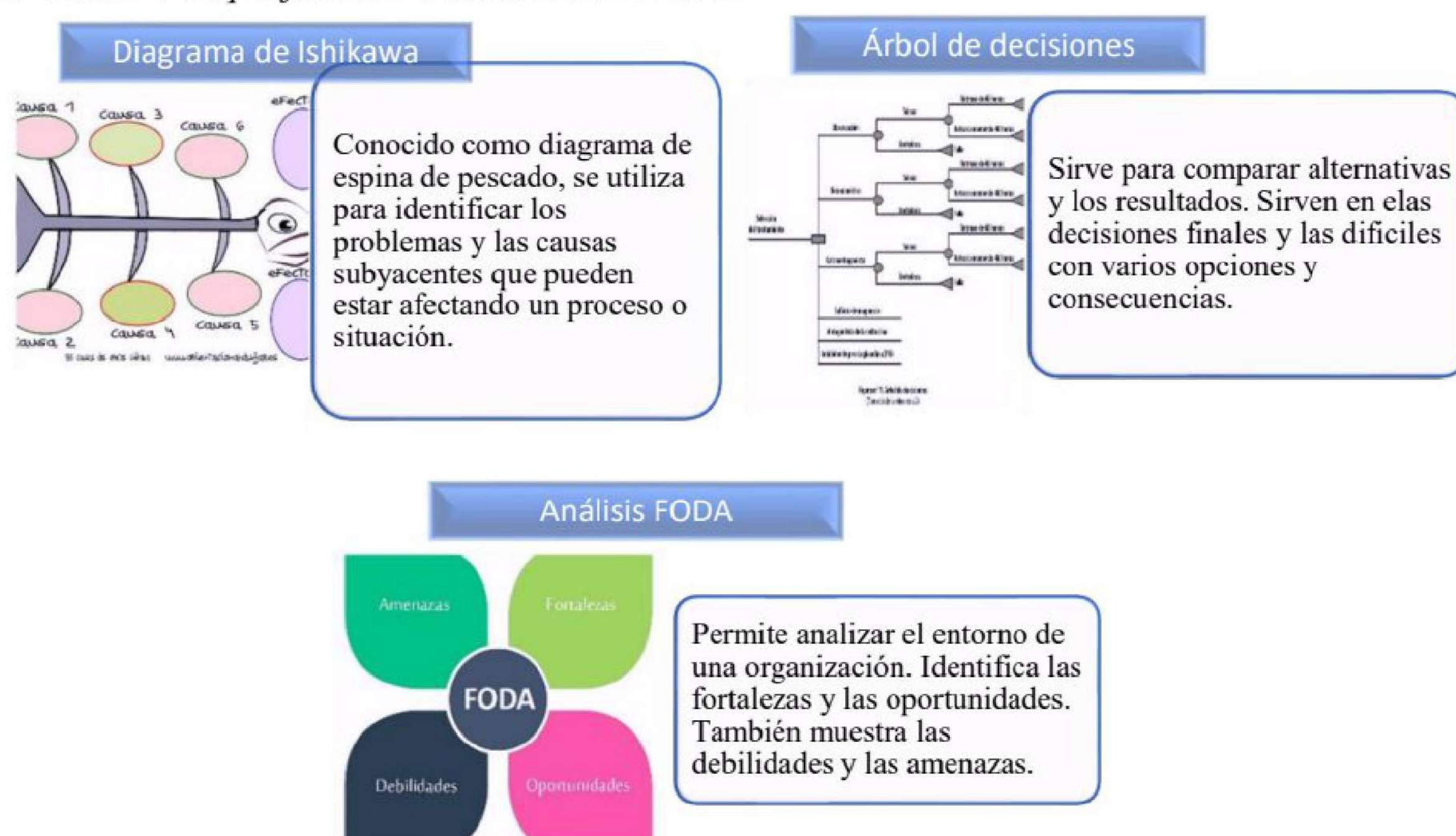
Indica Payá Santos (2024) que, para enfrentar la incertidumbre en la toma de decisiones, aunque esta nunca puede eliminarse por completo, existen estrategias que ayudan a gestionarla eficazmente. Una de ellas es la recolección de información relevante, que, aunque no siempre completa, permite reducir la incertidumbre, sin embargo, es clave evitar la “parálisis de análisis”, qué ocurre cuando el exceso de datos impide actuar. Por otra parte, la estrategia de análisis de escenarios, que consiste en crear hipótesis sobre posibles futuros para anticiparse y prepararse, cómo hacen las organizaciones con análisis de sensibilidad para evaluar cómo distintos factores pueden afectar los resultados. También se recomienda evaluar riesgos y oportunidades, establecer prioridades claras y basar las decisiones en valores personales para actuar con coherencia en contextos inciertos.

1.1.6. Herramientas para la toma de decisiones

Según Barreto Pin et. al (2022), las herramientas para la toma de decisiones no solo muestran cifras de los procesos, sino que también describen los procesos. Con estas herramientas se mira una decisión desde varios lados, entre las herramientas principales que ayudan a las organizaciones a decidir sobre sus planes. El diagrama Ishikawa, por ejemplo, ayuda a ver las causas y los efectos. El árbol de decisiones dibuja las opciones y lo que podría pasar. El análisis FODA observa lo bueno y lo malo de algo, también ve las oportunidades y los peligros. Así, Se elige la mejor opción, estas herramientas apoyan a las empresas en la evaluación de escenarios y en la elección informada de la opción más adecuada.

Figura 3

Herramientas que facilitan la toma de decisiones



Nota: en la presente figura se muestran las tres herramientas que facilitan la toma de decisiones empresariales. **Fuente:** (Barreto pin et. al (2022))

María Castillo (2024) señala que, el avance tecnológico obliga a las empresas a mantenerse continuamente actualizadas tanto en aspectos operativos como estratégicos, los gerentes deben formarse constantemente y aprender de experiencias pasadas a través de decisiones previas, lo que les ayuda a anticipar los posibles resultados de futuras decisiones. No se deben tomar decisiones impulsivas basadas únicamente en emociones o intuición, como esto puede llevar a errores, por otra parte, existen diversas herramientas

para la toma de decisiones que al igual que la intuición y el análisis, tienen sus ventajas y desventajas. Por ello, es importante elegir la herramienta que mejor se adopte a las necesidades específicas de cada situación.

1.2.Variable independiente

1.2.1. Conceptualización de la auditoria de gestión

De acuerdo con Orellano La Rosa et. al (2023), la auditoría de gestión es un proceso básico para ver qué tan bien se usan los recursos de una organización. Su objetivo principal es revisar el personal y los materiales empleados, también comprueba si las políticas y las reglas se cumplen (p.7).

Desde el punto de vista de OLACEFS (2021), la auditoría de gestión consiste en una revisión independiente, que es objetiva y confiable. Verifica si los proyectos, los sistemas, las operaciones, los programas, las actividades o las organizaciones del Gobierno funcionan según los principios de ahorro y buen uso, también identifica áreas para mejorar. Esta auditoría es importante para usar mejor los recursos y para que las decisiones sean mejores. Esto es así porque, además de ver si se cumple la normativa, permite encontrar maneras para una gestión que funcione mejor y esté más planeada.

1.2.2. Beneficios de la auditoria de gestión

Según Zambrano Rodríguez et. al (2021), la auditoría de gestión trae muchos beneficios, esta auditoría verifica que la organización cumpla con sus metas, permite que se vea si la organización logra sus propósitos. Además, La auditoría ayuda a usar bien los materiales, métodos y técnicas. Así, se aprovechan los recursos que se tienen, también la auditoría proporciona datos para decidir, lo hace al mirar el área auditada y la auditoría colabora para que la administración y la técnica mejoren, esto es porque ayuda a los funcionarios a ver su trabajo y a sugerir cómo mejorarlo. Al final, la auditoría mejora la calidad de los servicios o productos. Con esto, la organización trabaja con más eficacia en conjunto, la auditoría de gestión permite evaluar el cumplimiento de objetivos, optimizar recursos y mejorar la toma de decisiones, fortaleciendo así la gestión administrativa y la calidad organizacional.

La auditoría de gestión, cuando se realiza correctamente, permite monitorear de forma continua los resultados para identificar cualquier desviación negativa que pueda afectar el desarrollo normal de las actividades. Esto facilita el control de las operaciones

en las distintas áreas, contribuyendo a la reducción de costos y gastos, con el objetivo final de alcanzar resultados favorables para la organización, (Mora, 2018).

1.2.3. Tipos de auditoría de gestión

Plantea Zambrano Rodríguez et. al (2021) que, la auditoría de gestión es fundamental por diversas razones, entre ellas su aplicación en todas las operaciones de una organización, este tipo de auditoría, mediante un análisis detallado permite verificar la veracidad, precisión y autenticidad de las actividades realizadas. Resulta especialmente útil para los administradores, debido a que contribuye a mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos, enfocándose en optimizar las operaciones especialmente en las áreas críticas, a través de recomendaciones y medidas correctivas. La auditoría de gestión, también llamada auditoría de rendimiento es un proceso formal, que cubre más que la evaluación contable o financiera. Analiza todos los aspectos de la gestión, así mejora la eficacia, la eficiencia y la economía en el uso de los recursos.

Ojeda Mesa et. al (2018) menciona que, los tipos distintos de auditoría dejan ver cómo opera una empresa en varias capas, la auditoría de gestión hace más que un diagnóstico sencillo, promueve el progreso constante. También fomenta la responsabilidad en la empresa, así ayuda a aprovechar los métodos y los bienes para un desempeño útil y planificado (p. 4).

Figura 4
Tipos de auditoría de gestión



Nota: en la presente figura se muestran los tipos de auditoría de gestión. **Fuente:** (Ojeda Mesa et. al, 2018).

1.2.4. Valoración y medición de la auditoría de gestión

Bernabé Guale (2019) plantea que, la auditoría de gestión al examinarla en cualquier tipo de entidad es esencial emplear indicadores que posibiliten la comparación entre lo que se planteó y lo que se ha llevado a cabo realmente (p. 15). De tal manera, menciona que un indicador como una herramienta que relaciona a variables cualitativas y cuantitativas para evaluar la situación actual de la empresa, las transformaciones que ha tenido y los resultados que se anticipan. Cuando una empresa opta por hacer una auditoría de gestión, una revisión de los procesos o papeles no es suficiente. Es importante valorar lo que la empresa consigue, así como lo que ella había previsto.

La auditoría de gestión constituye procesos sistemáticos y exhaustivos de revisión de la información administrativa operativa y financiera de una organización, estos procesos permiten valorar y medir tanto la eficacia como la eficiencia en el uso de los

recursos humanos. Dicha valoración se realiza en función de estándares establecidos, lo cual facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones enfocadas al fortalecimiento de la gestión organizacional (Castillo Morocho et. al, 2019).

1.2.5. Influencia de la auditoría de gestión en las empresas

La auditoría de gestión ayuda a estudiar los procesos de una empresa, también los observa, los compara y sugiere maneras de mejorarlos. Esto permite que la administración funcione mejor. Así, la auditoría ayuda a arreglar y a mejorar cómo se utilizan los recursos, esto incluye la eficacia, la eficiencia y la economía. Para esto, las personas que implementan los cambios pueden tomar decisiones importantes, (Vivar Astudillo et. al, 2024, p.179).

Las empresas siempre procuran que lo que hacen sea mejor, el lugar donde los negocios operan cambia. Así que necesitan definir propósitos, fines y tácticas que sirvan, muchas se encuentran con problemas porque no tienen un método para revisar lo que hacen. En este estado, la auditoría de gestión es una utilidad buena, evalúa cómo de bien trabajan los procesos operativos, así se descubren los puntos buenos y los puntos malos, esto permite arreglar la administración y el empleo de los recursos, (Vivar Astudillo et. al, 2023, p. 352).

La auditoría de gestión actúa en las empresas, principalmente porque mejora los procesos, usa mejor los recursos y hace que las decisiones estratégicas sean más firmes, cuando se aplica bien, esto implica el crecimiento de las organizaciones, también sube la eficiencia en la operación, así la organización rinde mejor y se mantiene por más tiempo.

1.2.6. Auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones

Según Cool Intriago et. al (2023), la auditoría de gestión influye en cómo la administración decide, proporciona datos importantes sobre los procesos de la organización, esto reduce peligros, ayuda a usar bien los recursos. Además, su aplicación trasciende la simple búsqueda de eficacia y eficiencia, ofreciendo un análisis más integral que fortalece la gestión administrativa (p. 452).

Cruz Ilijama et. al (2023) dice que, La auditoría de gestión influye en las decisiones estratégicas de las empresas. El entorno de los negocios tiene mucha competencia, así que la auditoría de gestión se asienta como una herramienta que sirve para evaluar los procesos administrativos. Por medio de la auditoría de gestión, las

empresas optimizan la eficiencia y la eficacia. Además, auditoría probé información para tomar mejores decisiones administrativas, por eso, las organizaciones pueden hallar riesgos y usar mejor sus recursos, actuando con más seguridad en su manejo interno.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico

2.1.Métodos

Método descriptivo en modalidad cuantitativa

Método deductivo

Eudaldo, (2023) describió que, este método “se consideraba como una herramienta de apoyo a los investigadores y estudiantes en la generación del conocimiento, todo a su vez que les permitía organizar las premisas para la posterior validación de sus hallazgos, produciéndose así los nuevos saberes” (p. 38).

En ese trabajo, se usó el método deductivo con ideas generales sobre la auditoría de gestión. Las aplicó al caso de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., El enfoque permitió ver si la auditoría ayudaba a tomar mejores decisiones. Facilitó la organización de los resultados, así como la obtención de conclusiones aplicables a la práctica empresarial.

Método análisis y síntesis

Newton descubrió el método de análisis y síntesis de un modo muy similar a como lo hacían los antiguos geómetras griegos. En este proceso, se partía de lo que se pretendía hallar, asumiéndolo como ya conocido, y establecer una secuencia lógica que conectará efectos como causas hasta los principios ya conocidos. La síntesis, por su parte, devuelve el proceso de manera que, partiendo desde lo que se conocía, se buscaba llegar a aquello que era desconocido, (Molina, 2018, p. 32).

El uso de este método fue útil, se empleó separando el proceso de auditoría de gestión para reconocer sus efectos claves en la toma de decisiones. Posteriormente, se integraron estos hallazgos para conseguir una visión global que permitió descubrir mejoras en la gestión empresarial y optimizar el proceso decisional.

Observación directa

Para Días (2018), “La observación directa es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”, (p.8).

Se aplicó mediante la presencia del investigador en las instalaciones de la empresa para analizar los procesos operativos y administrativos. Esta observación directa permitió evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, identificar áreas de mejora y detectar desviaciones respecto a los estándares establecidos. La interacción con el personal brindó una visión integral sobre la ejecución de decisiones, aspecto clave para validar la eficacia de las recomendaciones formuladas de la auditoría de gestión.

2.2. Técnicas

Técnica de la encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada la información necesaria para una investigación. Las técnicas de la encuesta son dos: cuestionario y entrevista, que opera a través de la formulación de preguntas por parte del investigador y de la emisión de respuestas por parte de las personas que participan en la investigación, (Alelú et. al, 2021).

Se llevaron a cabo encuestas al personal administrativo para juntar sus datos sobre la auditoría de gestión y como afecta las decisiones. Por medio de este procedimiento, sí obtuvieron diferentes puntos de vistas y vivencias. Esto ayudó a entender mejor cómo funciona la gestión en las organizaciones, y así se pudo hallar donde se podía mejorar.

Población y muestra

Población

Afirmo Gamboa (2018) que, “La población para una investigación educativa es el conjunto de elementos sobre el que interesa obtener conclusiones o hacer referencias para la toma de decisiones, estos elementos suelen ser personas” (p. 6). En el marco de esta investigación, la población estuvo integrada por quienes participaron directamente en los procedimientos administrativos y operativos de la empresa, incluyendo a los gerentes y el personal administrativo involucrado en las decisiones estratégicas y operativas. Esta población estuvo integrada específicamente a las ocho (8) personas, correspondientes al departamento financiero y el gerente cuyo desempeño fue evaluado a través de la auditoría de gestión.

Muestra

Según Meza et. al (2021) “La muestra es un conjunto de individuos extraído de la población a partir de algunos procedimientos específicos, los valores que se obtienen del análisis estadístico de la muestra se denominan estadígrafos estadísticos” (p.84).

La muestra fue realizada en ocho (8) personas de los dos departamentos administrativos de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., Qué trabajaban en áreas importantes. La cobertura de todas las personas en la muestra aseguró que los resultados presentarán a la organización entera. La evaluación del impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas fue precisa.

2.3. Análisis e interpretación de la encuesta realizadas al departamento financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

Se tomó en consideración una encuesta dirigida al personal del departamento financiero, conformado por siete (7) trabajadores de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., de Bahía de Caráquez, qué contribuyeron en proceso de investigación para evaluar la organización y gestión de sus actividades administrativas

Con el objetivo de analizar la auditoría de gestión como una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

Preguntas de encuesta dirigida al personal del departamento financiero

1. ¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de gestión en la empresa?

Tabla 1

Frecuencia con la que realizan auditoría de gestión en la compañía

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Anualmente	7	100%
No se realizan	0	0%
Total	7	100%

De acuerdo con los resultados de los participantes se afirma que, las auditorías de gestión se realizan de forma anual de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., lo que refleja que la compañía mantiene una práctica establecida de control y seguimiento de su gestión organizacional, lo cual es un aspecto positivo que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas auditorías son fundamentales para el

desempeño de distintas áreas de la empresa, identifica oportunidades de mejora, del mismo modo asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y alineada con sus objetivos.

2. ¿En cuánto tiempo se revisa y actualiza el presupuesto financiero de la empresa?

Tabla 2

Periodicidad con la que se revisa y actualiza el presupuesto financiero

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Mensualmente	7	100%
Trimestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
No se realicen	0	0%
Total	7	100%

Según la información recopilada de los encuestados señalan que, se revisa de manera mensual el presupuesto financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda. Ante lo expuesto, este resultado evidencia una gestión financiera dinámica, donde el presupuesto financiero constantemente es monitoreado y ajustado de acuerdo con las necesidades del entorno interno o externo de la compañía. Se recalca la importancia de revisar mensualmente el presupuesto y actualizarlo de manera constante, esto permite una planificación financiera, toma de decisiones adecuadas y anticiparse a posibles desviaciones.

3. ¿Con qué periodicidad se capacita el personal del departamento financiero en normativas contables y tributarias?

Tabla 3

Periodicidad de capacitación del personal financiero

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	0	0%
Anualmente	7	100%
No se realiza	0	0%
Total	7	100%

Mediante la información proporcionada, los encuestados indicaron que el departamento financiero realiza las capacitaciones anualmente al personal en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda. Esto indica que la compañía tiene establecido un plan de capacitación anual, lo cual demuestra una preocupación por mantener al personal actualizado, sin embargo, considerando que las regulaciones contables pueden sufrir cambios frecuentes durante el año, una capacitación más periódica (semestral o

trimestral) podrían fortalecer aún más la preparación técnica del personal, estas capacitaciones fortalecen la competencia del equipo, además impulsa el desarrollo profesional y a un eficiente toma de decisiones dentro del departamento.

4. ¿Con qué frecuencia se identifican, evalúan y analizan los riesgos financieros para prevenir pérdidas en la empresa?

Tabla 4

Frecuencia de análisis de riesgos financieros

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Siempre	5	71%
Casi siempre	2	29%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Se puede observar que la mayoría de los encuestados indicó que siempre se realiza este proceso, Mientras que una parte respondió que casi siempre. Este resultado evidencia una gestión financiera preventiva y proactiva, resaltando la importancia de anticiparse a posibles pérdidas económicas. El hecho de que todas las respuestas se concentre en las opciones más altas (siempre y casi siempre) evidencia que la compañía ha incrementado a la identificación y el análisis de riesgos financieros como algo esencial dentro de su planificación y control interno, sin embargo, que una parte del personal haya seleccionado la opción (casi siempre) sugiere posibles inconsistencias en la implementación o supervisión de estos procesos, lo cual constituye una oportunidad para fortalecer la estandarización y asegurar una gestión de riesgos coherente en toda la compañía.

5. ¿Cuál es el nivel de participación del departamento financiero en la planificación estratégica de la empresa?

Tabla 5

Participación del área financiera en la estrategia empresarial

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Alta	7	100%
Moderada	0	0%
Baja	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	7	100%

Según los resultados de la información recaudada, los encuestados respondieron que la participación del departamento financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., es alta lo que muestra que no solo cumple con las funciones operativas, sino

también aporta activamente en la dirección y planificación de la compañía. Este resultado es altamente favorable, dado que indica que las decisiones estratégicas se sustentan en criterios económicos-sólidos y un análisis financiero riguroso. De tal modo, la participación del departamento financiero optimiza el uso de los recursos y facilita a una planificación más precisa con los objetivos estratégicos.

6. ¿Qué tan eficiente considera el sistema contable actual de la empresa?

Tabla 6

Nivel de eficiencia del sistema contable

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	4	57%
Regular	3	43%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos se percibe que una mayoría de los encuestados considera que la eficiencia del sistema es buena, mientras que una parte lo califica como regular. Esto indica que el sistema contable de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., cumple las expectativas principales y funciona bien para casi todo el personal. Fortalecer el sistema contable ayudará a mejorar los procesos financieros y así se podrá administrar de forma más rápida y exacta, y eso mejorará el desempeño de la organización.

7. ¿Cómo considera usted la comunicación entre el departamento financiero y otra área de la empresa en relación con la toma de decisiones?

Tabla 7

Comunicación interdepartamental en la toma de decisiones

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	7	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	7	100%

Mediante los resultados de la encuesta, la comunicación que llevan la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., entre sus áreas es excelente, de modo que tener una unión efectiva entre los departamentos es importante. La Unión del departamento financiero en

otras áreas fortalece la gestión empresarial y permite una visión global en los procesos decisionales.

8. ¿Cómo evalúa la capacidad del departamento financiero para adaptarse a posibles problemas económicos en la empresa?

Tabla 8

Evaluación de la anticipación financiera ante riesgos económicos

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	7	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	7	100%

Se pudo evidenciar que califican, de manera excelente la capacidad en el área financiera de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., es un aspecto crucial para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de la compañía, el área financiera conlleva una gestión proactiva, enfocada en la detección temprana de posibles problemas económicos, lo que resulta crucial diseñar estrategias que minimicen aspectos negativos y aseguren la estabilidad financiera.

9. ¿Qué tipo de planificación realiza el departamento financiero para el manejo de recursos económicos?

Tabla 9

Planificación financiera del departamento para el uso de recursos

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Presupuestos anuales o plurianuales.	0	0%
Análisis de escenarios o planificación estratégica.	0	0%
Matriz de indicadores de gestión.	7	100%
Otros (especifique)	0	0%
No se realiza una planificación formal	0	0%
Total	7	100%

Conforme a los datos recopilados en el proceso de encuesta, indicaron que se utiliza la matriz de indicadores de gestión como principal herramienta de planificación, este hecho muestra un método para seguir y ver resultados. El departamento financiero supervisa cómo se alcanzan los objetivos. Así, el departamento financiero decide con buena información, del mismo modo, esta matriz no solo ayuda a manejar los recursos, sino que también establece formas de evaluar el desempeño financiero si se necesita.

10. ¿Qué mecanismo utiliza el departamento financiero para garantizar la confiabilidad de la información contable y financiera?

Tabla 10

Herramientas de control contable del departamento financiero

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Auditorías internas periódicas	0	0%
Conciliaciones bancarias y revisiones contables regulares	7	100%
Otro (especifique)	0	0%
No existen mecanismos definidos	0	0%
Total	7	100%

Según la opinión de los encuestados, el departamento financiero aplica la herramienta de conciliaciones bancarias y revisiones contables regulares como principal mecanismo de control, para garantizar la confiabilidad de la información contable y financiera de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., esta acción permite detectar errores y asegurar que los registros reflejen con precisión la realidad financiera de la organización, así mismo, para prevenir fraudes y garantizar la integridad de la información.

2.4. Análisis e interpretación de la encuesta realizada al gerente de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

Se tomó en consideración una encuesta dirigida al gerente de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., de Bahía de Caráquez, que en contribuyeron en proceso de investigación para evaluar la organización y gestión de sus actividades administrativas.

Preguntas de encuesta dirigida al gerente

1. ¿Cómo considera la comunicación entre la gerencia y los demás departamentos de la empresa?

El gerente señala que, la comunicación entre la gerencia y los de más departamentos es excelente en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., lo que ha permitido una mejor coordinación de actividades rutinarias en la compañía, una comunicación fluida es crucial en el fortalecimiento, debido a este intercambio abierto de información, las decisiones son ágiles y certeramente informadas, lo que permite la compañía adaptarse con rapidez a cambios en el mercado. De tal manera, toda esta actividad comunicativa ha potenciado un ambiente laboral donde los trabajadores se sienten valorados e incentivados para adaptar sus ideas y esfuerzos activos hacia su

organización lo cual consolida el compromiso y cohesión organizacional en todos los niveles.

2. ¿Qué indicadores de gestión utiliza la gerencia para medir los resultados organizacionales?

El encuestado indica que, los indicadores de gestión que utiliza la gerencia para medir los resultados en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., son principalmente los indicadores financieros, estos indicadores brindan a la gerencia una visión clara de la situación financiera de la compañía, de tal modo facilitando la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos corporativos. A su vez, estos indicadores permiten anticiparse a posibles riesgos financieros y tomar decisiones esenciales que impulsan el crecimiento de la compañía y también ayuda a mejorar la transparencia en la gestión y asegurar una mayor competitividad en el mercado.

3. ¿Con qué frecuencia la gerencia promueve la capacidad y desarrollo del personal para alcanzar los objetivos estratégicos?

El gerente relata que, siempre promueve la capacidad y desarrollo del personal para alcanzar los objetivos estratégicos en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., esto se realiza mediante capacitaciones internas, charlas técnicas con supervisores, talleres organizados por las respectivas instituciones especializadas y programas de capacitación continua alineadas a las necesidades de cada puesto de trabajo, garantizando así que el personal esté constantemente renovado y listo para enfrentar retos en el mercado. Además, la capacitación motiva al personal a sentir que su crecimiento es valorado.

4. ¿Qué herramientas o metodologías utiliza de forma regular para tomar decisiones estratégicas en la empresa?

Según la respuesta obtenida en la encuesta aplicada, la herramienta que utiliza para regular la toma de decisiones estratégicas en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., es el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Esta herramienta permite alinear los objetivos de manera efectiva hacia la visión de la compañía, favoreciendo el seguimiento de los indicadores de desempeño. De tal modo asegurando que los recursos estén orientados hacia el cumplimiento de las metas, así mejorando la gestión de las áreas. El uso del cuadro de mando integral mejora la asignación de recursos, priorizando las

tareas que aportan mayor valor a la compañía, mediante esta herramienta la compañía puede identificar áreas de mejora asegurando una gestión más eficiente entre los diferentes departamentos.

5. ¿La gerencia fomenta la innovación y mejora continua dentro de la organización?

El gerente señala que, se fomenta la innovación dentro de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., de modo que promueve la mejora continua mediante la creación de nuevas ideas y el avance constante, a su vez esto permite a la organización adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, y en fortalecer su crecimiento consolidando así su liderazgo. La compañía se consolida como una de las principales en su sector, porque el equipo se compromete y se desarrolla en un lugar donde se generen ideas y se busquen los resultados.

6. ¿Cómo considera la capacidad de la gerencia para adaptarse a cambios en el mercado o en el entorno empresarial?

El encuestado cree que la gerencia se adapta bien a los cambios de la empresa Empacadora Dufer Cía. Ltda., que toman las decisiones correctas para seguir compitiendo en el mercado. La capacidad es necesaria es para reaccionar bien en cualquier situación, esto ayuda a examinar los problemas que puedan venir y aprovechar las nuevas oportunidades. Esta capacidad se asegura en el crecimiento en el entorno donde compiten y posiciona a la empresa para aprovechar las tendencias nuevas y mejorar continuamente lo que ofrece.

7. ¿La gerencia establece metas claras y alcanzables para los distintos departamentos de la empresa?

El encuestado indica que, siempre establecen metas claras y alcanzables para los diferentes departamentos de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., lo que permite el personal mejorar sus esfuerzos y mantener las actividades diarias alineadas con los objetivos de la compañía. De tal modo, un ambiente de trabajo orientado al logro de los resultados facilita la gestión del desempeño en las diversas áreas. Esta práctica fortalece la planificación organizacional, cada área de trabajo opera bajo parámetros definidos, asimismo el fomentar un entorno laboral enfocado en el cumplimiento de metas se

incrementa el compromiso del personal y se promueve una cultura organizacional orientada a la eficiencia y mejora continua.

8. ¿La gerencia evalúa regularmente la satisfacción y desempeño del personal?

Se evidencia en la encuesta que, siempre se evalúa la satisfacción y desempeño del personal en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., destacando lo fundamental que es este proceso para una mejor toma de decisiones y un fortalecimiento hacia el personal de la compañía. Al detectar áreas de mejora, la compañía fomenta un ambiente laboral más motivador lo que impulsa a su vez el compromiso y eficiencia del personal en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

9. ¿En qué medida la gerencia involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?

Se pudo conocer mediante la encuesta que, siempre involucran a los colaboradores en la toma de decisiones en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., con el objetivo de fortalecer un ambiente participativo, de tal forma aprovechar de sus conocimientos para mejorar los procesos internos de la compañía. Esa estrategia facilita el conocimiento y la experiencia al máximo del personal, lo que contribuye al fortalecimiento del compromiso de la compañía, alineando así los esfuerzos hacia los objetivos.

10. ¿Qué instrumentos utiliza la organización para la ejecución de procesos operativos o administrativos?

Según lo manifestado por el encuestado, en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., se usan manuales concretos para cada área para llevar a cabo los procesos operativos. Esto ayuda a que el rendimiento mejore, a su vez, garantiza la adecuada ejecución de las actividades. Esta práctica permite que los procedimientos sean los mismos para todos, los errores son menores y la calidad se mantiene en cada parte del proceso, así la organización mantiene altos estándares en sus operaciones y sus resultados son efectivos.

11. ¿Cuál es el grado de control que tiene el departamento financiero sobre los gastos operativos de la empresa?

Según la respuesta obtenida, el departamento controla los gastos operativos de la organización de manera efectiva, a su vez, llevar un buen control permite manejar los

recursos de una forma adecuada, gestionar de manera responsable de los gastos operativos ayuda a alcanzar la meta de la empresa. La Unión de los gastos de operación con el plan estratégico es necesaria para que la organización tenga éxito y se mantengan en el tiempo, impulsando su crecimiento constante.

2.5. Análisis cruzado de la información

Con las encuestas realizadas se pudo percibir que, la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., tuvo progresos importantes en su manejo estratégico y financiero, determinando procesos que beneficien el cumplimiento de las metas organizacionales, igualmente se evidencia que existe una comunicación clara en las diferentes áreas de la organización y un ambiente motivador. Además de estos puntos, la gestión administrativa se apoya con herramientas como el Cuadro de Mando Integral y a su vez de manuales específicos por áreas, lo que aporta la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades.

Se enfatiza la necesidad de tener estos manuales al día y fortalecer de manera continua las capacitaciones para garantizar que los trabajadores entiendan la estructura de la empresa. Para ello, se confirma que las acciones de la organización se realicen bajo directrices definidas, fomentando el crecimiento sostenible en el mercado. No obstante, se detecta que la capacitación del área financiera se lleva a cabo únicamente de forma anual, lo que podría limitar la actualización del personal del departamento con las normas contables y tributarias que puedan padecer cambios frecuentes durante el año, este contexto representa una oportunidad de mejora, una mayor frecuencia en la información permitirá fortalecer aún más la preparación técnica del personal.

CAPÍTULO III

3. Diseño de la propuesta

3.1. Tema de la propuesta

Plan de mejoras en la formación del personal financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., de Bahía de Caráquez.

3.2. Antecedentes

La Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana ubicada en la provincia de Manabí, en el Cantón Sucre, en la ciudad de Bahía de Caráquez. Se constituyó el 11 de julio de 1991, y se caracteriza por su contribución en el sector alimenticio, especialmente en el procesamiento, empaque y comercialización de productos como camarones y langostinos. La compañía opera mucho y emplea a muchas personas, por eso se le considera una empresa grande en el sector industrial de Ecuador.

Esta empresa se distingue porque se enfoca en la calidad y en vender productos a otros países, Esto le ha permitido establecerse como un referente en la zona, de modo que cumple con las normas sanitarias que rigen su trabajo. Por esta razón, la organización necesita mantener un nivel de exigencia alto en todas sus áreas, tanto las que tienen que ver con la operación como con la administración. En particular, el área financiera adquiere un rol fundamental, Lo que garantiza el cumplimiento adecuado de las normas contables y tributarias.

3.3. Justificación

En Ecuador, los continuos cambios de las normativas contables y tributarias se encuentran en constante actualización lo que representa un reto fundamental para las organizaciones, esta realidad exige mantener procesos permanentes de capacitación en el departamento financiero con el fin de cumplir correctamente con sus obligaciones legales y poder tomar decisiones bien fundamentadas.

Como menciona Soler del Toro (2024), la formación constante es una base importante para que las empresas funcionen bien, se debe ver esta formación como algo que se paga para obtener un beneficio futuro, dado que mejora las habilidades de los empleados. También, la capacitación continua ayuda a administrar mejor los bienes, esto significa que la formación no solo mejora lo que el personal sabe hacer, sino que también les ayuda a entender cómo su trabajo aporta los propósitos de la organización.

En este sentido, la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., al ser una organización dedicada a la exportación y procesamiento de productos del mar, está sujeta a diversas regulaciones tanto nacionales como internacionales, del modo que se vuelve imprescindible que el personal del departamento financiero se mantenga actualizado y cuente con conocimientos necesarios para responder de manera segura y adaptarse a los cambios del entorno normativo. Mediante un diagnóstico interno realizado a través de encuestas aplicadas al personal del departamento financiero, se identificó que las capacitaciones ofrecidas actualmente se imparten solo una vez al año. Esta práctica representa una debilidad significativa, durante el transcurso del año pueden representarse cambios en reformas tributarias, Nuevas disposiciones del SRI o actualizaciones en las NIIF.

La falta de actualización continua puede derivar en errores en los registros contables, declaraciones imprecisas, incumplimiento de obligaciones fiscales y una toma de decisiones basada en información desactualizada, mediante esta situación, se establece un plan de mejora en la capacitación del personal financiero, por medio de capacitaciones semestrales para el refuerzo de sus conocimientos.

3.4.Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora en la formación del personal financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., que permita la actualización oportuna frente a los cambios normativos contables y tributarios.

Objetivos específicos

- Detallar las principales normativas contables y tributarias vigentes que afectan directamente a las operaciones financieras de las empresas camaroneras.
- Elaborar un plan de capacitación semestral para el departamento financiero que incluya a contenidos relevantes en cuanto a temas tributarios y contables.
- Proponer estrategias de evaluación y seguimiento que permitan medir el desempeño del personal financiero a través de las capacitaciones.

3.5.Desarrollo de la propuesta

Ante la situación identificada, la propuesta consiste en el diseño de un plan de mejora en la capacitación continua enfocado en el personal financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., este plan contempla la realización de capacitaciones semestrales, estructuradas con base en las necesidades específicas del departamento, abordando temas claves como normativa contable y tributaria actualizada, las sesiones serán teóricos-prácticas, con metodologías activas que incluyen talleres prácticos aplicados al contexto real de la empresa.

El plan de mejora busca desarrollar las habilidades técnicas y analíticas del personal en el departamento financiero, esto aumenta la eficiencia en los procesos internos y baja mucho los errores operativos. También, el equipo se adapta mejor a los cambios en la normativa contable y tributaria. Con esta propuesta, la compañía promueve una cultura en la que se aprende sin parar, se toman decisiones basadas en datos actuales y fiables.

Principales normativas contables, tributarias vigentes en el Ecuador		
Las empresas de camarones en Ecuador se ajustan a las operaciones financieras a las normas vigentes. Y estas normas incluyen disposiciones contables, tributarias y legales que regulan como presentan la información económica, la adopción de los marcos normativos es bastante necesaria para lograr la claridad de los informes financieros y se cumple con regulaciones. Ayuda a que el sector sea válido y pueda seguir con sus actividades.		
Posteriormente se detallan las principales normativas vigentes que afectan directamente a la gestión contable y tributaria de las empresas camaroneras.		
Tabla 11 <i>Normas contables vigentes en Ecuador</i>		
Norma	Aplicación	Observaciones
NIIF Plenas	Empresas grandes o que reportan públicamente	Aplica a empresas con ingresos superiores al límite definido por la SCVS.
NIC 2- Inventarios	valorización de inventarios de insumos y camarones.	Incluye productos en procesos, materia prima, producto terminado.
NIC 41- Agricultura	Aplicación a activos biológicos: camarón en crecimiento.	Exige medición a valor razonable menos costos estimados de venta.
NIC 16- Propiedades, Planta y Equipo	Registro de activos como piscinas, maquinaria, plantas.	Requiere depreciación sistemática y valoración real.

NIIF 16-Arrendamientos	Registro de contratos de arrendamiento financiero y operativo.	Obligación de registrar los arrendamientos como activos y pasivos.
------------------------	--	--

Nota: La tabla muestra las normas contables actualmente vigentes aplicables en Ecuador.

Fuente: Elaboración propia con base en NIIF, NIC y regulaciones de la SCVS.

Tabla 12

Normativa tributaria vigente en Ecuador

Norma	Aplicación	Observaciones
Código Orgánico Tributario (COT)	Marco legal para la gestión tributaria.	Contiene derechos, obligaciones y sanciones.
Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)	Impuesto a la renta, IVA, ICE, retenciones.	Aplicable a todas las actividades económicas.
Reglamentos para la aplicación de la LRTI	Reglamenta al cálculo de impuestos, etc.	Documento técnico a la ley.
Resoluciones del SRI	Instructivo sobre retenciones, facturación electrónica, etc.	Pueden actualizarse en cualquier momento del año.
Formulario 101, 103,104, 107, etc.	Declaraciones mensuales y anuales.	Obligaciones para organizaciones.

Nota: La tabla muestra la normativa tributaria vigente en Ecuador aplicables al cumplimiento de obligaciones fiscales. **Fuente:** elaboración propia con base en el Código Orgánico Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno y resoluciones del Servicio de Rentas Internas, (SRI, 2024)

Tabla 13

Reglamentos sectoriales vigentes

Reglamento	Aplicación	Institución
Reglamento de Producción Acuícola	Normas técnicas para camarones.	MPCEIP (Ministerio de producción)
Reglamento de Fabricación Electrónica.	Obligatoriedad del uso de comprobantes electrónicos.	SRI
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Obligación de medidas de prevención de riesgos laborales.	Ministerio de Trabajo
Normativa sobre exportaciones	Registro en el Banco Central de exportaciones y divisas.	Banco Central del Ecuador (BCE)

Nota: La tabla presenta los reglamentos sectoriales actualmente vigentes aplicables a las actividades productivas, tributarias, laborales y de comercio exterior. **Fuente:** Elaboración propia con base en normativas vigentes emitidas por el MPCEIP, SRI, Ministerio de Trabajo y Banco Central del Ecuador, (BCE , 2024)

Tabla 14*Convenios internacionales vigentes*

Convenio	Aplicación	Observaciones
Convenio de Kioto Revisado (Aduanas)	Reglas para la simplificación aduanera	procesos de exportación, acortando el tiempo en aduanas.
Convenios de la OMC y normas SPS	Reglas fitosanitarias para la exportación	Obtener certificaciones sanitarias necesarias para exportar camarón.
Convenio de Doble imposición (CDI)	Evita doble tributación en operaciones internacionales	Reduce la retención de impuestos al pagar pagos desde el exterior o recibir.

Nota: la tabla presenta los convenios internacionales actualmente vigentes aplicables a las operaciones de comercio exterior. **Fuente:** elaboración propia con base en documentos de la OMC, la OMA y convenios bilaterales suscritos por el Ecuador.

Plan de capacitación semestral para el departamento financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda.

El programa de formación semestral buscará fortalecer y mejorar los conocimientos en aspectos esenciales de la administración contable y fiscal en la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda. Durante el primer semestre (enero- junio), la capacitación se llevará a cabo en febrero, abordando temas de actualización tributaria, aplicación de NIIF completas e integración contable y tributaria aplicada al sector camaronero. Durante el segundo semestre (julio- diciembre), la capacitación se realizará en agosto, cubriendo los mismos contenidos, con el fin de reforzar y consolidar los conocimientos adquiridos previamente.

Tabla 15*Módulo de capacitación*

Mes	Detalle	Contenido	Duración	Modalidad
Febrero	Actualización tributaria	- Reformas vigentes del SRI (IVA, retenciones, Impuestos a la Renta). - Límites, deducciones y beneficios fiscales actualizados. - Nuevos formularios y cronograma tributario.	3 horas	Presencial
	Actualización contable:	- Cambios recientes en las NIIF completas.	3 horas	Virtual

Aplicación de NIIF completas	- NIIF 15: Reconocimiento de ingresos. - NIC 41: Activos biológicos (camarón). - NIC 16 y NIC 2: Propiedad, planta e inventarios. - NIC 1: Presentación de estados financieros.			
Integración contable y tributaria aplicada al sector camaronero	- Registro contable del proceso productivo y exportador del camarón. - Costeo contable y su impacto tributario. - Control interno financiero para prevenir errores fiscales. - Revisión cruzada entre contabilidad y cumplimiento tributario.	3 horas	Presencial	

Nota: La tabla presenta los módulos a realizar en el semestre.

Talleres prácticos

Los talleres prácticos complementan la capacitación, el personal del departamento financiero aplica conocimientos contables y tributarios. Esto fortalece sus habilidades, a su vez, estas actividades se centran en casos reales y simulaciones, que refleja situaciones laborales comunes. Esto ayuda a comprender mejor, y a prepararse para los cambios normativos.

Tabla 16

Talleres prácticos

Taller	Detalle	Contenido	Duración	Modalidad
Taller 1	Simulación de declaraciones tributarias	- Elaboración practica de declaraciones de IVA, Renta y Retenciones. - Uso correcto del portal del SRI. - Revisión de errores comunes.	4 horas	Presencial

Taller 2	Aplicación de reformas contables recientes	- Casos prácticos sobre aplicación de cambios en las NIIF completas. - Ajustes contables derivados de reformas tributarias. - Registro contable actualizado.	4 horas	Virtual
Taller 3	Control de cumplimiento fiscal	- Verificación documental para auditorías del SRI. - Procedimientos para evitar sanciones. - Lista de chequeo para obligaciones mensuales.	4 horas	Presencial

Nota: La tabla presenta los talleres prácticos a realizar en el semestre

Presupuesto

El presente presupuesto contempla los recursos financieros requeridos para implementar un plan de capacitación dirigido al personal del departamento financiero. Se incluyen componentes esenciales como formación teórica, prácticas, asesoramiento técnico, con la finalidad de fortalecer el rendimiento y la capacidad operativa del equipo.

Tabla 17
Presupuesto

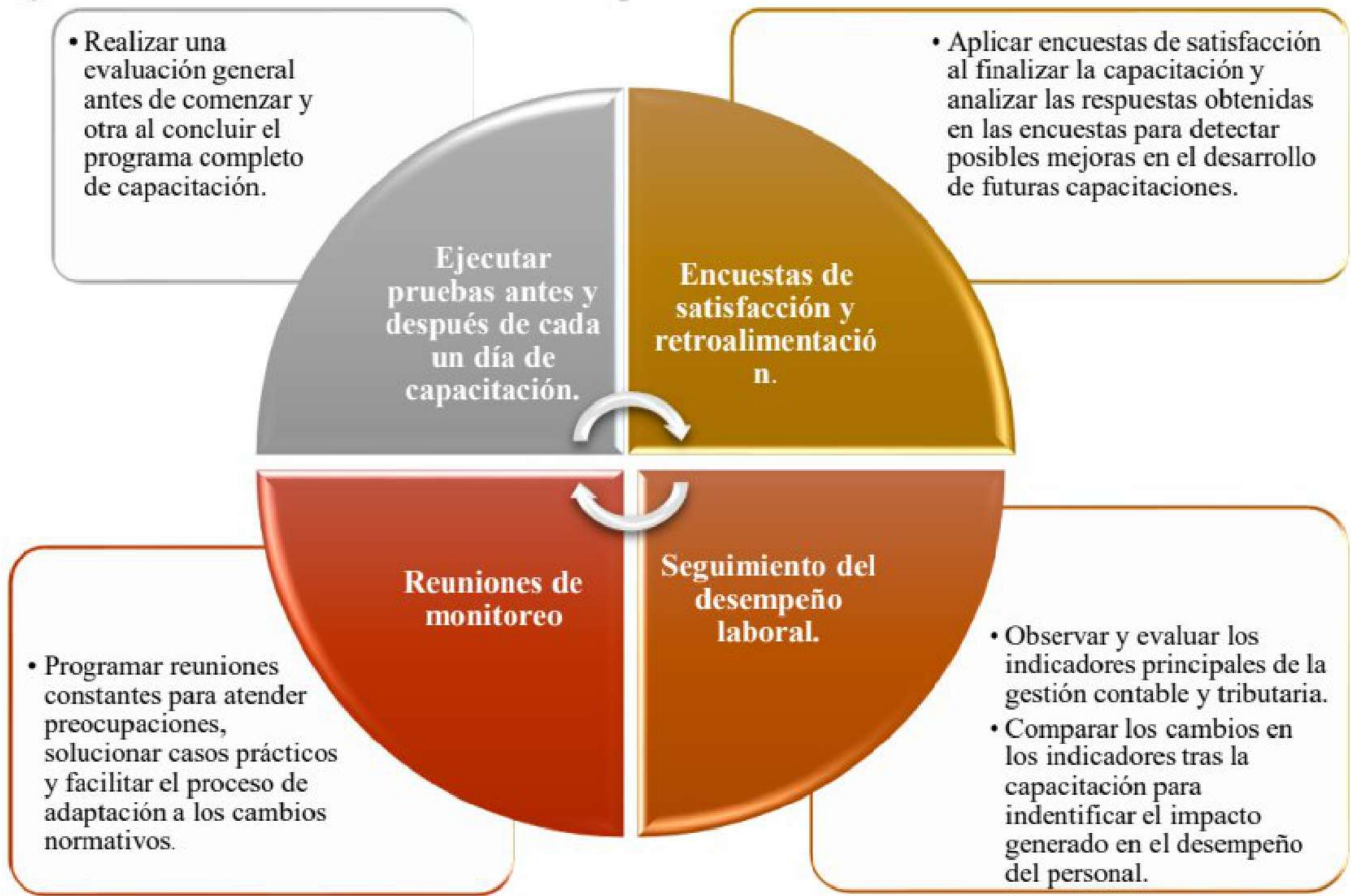
Componente	Detalle	Costo (USD)
Capacitación con facilitador	Incluye capacitación teórica y talleres prácticos:	\$200
	Materiales de formación	
	Facilitadores	
	Espacios y equipo didáctico	
Equipo técnico	Consultorías personalizadas y visitas de campo.	\$50
Total, estimado		\$250

Nota: la tabla contiene el presupuesto estimado para la elaboración de las capacitaciones del departamento financiero.

Estrategias de evaluación y seguimiento para medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño del personal financiero

Para asegurar que las capacitaciones relacionadas con los temas contables y tributarios generen resultados positivos y cuantificables en el rendimiento del personal financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., se sugiere las siguientes estrategias orientadas a la evaluación y supervisión.

Figura 5
Estrategias orientadas a evaluación de las capacitaciones



Nota: en la presente figura se muestran las estrategias orientadas a la evaluación de las capacitaciones.

Resultados esperados

El plan de formación enfocado en el personal del departamento financiero de la Compañía Empacadora Dufer Cía. Ltda., ayude a mejorar sus habilidades y técnicas para una gestión más eficaz, registrar las cuentas con exactitud y con menor esfuerzo. De este modo, espera la organización un cumplimiento más eficiente de las normativas contables y fiscales vigentes, así mismo que el personal financiero desarrolle una actitud proactiva para reconocer riesgos financieros y proponer estrategias adecuadas para una mejor gestión financiera en todos sus aspectos.

CONCLUSIONES

- Es fundamental para las organizaciones revisar los procesos frecuentemente, para que puedan tomarse decisiones acertadas al respecto de los procesos de producción, de finanzas, gerencia, entre otros, por eso es indispensable aplicar procedimientos de auditoría de gestión con regularidad para que estas decisiones se tomen de manera informada.
- Se pudo comprobar la existencia de debilidades en la preparación del personal financiero, debido a que solo una vez al año recibe capacitación. Estos procedimientos se afectan de manera directa a la calidad de los informes derivados de la auditoría de gestión, lo que a su vez afecta negativamente a los procesos de la toma de decisiones estratégicas.
- Se planteó un plan de mejoras para reforzar la formación del personal financiero, con el propósito de fortalecer sus capacidades técnicas y estratégicas. Esta propuesta contempla programas de capacitación específicos que buscan optimizar el uso de la auditoría de gestión como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones, aportando de esta manera al crecimiento y fortalecimiento de la organización.

RECOMENDACIONES

- Actualizar constantemente el personal del departamento financiero, al menos dos veces al año, mediante programas de capacitación continua para que refuercen sus habilidades en auditoría de gestión y desarrollen adecuadamente su aplicación en los procesos de la toma de decisiones estratégicas.
- Aplicar un sistema de supervisión para ver el desempeño del departamento financiero, permitan evaluar el impacto de las capacitaciones recibidas y su contribución a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos de la empresa.
- Programar actividades de formación y espacios de charlas con personas expertas en auditoría de gestión, que faciliten el intercambio de sus experiencias, la aclaración de dudas y el análisis de casos de éxitos aplicables a la realidad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Flores, J., Barrera Erreyes, H., & Estévez Bonilla, A. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista científica hallazgo* , 3(3), 347. <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v3i3.318>
- Arias González, I. P. (2018). AUDITORÍA UN ENFOQUE DE GESTIÓN. *Revista Observatorio de la Econompia Latinoamericana*, 2. doi.org/https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html
- Barragán Codina, M. R., Barragán Codina, J. N., & Guerra Rodríguez, P. (2021). *Impacto de la ética en la toma de decisiones de negocios*. file:///C:/Users/dell/Documents/8VO%20SEMESTRE/FASE%202/DOCUMENTOS/PRIMERMOS%204%20TEMAS/etica%20toma%20de%20decision%202021.pdf.
- Barreto Pin, J. X., Figueroa Castillo, V. A., Chóez Calle, J. E., & Villacreses Parrales, C. A. (2022). Herramientas para la toma de decisiones. *Journal TechInnovation*, 1(1), 72. <https://doi.org/10.47230/Journal.TechInnovation.v1.n1.2022.66-74>
- BCE . (2024). Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- Castro Suárez, G. C. (2023). El papel de la ética en la toma de decisiones empresariales. *Reseahch Journal* , 2(1), 27. <https://doi.org/10.62943/nrj.v2n1.2023.8>
- Cool Intriago, A. R., & Zirufó Briones, B. V. (2023). Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas comerciales. *Digital Publisher*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741>
- Cruz Ilijama , N. E., & Torres Palacios, M. M. (2023). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. . 7(4), 349-351.
- Eudaldo Enrique , E. F. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 2(2), 38. <https://doi.org/https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50>
- Gamboa Graus. , M. E. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 5(2), 9.
- Iñigo Ajuria, S. (2018). *Toma de decisiones bajo riesgo: decisiones secuenciales*. file:///C:/Users/dell/Documents/8VO%20SEMESTRE/FASE%202/DOCUMENTOS/PRIMERMOS%204%20TEMAS/Toma%20de%20decisiones%20bajo%20riesgo%20y%20incertidumbre.pdf.
- Lerma Meza, A., Vázquez Araujo, J. G., Martínez Vázquez, M. C., González Cisneros, L. E., Coronado Manqueros, J. M., Barraza , A., Mejía Carrillo, M., & Mercado Piedra, J. A. (2021). *MANUAL DE TEMAS NODALES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. UN ABORDAJE DIDÁCTICO*.
- María Castillo Villela, H. G. (2024). Administración y toma de decisiones: herramientas, estrategias y resultados. *Revista Docencia Universitaria*, 5(2), 296-308. <https://doi.org/10.46954/revistadusac.v5i2.98>

- Mora, N. (2018). *Conoce y aplica herramientas para tomar decisiones*.
- Ojeda Mesa, L., & Carmona González, M. (2018). La auditoría de gestión social en las empresas cooperativas . *Revista de Cooperativismo y desarrollo* , 1(2), 146.
- OLACEFS. (2021). Manual de auditoría de gestión. <https://doi.org/https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2017/10/09-INFORME-AUDITORIA-DE-GESTION.pdf>
- Oscar Santiago, B. S., Vélez Pincay, H. J., Nevárez Barberán, J. H., & Arroyo Cobeña, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 5(2), 125
- Orellano La Rosa, C. P., Silva Navarro, J. A., Rosario Salas , J., Zapata Arevalo, K. L., & Gutiérrez Flores, J. M. (2023). Auditoría de gestión y su impacto en el índice de morosidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en Lima. *Revista de investigación valor agregado*, 10(1), 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v10i1.1970>
- Payá Santos, C. A. (2024). Tomar decisiones bajo incertidumbre: Estrategias y desafíos. *Impact Factor*, 4(6), 6.
- Poma, E., & Callohuanca, E. (2019). Análisis económico-financiero y su influencia en la toma de decisiones en una empresa de prestación de servicio de combustible líquido . *Revista Innova Educación*, 1(2), 234. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.009>
- Quitizaca Farfan, E. L., Vásquez Bazaran, B. C., & Uriguen Aguirre, P. A. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *Digital Publisher*, 7(2), 344. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Sánchez , E. F. (2020). Toma de decisiones. En E. F. Sánchez, *Libro 100. ADE.07.TomadeDecisiones* (pág. 6).
- Sánchez , D. (2023). Decisión inteligente: Comprendiendo el proceso y los factores claves para una toma de decisiones efectivas. *Revista Latinoamericana de ciencias sociales* , 2(1), 47. <https://doi.org/https://revistas.jjsanmarcos.org/index.php/relacis/article/view/61/77>
- Soler del Toro, N. (2024). Impacto de la capacitación en Contabilidad Analítica en ONG: barreras y estrategias. 9(26), 56-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v9i26.258>
- SRI. (2024). Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Vivar Astudillo, A. Y., & Ordoñez Parra , Y. L. (2023). Influencia de la Auditoría de Gestión en la toma dedecisiones estratégicas de las organizaciones. 7(4), 352-355.
- Vivar Astudillov, A. Y., & Torres Palacios, M. M. (2024). Influencia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de ciencias aplicadas*, 7(1), 177.

- Zambrano Rodríguez, G. M., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza Rodríguez, N. R. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140.
- Zambrano Zambrano, M. I., & Armada Trabas, E. (2018). Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la República del Ecuador. *Impacto social*. 12(1), 23.
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS, ANÁLISIS DE ESTUDIOS PREVIOS. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 27. <https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>