



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CORPORACIÓN FAVORITA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

Autor:

Nicolás Alejandro Araque Zaldaña

Director:

PhD. Renato Estuardo Paredes Cruz

Ambato-Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **NICOLÁS ALEJANDRO ARAQUE ZALDAÑA**, con cédula de ciudadanía **1804919452**, autor del trabajo de graduación titulado: "PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CORPORACIÓN FAVORITA", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, Julio 2026



Nicolás Alejandro Araque Zaldaña

CC: 1804919452

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CORPORACIÓN FAVORITA

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

Nicolás Alejandro Araque Zaldaña

Renato Estuardo Paredes Cruz, Ing. PhD.
CC. 1710052661
CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.
CALIFICADOR

Valeria Zulema Rúales Acosta, Dr. Mg.
CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg.
DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.
PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador
Julio 2026

 **PUCE** | AMBATO
PROSECRETARÍA

f. 
f. 
f. 
f. 
f. 

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la sabiduría y la guía necesarias para continuar adelante durante este largo camino universitario. Gracias a su bendición he podido superar cada dificultad y mantenerme firme en el propósito de alcanzar esta meta.

A mi familia, por ser parte fundamental de este proceso, por su apoyo, comprensión y confianza en mí. Su presencia ha sido una motivación constante para seguir esforzándome y no rendirme, incluso en los momentos más difíciles.

También me dedico este logro a mí mismo, por la perseverancia, la constancia y la fuerza que he demostrado durante todos estos años de estudio. A pesar de los desafíos, el cansancio y las dudas, nunca dejé de avanzar ni de creer en mi capacidad para culminar esta etapa.

Esta dedicatoria representa el reconocimiento a mi esfuerzo, a mi disciplina y a mi decisión de no rendirme, incluso cuando el proceso parecía difícil. Hoy valoro cada sacrificio, cada aprendizaje y cada experiencia que formó parte de este recorrido, porque todo ello me permitió crecer como persona y como futuro profesional.

Este trabajo representa el resultado de años de esfuerzo, sacrificio, aprendizaje y superación personal. Por ello, dedico este logro con gratitud, orgullo y humildad.

Nicolás Alejandro Araque Zaldaña

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante, incluso en aquellos momentos en los que no veía una salida. Gracias por las bendiciones recibidas durante este camino y también por los obstáculos enfrentados, porque cada experiencia me permitió crecer, aprender y convertirme en la persona que soy hoy.

Agradezco profundamente a mi madre, mi ángel en la tierra, por haber mantenido siempre vivo el sueño de verme alcanzar mi título profesional. Gracias por impulsarme hasta el final, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y su presencia constante en cada etapa de este proceso. Este logro también es suyo, porque sin su apoyo, fuerza y confianza, este camino habría sido mucho más difícil.

Agradezco también a mis profesores, quienes con sus conocimientos, experiencia y orientación contribuyeron de manera significativa a mi formación académica y profesional. Cada enseñanza recibida durante estos años ha sido valiosa para mi crecimiento y para la construcción de este logro.

De igual manera, expreso mi gratitud a mi universidad, por haber sido el espacio donde adquirí conocimientos, viví experiencias importantes y desarrollé las capacidades necesarias para formarme como futuro profesional. Gracias por brindarme la oportunidad de crecer, aprender y culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Nicolás Alejandro Araque Zaldaña

RESUMEN

La investigación proporciona un modelo de auditoría de gestión para la mejora de la empresa Corporación Favorita, dado que, contribuye a que las actividades de control auditable puedan mejorarse en función de la búsqueda de nuevos resultados que superen los actuales con una mejor gestión y control de los recursos.

En este sentido, la auditoría de gestión es una herramienta esencial que permite la evaluación de la eficiencia y eficacia de las operaciones de una organización, asegurándose así, que pueda alcanzarse un desempeño óptimo. Al respecto, el objetivo general se centra en proponer un procedimiento de auditoría de gestión para la toma de decisiones en la Corporación Favorita, una empresa que lidera el mercado ecuatoriano.

Con relación a lo descrito, la investigación es descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo, que, sustentado en los métodos teóricos de análisis-síntesis e inducción-deducción, profundiza en los criterios y trabajos aportados por los autores consultados. El resultado del estudio contribuye a que la Corporación Favorita pueda contar con un modelo y procedimiento factible para el mejoramiento de la auditoría de gestión para sus procesos operativos y la toma de decisiones proactivas.

Palabras clave: Gestión, auditoría, eficiencia, control, operaciones, transparencia.

ABSTRACT

The research provides a management audit model aimed at improving the performance of Corporación Favorita. The proposed model contributes to enhancing auditable control activities by promoting more effective resource management and control in pursuit of improved organizational outcomes. In this regard, a management audit is an essential tool for evaluating the efficiency and effectiveness of an organization's operations, thereby supporting the achievement of optimal performance.

Accordingly, the main objective of this study is to propose a management audit procedure to support decision-making at Corporación Favorita, one of the leading companies in the Ecuadorian market. This research follows a descriptive-explanatory design with a qualitative approach. It is grounded in the theoretical methods of analysis and synthesis, as well as induction and deduction, which provide the basis for an in-depth examination of the perspectives and contributions of the authors consulted throughout the study.

The findings provide Corporación Favorita with a practical and feasible management audit model and procedure to strengthen its operational processes and support proactive decision-making.

Keywords: *management, audit, efficiency, control, operations, transparency.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1.Fundamentación teórica sobre la auditoría de gestión	4
1.2.Análisis de los factores que inciden en la toma de decisiones en la auditoría de gestión.....	7
1.3. Caracterización de las metodologías de auditoría de gestión para la toma de decisiones en las empresas	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	17
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	17
2.2. Análisis e interpretación de resultados	19
2.3. Caracterización de la empresa.....	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1.Componentes de un modelo de auditoría de gestión.....	32
3.2.Procedimiento de auditoría de gestión para fortalecer la toma de decisiones en Corporación La Favorita.....	39
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual de los entornos empresariales se ha caracterizado por su alta competitividad, la globalización de los mercados y las crecientes exigencias en materia de transparencia, eficiencia y control en la gestión organizacional. En este escenario, las empresas requieren implementar herramientas que les permitan evaluar de una manera objetiva el desempeño de sus procesos administrativos y operativos, así como también optimizar el uso de los recursos disponibles.

La auditoría de gestión se ha consolidado como un instrumento fundamental que facilita el análisis de la eficiencia, eficacia y economía para el desarrollo de las actividades organizacionales, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos de control y a la mejora continua de las empresas. Basándose en objetivos propuestos por organismos internacionales como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas orientando a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.

En este contexto la implementación de herramientas como la auditoría de gestión contribuye a fortalecer la eficiencia y la transparencia en los procesos organizacionales de las empresas para que se desarrollen prácticas responsables y sostenibles. La optimización de los recursos y el fortalecimiento de la productividad son aspectos que se acentúan con la aplicación de procedimientos de evaluación y control adecuados, aspectos que se encuentran alineados con los principios de desarrollo sostenible establecidos a nivel internacional.

De acuerdo con (Maldonado, Auditoría de gestión, 2011), la auditoría de gestión se establece como un proceso sistemático de evaluación el cual permite examinar el desempeño de una organización, esto con el propósito de determinar el correcto desarrollo de sus operaciones conforme a los principios de eficiencia, eficacia y economía. La auditoría moderna no se limita únicamente a la verificación de

información financiera, sino que también abarca la evaluación de procesos de gestión, con la finalidad de entregar información relevante para la toma de decisiones estratégicas que sean de apoyo para la alta gerencia, esto sostienen autores como (Arens, Elder, Beasley, & Hogan, 2017)

Remontándonos al pasado, la auditoría de gestión en sus inicios se centraban únicamente en la revisión de estados financieros y en el cumplimiento de disposiciones legales; sin embargo, con el pasar del tiempo, se ha evidenciado la necesidad de ampliar el alcance de sus funciones dentro de la empresa cambiando el enfoque hacia mejorar el desempeño empresarial. Basándose en esta necesidad la auditoría de gestión surge como una herramienta estratégica, la cual se ha ido perfeccionando con los años y permite analizar los procesos administrativos, operativos, de control interno y financieros proporcionando información clave para formular acciones correctivas.

La limitada aplicación de procesos que se plantean en la auditoría de gestión puede dificultar la identificación de oportunidades de mejora, esto afecta directamente a la eficiencia operativa y a la capacidad de la organización para tomar decisiones de manera oportuna.

El principal desafío para Corporación Favorita está relacionado con la eficiencia operativa, el control interno y la toma de decisiones estratégicas. A pesar de la posición destacada en el mercado de esta organización, se carece de una auditoría de gestión integral que permita evaluar y mejorar de manera sistemática sus procesos y operaciones, esto limita la capacidad de esta para identificar y corregir sus ineficiencias. En este contexto, se plantea como problema científico: ¿Cómo mejorar la actividad de auditoría de gestión en la Corporación Favorita?

Por consiguiente, surge la idea científica a defender que es un modelo y procedimiento de auditoría de gestión basado en mejores prácticas y adaptado a las necesidades específicas de la Corporación Favorita, contribuye a la eficiencia operativa, los

controles internos y a la toma de decisiones oportunas.

Este proyecto tiene como objetivo general diseñar un procedimiento de auditoría de gestión para la Corporación Favorita. De acuerdo con este objetivo, se han planteado tres objetivos específicos:

1. Desarrollar teóricamente los fundamentos de la auditoría de gestión para la toma de decisiones.
2. Diagnosticar la situación actual de los problemas existentes en la gestión de auditoría para la toma de decisiones en la Corporación Favorita.
3. Determinar los componentes para la elaboración de un modelo y procedimiento de auditoría de gestión para la toma de decisiones en la Corporación Favorita.

Tomando como referencia los objetivos establecidos se plantea realizar una investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, para su desarrollo se aplican entrevistas, empleando métodos teóricos que aportan veracidad al estudio, tales como: análisis documental, análisis-síntesis, entre otros, los cuales permiten estudiar y descomponer el fenómeno propuesto y a su vez analizar datos relevantes que arroje la investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica sobre la auditoría de gestión

En sus inicios la auditoría de gestión presenta la idea de que tanto las finanzas como su administración debían mantener una auditoría periódica con el objetivo de conocer los procesos más relevantes que se debían mejorar o en los que se debía llevar mayor control. Varios autores coinciden en que es una parte fundamental someter a las empresas a una auditoría general, en este contexto (Franklin, 2013) nos habla acerca de James O. McKinsey, un gran pionero en esta disciplina estableciendo métodos para revisar las políticas administrativas y financieras, sentando las bases de lo que hoy conocemos como auditoría de gestión.

Años después se presenta un texto formal con una metodología revolucionaria en el cual William P. Leonard nos habla acerca de la evaluación de los métodos y sobre la eficiencia administrativa que se planteaba mejorar. Esto causa la separación definitiva de la auditoría contable tradicional y cimentando las bases de lo que hoy conocemos como auditoría de gestión, impulsando la calidad en los procesos y con ello mejorando la eficiencia y eficacia.

Esto nos ha llevado a comprender que las organizaciones no son entidades estáticas, siempre están en constante cambio, adaptándose a las nuevas necesidades que les obliga a establecer nuevos modelos de control. Con el paso de las décadas, la auditoría de gestión ha dejado de ser una evaluación secundaria para convertirse en un eje principal para que las empresas puedan crecer a través de métodos de control más relevantes. (Santillan, 2013) sostiene que la auditoría ha experimentado una evolución significativa, esto debido a la transición de un enfoque tradicional de cumplimiento normativo hacia una función de asesoría estratégica, siendo su principal objetivo agregar valor a los procesos de la empresa.

Uno de los casos más mencionados en la región y por el cual se crearon precedentes para que la auditoría de gestión tome un lugar primordial en la toma de decisiones de las empresas es el de la empresa Enron en 2001, su alta complejidad al ocultar miles de millones de dólares mediante vacíos legales ha generado la necesidad de establecer evaluaciones rigurosas, normativas acerca de ética organizacional y gestión de riesgos.

A su vez, este caso, fue el detonante para la creación de la ley *Sarbanes-Oxley (SOX)* en Estados Unidos, esto estableció un precedente mundial para la creación de nuevas leyes que reafirmen el control interno de las empresas, como dice en la sección 404 de la ley Sarbanes Oxley en el que se enfoca en fortalecer departamentos de auditoría interna y de gestión con el fin de mapear riesgos, aprobar normativas para el control interno y asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa en todos los niveles operativos.

Desde su consolidación histórica, varios autores han coincidido con la definición de que la auditoría de gestión posee una naturaleza preventiva y de diagnóstico. (Maldonado, Auditoría de gestión, 2006) define a la auditoría de gestión como un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, el cual se lo realiza con la finalidad de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de la empresa. A diferencia de la auditoría financiera que se define por el dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros basados en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), la auditoría de gestión tiene un carácter multidimensional dentro de la entidad auditada.

Por su parte, (Luna, Auditoría integral: Normas y procedimientos, 2012) argumenta que la auditoría de gestión se posiciona como una auditoría integral debido a la magnitud de la evaluación a la que se puede exponer para determinar falencias en la empresa, Esta visión general le da una perspectiva al auditor para evaluar la estructura organizacional, identificando deficiencias en labores de producción, así como también

fallos en la planificación estratégica, lo que conlleva a mejorar la eficiencia, eficacia y por ende a la economía de la empresa. La base teórica en la cual se asienta la auditoría de gestión contemporánea se basa en mejorar estos tres principios: Eficiencia, Eficacia y Economía (conocidos como las “3E”). Se debe realizar una evaluación simultánea a estos tres principios básicos para que exista validez en los hallazgos del auditor.

Eficiencia: Se constituye como una relación técnica entre los recursos consumidos y la producción de bienes o servicios como producto final. En términos administrativos, la eficiencia se mide cuando se maximizan los resultados utilizando la misma o una cantidad menor de los recursos. (Franklin, 2013) nos habla sobre la medición de la eficiencia mediante indicadores conocidos como KPIs, los cuales se generan previamente, ya que la auditoría no puede generar información si no se tiene un punto de referencia óptimo contra el cual comparar desempeño real.

Eficacia: Tiene una tendencia más orientada a los resultados finales. Dependiendo del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica serán la medida en el que el proceso ha sido eficaz. Según (Maldonado, Auditoría de gestión, 2006) resalta que una empresa puede tener una producción de alta rotación con insumos económicos, utilizando lo mínimo para su creación, pero si este producto final no cumple con los estándares requeridos o no resuelve la necesidad planteada en la misión institucional, la organización es ineficaz. Por lo tanto, la eficacia es el indicador definitivo de la viabilidad institucional.

Economía: Esta sección se relaciona directamente con la adquisición de recursos financieros, físicos y humanos. Para (Sotomayor, 2008) la economía implica que la empresa adquiera los recursos e insumos necesarios en la cantidad correcta, con la calidad requerida y al menor costo posible. Al confundir economía con austeridad, se considera un error, no se trata de no gastar, sino de evitar el despilfarro y a su vez optimizar el presupuesto disponible sin comprometer con el desempeño de la entidad.

El control interno como eje transversal operativo

Los sistemas de control interno juegan un papel fundamental dentro de la auditoría de gestión. De acuerdo con (Mantilla, Control interno: Informe COSO, 2013) a partir de la publicación del informe COSO, el control interno dejó de ser solo un manual de procedimientos para convertirse, con el paso de los años, en un proceso dinámico que no solo debe ser realizado por auditores, sino que también deben estar involucrados la junta de directores, la gerencia y todo el personal.

La auditoría de gestión utiliza el marco del control interno para evaluar el ambiente de control, las actividades de control, la información, la comunicación y principalmente el riesgo. Al poner estos conceptos frente a escenarios reales, como es el caso de empresas con cadenas de suministros complejas y varias líneas de negocios, la auditoría de gestión pasa de ser solo una opción a ser una necesidad para el crecimiento exponencial y la mejora continua de la entidad. Para establecer un correcto lineamiento se debe llevar registro de todas las actividades que se visualizan en los locales, con la finalidad de mapear los procesos y establecer un orden adecuado para cada uno de ellos, desde la logística dentro de las bodegas hasta la experiencia del cliente.

1.2. Análisis de los factores que inciden en la toma de decisiones en la auditoría de gestión

En la administración moderna, uno de los procedimientos más importantes es la toma de decisiones, debido a que por medio de este las organizaciones establecen el curso de sus estrategias, mejoran la utilización de sus recursos y redireccionan las metas institucionales según sea el cumplimiento de las mismas. En estas circunstancias, la auditoría de gestión se establece como un instrumento esencial para crear información fiable que apoye las decisiones de los líderes, por lo cual se vuelve posible analizar el nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que funcionan las entidades.

La toma de decisiones en el contexto empresarial actual, que se caracteriza por una competencia elevada, innovación tecnológica y cambios en el mercado, se debe sustentar con información precisa, oportuna y objetiva. En este contexto, la auditoría de gestión se transforma en un método de retroalimentación que da la posibilidad a los directores de reconocer las debilidades y las fortalezas de los procesos dentro de la entidad.

La toma de decisiones es el núcleo del proceso administrativo dentro de las organizaciones. Cualquier acción que una compañía lleva a cabo, desde la planeación estratégica hasta las operaciones diarias, conlleva escoger un proceso entre varias opciones. Por esta razón, la calidad de las decisiones tomadas se basa en gran parte en la información disponible y el análisis que se realiza a dicha información. De acuerdo con (Robbins & Coulter, 2018), el proceso de toma de decisiones consiste en identificar en primera instancia cual es la raíz del problema, examinar distintas opciones y escoger la más apropiada para conseguir las metas de una organización.

En la auditoría de gestión, los resultados del proceso de evaluación son el eje primordial para detectar desvíos entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, lo que produce información que ayuda a tomar decisiones que corrijan el camino de la entidad. La alta gerencia puede, por ejemplo, tomar medidas orientadas a mejorar el rendimiento de la organización cuando una auditoría identifica debilidades en los mecanismos de control interno o ineficiencia en algunos procesos operativos.

En relación a este contexto, (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) argumentan que para tomar decisiones de una manera más efectiva se debe tener accesos a información pertinente y fiable, así como la habilidad de los directivos para interpretar dicha información con base a las metas de la institución. La auditoría de gestión ayuda precisamente con este objetivo, debido a que ofrece evaluaciones sistemáticas que facilitan la comprensión de la realidad organizacional.

Factores informativos que influyen en la toma de decisiones

La información producida a través de los procesos de auditoría debe tener ciertas propiedades que aporten a su veracidad tales como la claridad, la relevancia, oportunidad y confiabilidad, debido a que los directivos se sujetan a dicha información como fundamento para tomar decisiones. La calidad de la información disponible es uno de los aspectos más relevantes que influyen en la toma de decisiones durante la auditoría de gestión. Según (Mantilla, Auditoría financiera de PYMES y organizaciones, 2018), la información obtenida durante una auditoría tiene que ser adecuada, suficiente y pertinente.

Esto implica que debe brindar evidencia sólida que apoye las recomendaciones y conclusiones de los auditores. Si la información satisface esas condiciones, los encargados de la gestión pueden tomar decisiones con mayor seguridad y con esto disminuir el grado de incertidumbre en el proceso administrativo. Además, el manejo de indicadores de gestión es un componente esencial en el análisis informativo, esto abre la posibilidad de evaluar el rendimiento de la institución en relación a la eficiencia, eficacia y economía, lo que facilita identificar zonas críticas que requieren de atención inmediata.

Por lo tanto, la auditoría de gestión no solo se enfoca en el análisis de procesos, sino que también ayuda a producir información estratégica que hace posible entender cómo actúa la organización y dirigir las decisiones hacia la materialización de los objetivos institucionales. (Kaplan & Norton, 2004) sostienen que el empleo adecuado de indicadores estratégicos ayuda a la organización a convertir sus metas en resultados cuantificables, lo cual favorece notablemente la calidad de las decisiones tomadas por gerencia y los altos mandos de la institución.

Factores organizacionales y estructurales

La cultura institucional y la estructura de la organización son factores que también afectan a las decisiones en el proceso de auditoría de gestión. Las entidades que poseen estructuras definidas, líneas de autoridad claras y sistemas apropiados de control interno, poseen procesos de toma de decisiones más eficaces. La manera en que se distribuyen las responsabilidades, los recursos y la autoridad dentro de la empresa es determinada por la estructura organizacional (Chiavenato, 2017).

Una vez que estas variables se definen con claridad, se puede llevar a cabo procesos de auditoría con mayor precisión, lo cual favorece la producción útil para la toma de decisiones. Además, la cultura organizacional también tiene un papel importante en este proceso. Las compañías que fomentan una cultura basada en la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora continua tienden a utilizar los resultados de la auditoría de gestión como una herramienta de aprendizaje organizacional, en lugar de percibirla como un mecanismo de control.

En este sentido, (Schein, 2010) señala que la cultura organizacional tiene un impacto directo en como las empresas analizan la información y la interpretan para tomar decisiones estratégicas. Cuando hay una cultura enfocada en el análisis y la evaluación constante del rendimiento, los resultados de la auditoría se transforman en un recurso útil para gestión.

Factores de información y tecnológicos

El progreso de las tecnologías de la información ha cambiado notablemente el modo en el que se llevan a cabo los procesos de auditoría y, por lo tanto, como se toman las decisiones en las organizaciones. Hoy en día, las compañías emplean sistemas integrados de información que hacen posible la recolección, procesamiento y análisis de amplios volúmenes de datos al instante.

Según (Hall, 2016), los sistemas de información contable actuales facilitan la obtención de datos confiables sobre las operaciones que realiza la empresa, esto les permite a los auditores realizar evaluaciones más precisas y a su vez a los directivos tomar decisiones basadas en los hallazgos. El empleo de instrumentos tecnológicos como plataformas de inteligencia empresarial y análisis de datos han aportado para que aumente la habilidad empresarial en la detección de tendencias, valor de riesgo y la prevención de dificultades eventuales en la gestión. Por lo tanto, la tecnología se ha vuelto un elemento clave para optimizar el rendimiento de los procesos para la toma de decisiones en el contexto de auditoría de gestión.

Factores humanos y laborales

Por último, el factor humano es uno de los aspectos que más resalta al momento de tomar decisiones en la auditoría de gestión, esto debido a que el juicio profesional, la experiencia y el conocimiento, tanto de directores como de auditores, tienen un impacto importante en cómo se interpretan los resultados de la auditoría y en que decisiones estratégicas se toman.

EL juicio profesional del auditor es esencial para analizar la evidencia recabada a lo largo del proceso de auditoría y emitir conclusiones apropiadas acerca de la situación en la que se encuentra la organización (Whittington & Pany, 2019). De esta manera, los directores deben tener habilidades que requieran un análisis profundo para examinar las sugerencias de los auditores y convertirlas en acciones específicas que ayuden a optimizar la administración de la empresa.

Los estudios académicos, la ética profesional y la experiencia laboral son componentes que debe tener el auditor, los cuales son fundamentales al momento de tomar decisiones a partir de los hallazgos para asegurar que se orienten hacia el fortalecimiento de la organización. Por esta razón, muchas empresas promueven procesos de capacitación que son dirigidos tanto para auditores como para directivos.

1.3. Caracterización de las metodologías de auditoría de gestión para la toma de decisiones en las empresas

Dentro del entorno empresarial contemporáneo, la auditoría de gestión ha evolucionado desde un enfoque tradicional que se centra en la verificación de datos hacia un modelo más integral orientado al análisis del desempeño organizacional. Esta transformación ha dado lugar al desarrollo de diversas metodologías que permiten evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, con el propósito de generar información relevante que contribuya a la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido las metodologías de auditoría constituyen un conjunto estructurado de procedimientos, técnicas y herramientas para la gestión, que guían el trabajo de la auditoría en la evaluación organizacional. Según (Maldonado, Auditoría de gestión, 2011), estas metodologías permiten sistematizar el proceso de auditoría, asegurando que dicha evaluación se realice de manera ordenada, objetiva y basada en evidencia competente. De esta manera, los resultados que se obtienen se presentan con mayor confiabilidad y se convierten en un insumo valioso para la dirección empresarial.

Para la caracterización de estas metodologías comprende el análisis de sus componentes, los enfoques y las fases para la contribución del proceso de toma de decisiones de las organizaciones. Esto le da una relevancia especial en las empresas a gran escala, donde la complejidad en las operaciones requiere de mecanismos rigurosos de evaluación que permitan identificar oportunidades de mejora y optimización del desempeño institucional.

Enfoques metodológicos de la auditoría de gestión

Las metodologías de auditoría de gestión se las puede clasificar según los enfoques que guían la aplicación de las mismas. Los principales enfoques que se destacan son: el enfoque por procesos, el enfoque basado en riesgos y el enfoque orientado a resultados.

Dentro del enfoque por procesos parte del análisis de las actividades que conforman la cadena de valor de la organización. Desde este punto de vista, la auditoría examina la eficiencia de cada proceso, destacando cuellos de botella, reprocesos o redundancias en los procesos con el fin de optimizarlos. Según (Chiavenato, 2017), la gestión por procesos facilita la comprensión de la relación entre las distintas áreas de la empresa, posibilitando la identificación de mejoras que influyan en el desempeño general.

En relación al enfoque basado en riesgos, está orientado a identificar y evaluar los factores que puedan afectar el logro de objetivos organizacionales. Según (Arens, Elder, Beasley, & Hogan, 2017), este enfoque permite priorizar las áreas que se encuentran en zona crítica según las evaluaciones, centrando los esfuerzos de auditoría en aquellos procesos que presentan mayores niveles de riesgo. De esta manera el uso de información pertinente permite que los recursos de la empresa sean utilizados de manera más eficiente, mejorando la toma de decisiones.

Por último, el enfoque orientado a resultados se caracteriza por la evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales. En este caso, la auditoría se centra en analizar indicadores de desempeño que sirven para medir la efectividad de las estrategias organizacionales o, a su vez, rediseñar dichas estrategias para alcanzar los objetivos planteados, esto se conoce como mejora continua. Según (Kaplan & Norton, 2004), la medición del desempeño mediante indicadores estratégicos permite conectar las actividades operativas con los objetivos organizacionales.

Etapas de las metodologías de auditoría de gestión.

Por lo general las metodologías de auditoría de gestión se organizan en etapas que facilitan un proceso de evaluación sistemático. Aunque puede existir variaciones dependiendo el autor o la institución que lo aplica, generalmente la mayoría de las metodologías coinciden en cuatro etapas principales: planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

La planificación es la fase inicial del proceso de auditoría y la más importante debido al impacto que esta tiene dentro de las otras fases. En esta fase se delimitan los objetivos, el alcance, los criterios de evaluación y los procedimientos a seguir durante la auditoría. Una planificación adecuada permite optimizar el uso de recursos y garantiza que el proceso de auditoría se enfoque en las áreas más relevantes de la organización (Mantilla, Auditoría financiera de PYMES y organizaciones, 2018).

En la etapa de ejecución, el auditor lleva a cabo los procesos definidos en la planificación y de esta manera obtiene evidencias y analiza el desempeño de la organización mediante los hallazgos encontrados. En esta etapa se emplean diversas técnicas que permiten al auditor cumplir con los objetivos tales como entrevistas, observación directa, análisis de documentos, pruebas sustanciales, etc. Según (Whittington & Pany, 2019), durante esta etapa se recopila información de calidad que sirva como base para respaldar las conclusiones de la auditoría.

La fase de comunicación de resultados consiste en la elaboración del informe de auditoría en donde se plasman los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de evaluación. Dicho informe debe ser presentado con claridad, precisión y orientado a la toma de decisiones.

Por último, en la fase de seguimiento permite comprobar la ejecución de las recomendaciones que el auditor haya mencionado. Según (Franklin, 2013), el seguimiento de las acciones correctivas es esencial para asegurar su implementación y contribuye directamente a la mejora de la gestión organizacional.

Herramientas empleadas en las metodologías de auditoría de gestión

Para facilitar la recolección, análisis e interpretación de información existen varias herramientas en las cuales se basa la auditoría de gestión. Los indicadores de gestión, los cuestionarios de control interno, los diagramas de flujo y las matrices de evaluación son de los recursos más utilizados.

Los indicadores de gestión o también conocidos como KPIs, ayudan en la medición de manera cuantitativa el desempeño de la organización, facilitando así la comprensión entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados. Estos indicadores, según (Kaplan & Norton, 2004) son una herramienta fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias o a su vez cambiarlas por unas más viables.

Por otra parte, los cuestionarios permiten evaluar la existencia y el funcionamiento de los mecanismos de control existentes en la organización. Esta herramienta resulta de utilidad para detectar debilidades de los procesos y proponer mejoras orientadas a fortalecer el control interno.

Los diagramas de flujo facilitan la representación gráfica de los procesos, permitiendo de esta manera comprender la secuencia de las actividades y la interacción entre las diferentes áreas de la empresa. Según (Hall, 2016), la utilización de diagramas de flujo ayuda a detectar ineficiencias y redundancias en los procesos organizacionales.

Por último, las matrices de evaluación ayudan a sintetizar la información recabada en el transcurso de la auditoría, facilitando el análisis de los resultados y la formulación de conclusiones. Estas herramientas ayudan a que la información esté más estructurada y ordenada, facilitando la interpretación de los resultados por parte de los directivos de la empresa.

Relación entre las metodologías de auditoría de gestión y la toma de decisiones

Las metodologías de auditoría de gestión son fundamentales para la toma de decisiones, debido a que ofrecen información estructurada y confiable sobre el desempeño organizacional. Con la aplicación de estas metodologías, los directivos pueden identificar problemas, evaluar alternativas y seleccionar acciones más adecuadas para mejorar la gestión empresarial.

Según (Robbins & Coulter, 2018), se requiere de información precisa y oportuna para que la toma de decisiones sea efectiva, así como también se necesita de la capacidad para analizar esa información de acuerdo con los objetivos organizacionales. En ese contexto, las metodologías de auditoría de gestión ayudan a disminuir la incertidumbre del proceso de decisión, aportando evidencia clara que justifique las decisiones que se han tomado.

Estas metodologías, además, facilitan el aprendizaje organizacional y la mejora continua, permitiendo evaluar el impacto de las decisiones implementadas. De tal forma, la auditoría de gestión no solo apoya la toma de decisiones, sino que también contribuye al fortalecimiento de la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación resulta indispensable establecer el tipo de enfoque claro y los métodos que van a guiar el proceso investigativo, debido a que estos elementos brindan la posibilidad para definir una estructura de forma coherente en la obtención de datos y el análisis de la información. La metodología facilita la elección de las técnicas adecuadas para conseguir los objetivos específicos, así como también ayudan a delimitar el estudio propuesto. En este sentido, una correcta definición de la misma permite asegurar la validez y la pertinencia de los resultados.

El tipo de investigación es descriptiva, esto ayuda a caracterizar la situación actual de la gestión empresarial en Corporación Favorita, identificando sus principales procesos, estructuras y mecanismos de control. Estos estudios permiten detallar las condiciones en las que se desarrollan las actividades organizacionales, brindando una visión clara de los elementos que influyen en el desempeño institucional.

El alcance del estudio es explicativo, debido a que no solamente describe la realidad organizacional, sino que también realiza las causas que influyen en la necesidad de implementar un modelo de auditoría de gestión. Este enfoque permite entender cómo se relacionan los procesos administrativos, el control interno y la toma de decisiones que ayudan a proponer mejoras que optimicen el funcionamiento de la empresa.

El enfoque de la investigación es cualitativo porque su interés está en la comprensión e interpretación de los procesos de gestión de la Corporación Favorita. Con este enfoque se facilita el análisis de la información teórica y documental relacionada con la auditoría de gestión, examinando los criterios de la organización que influyen en la eficiencia, eficacia y la economía de las operaciones.

Para interpretar la realidad empresarial se ha tomado un enfoque cualitativo, el cual es pertinente pues no busca cuantificar variables, sino que a partir del análisis de documentos, teorías y fundamentos conceptuales mediante el análisis de los datos reales empresariales. Esto permite una comprensión profunda del objeto de estudio lo que facilita la construcción de un modelos de auditoría de gestión adecuado a las necesidades y características específicas de la organización.

En lo referente a los métodos de investigación, se emplea el método de análisis-síntesis, el cual permite descomponer el objeto de estudio en sus elementos esenciales y luego integrarlos para obtener una visión global. El método presentado sirve para analizar los fundamentos teóricos de la auditoría de gestión y su aplicación en el contexto empresarial, lo que contribuye a la estructuración del modelo propuesto.

También se emplea el método de análisis documental, el cual consiste en la revisión e investigación de fuentes bibliográficas, normativas y documentos institucionales relacionados con la auditoría de gestión. Este método permite respaldar teóricamente la investigación y construir una base sólida de conocimientos que sirva de sustento para el desarrollo del estudio.

Para la presente investigación, la población de estudio estuvo conformada por el personal relacionado directamente con los procesos operativos evaluados en la Corporación Favorita, especialmente aquellos vinculados con la recepción de mercadería, almacenamiento, control de inventarios, verificación de calidad, caducidad, cantidad y aplicación de procedimientos internos.

Debido a que la investigación mantiene un enfoque cualitativo, la selección de la población no se orientó a obtener una muestra estadística amplia, sino a recopilar información de los sujetos que poseen conocimiento directo sobre el proceso analizado. En este sentido, se consideró como población a los trabajadores y

responsables del área operativa que intervienen en las actividades evaluadas, debido a que su experiencia permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de la gestión.

La población identificada estuvo conformada por seis personas relacionadas con el proceso operativo objeto de estudio. Al tratarse de una población finita y reducida, no fue necesario aplicar una fórmula de muestreo probabilístico, debido a que se trabajó con la totalidad de los participantes disponibles. Por esta razón, se aplicó un censo, entendido como la recolección de información a todos los integrantes de la población definida.

Finalmente, el método empleado es el deductivo-inductivo, el cual permite partir de principios generales de la auditoría de gestión para analizarlos en el contexto específico de Corporación Favorita. De igual forma, permite sacar conclusiones a partir del análisis de la realidad organizacional, ayudando a diseñar un modelo sólido que refuerce la toma de decisiones y el desempeño empresarial.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis adecuado de la variable se ha escogido, como herramienta para la obtención de datos, al Ábaco de Régner. Es un sistema utilizado para analizar y conocer la opinión de un grupo de personas frente a un tema determinado, esto permite identificar niveles de aceptación, rechazo, duda o neutralidad mediante escala de colores lo que facilita la interpretación visual de los resultados. Su aplicación es útil en procesos de diagnóstico, planificación y toma de decisiones, porque ayuda a comparar diferentes criterios y reconocer cuáles son los aspectos que generan mayor consenso o desacuerdo entre las personas encuestadas. Además, permite transformar opiniones cualitativas en información organizada para su posterior análisis.

Las preguntas estuvieron dirigidas a los trabajadores y responsables de las áreas relacionadas con el proceso analizado, debido a que ellos conocen directamente la situación interna de la organización y de cada proceso realizado diariamente. La encuesta se aplicó con el propósito de recopilar sus criterios sobre los principales factores, problemas o aspectos evaluados. Para obtener, los datos se presentaron afirmaciones claras y cada participante respondió de acuerdo a su situación en una escala verbal que luego se transformó a una escala de colores para que encaje en la métrica de colores del Ábaco.

Cuadro 1. Planteamiento del glosario empleado en el Ábaco

Glosario Ábaco de Régnier		
Color	Número	Descripción
Verde	1	TOTALMENTE DE ACUERDO
Amarillo	2	DE ACUERDO
Rojo	3	TOTALMENTE DESACUERDO

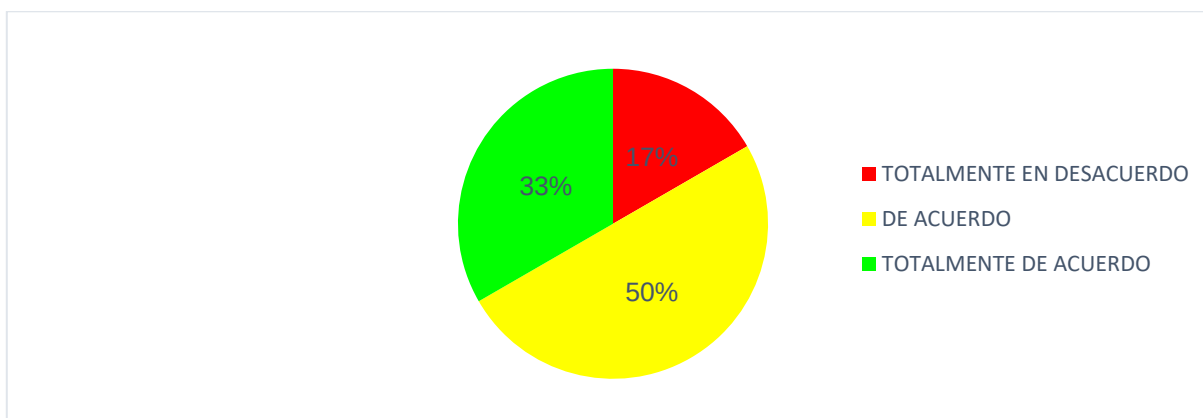
Cuadro 2. Recolección de información

Nº	Afirmaciones sobre los Procesos Operativos	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	PERSONA 4	PERSONA 5	PERSONA 6
1	Los tiempos de espera para la recepción de mercadería son óptimos y no generan cuellos de botella.	Yellow	Yellow	Red	Green	Green	Yellow
2	Los controles de calidad, caducidad y cantidad al recibir productos se aplican rigurosamente según el manual.	Yellow	Red	Red	Red	Red	Green
3	El sistema informático refleja en tiempo real y sin errores el ingreso de la nueva mercadería al local.	Green	Green	Red	Yellow	Green	Yellow
4	La capacidad física de la bodega es suficiente para manejar el volumen de inventario sin provocar saturación.	Green	Green	Green	Green	Red	Green
5	Las condiciones de limpieza, iluminación, temperatura y seguridad previenen el deterioro de los artículos.	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow
6	La mercadería de alto valor comercial cuenta con controles de acceso restringido y seguridad efectiva.	Red	Green	Red	Green	Red	Green
7	Los conteos cíclicos y los inventarios físicos concuerdan habitualmente con los saldos del sistema corporativo.	Red	Red	Green	Yellow	Green	Green
8	Las causas de las mermas son identificadas, reportadas y analizadas de forma oportuna para tomar acciones.	Green	Red	Green	Green	Yellow	Green
9	El personal cuenta con equipos tecnológicos y mecánicos en buen estado para el control de inventarios.	Green	Green	Yellow	Red	Green	Red
10	Las diferencias detectadas en inventarios se investigan y regularizan estrictamente dentro de los plazos establecidos.	Green	Green	Green	Green	Green	Green
11	Todo el personal asignado a la bodega conoce y aplica las funciones detalladas en su manual de procedimientos.	Green	Yellow	Green	Red	Red	Green

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El análisis del Ábaco de Régnier permite identificar que los procesos operativos presentan fortalezas importantes, especialmente en la regularización de diferencias de inventario y en la capacidad física de la bodega. Sin embargo, también se evidencian debilidades relevantes en la aplicación de controles de calidad, caducidad y cantidad, así como en la seguridad de la mercadería de alto valor y el conocimiento del manual de procedimientos. Estos resultados demuestran la necesidad de fortalecer los controles internos, mejorar la supervisión y capacitar al personal para garantizar una gestión más eficiente del inventario.

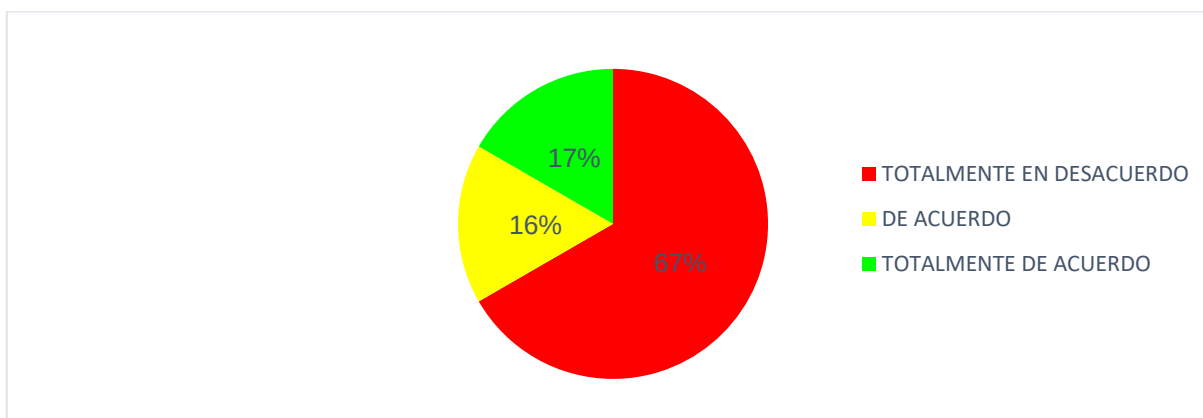
Gráfico 1. Los tiempos de espera para la recepción de mercadería son óptimos y no generan cuellos de botella.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los resultados reflejan que existe una percepción dividida respecto a los tiempos de espera en la recepción de mercadería. El 50% de los participantes se ubicó en una posición intermedia de acuerdo, mientras que el 33% manifestó estar de acuerdo y el 17% mostró desacuerdo. Esto indica que, aunque una parte del personal considera que el proceso funciona de manera aceptable, todavía existen señales de posibles demoras o dificultades operativas. Por tanto, se recomienda revisar los tiempos reales de recepción para identificar posibles cuellos de botella.

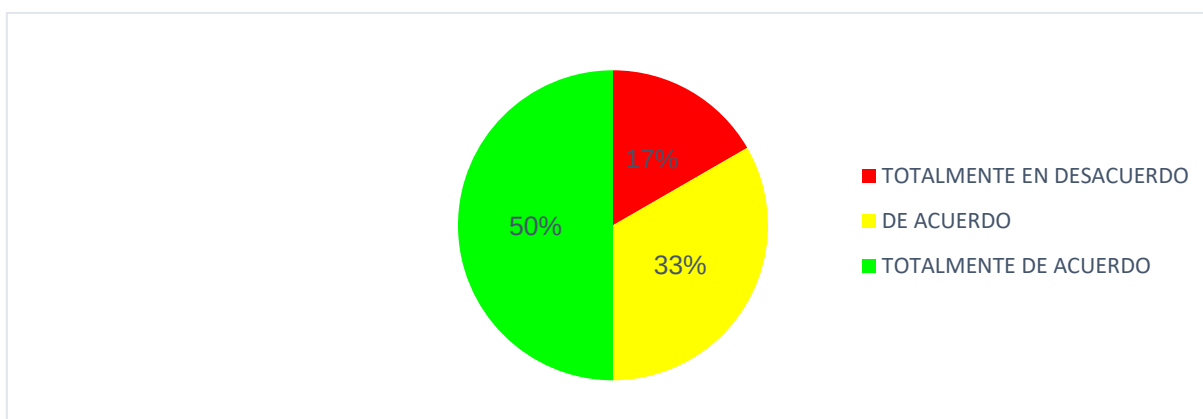
Gráfico 2. Los controles de calidad, caducidad y cantidad al recibir productos se aplican rigurosamente según el manual.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta afirmación se observa una tendencia negativa, debido a que el 67% de las respuestas se concentra en el desacuerdo. Esto evidencia que los controles aplicados durante la recepción de productos no estarían cumpliéndose de manera rigurosa conforme al manual establecido. La situación representa un riesgo operativo importante, ya que puede ocasionar errores en el ingreso de mercadería, recepción de productos vencidos o diferencias en cantidades. Por ello, es necesario fortalecer la supervisión y verificar el cumplimiento de los procedimientos internos.

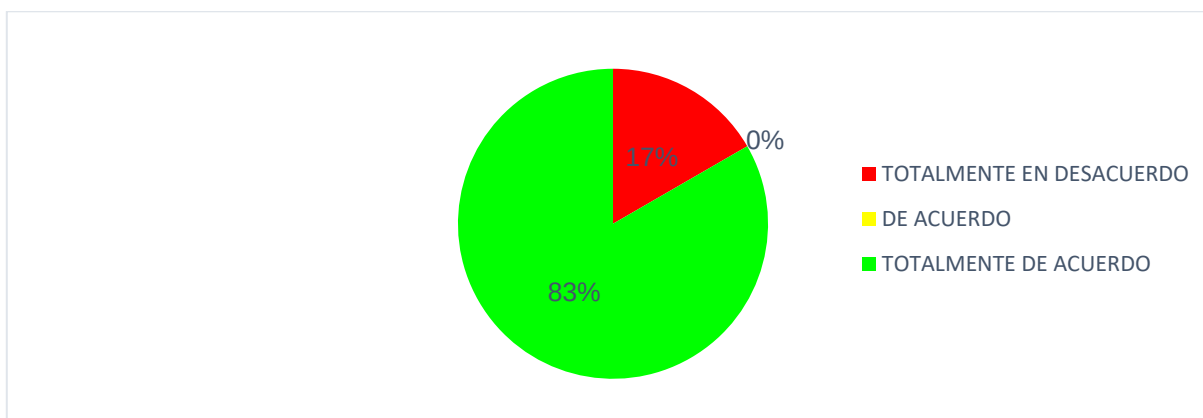
Gráfico 3. El sistema informático refleja en tiempo real y sin errores el ingreso de la nueva mercadería al local.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los resultados muestran que el 50% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 33% mantiene una posición intermedia y el 17% está en desacuerdo. Esto permite interpretar que el sistema informático funciona de manera aceptable para una parte importante del personal, aunque todavía existen dudas sobre su precisión o actualización inmediata. La presencia de respuestas intermedias sugiere que pueden existir errores ocasionales o retrasos en el registro de la mercadería. En consecuencia, se debería evaluar la eficiencia del sistema y su integración con el proceso de recepción.

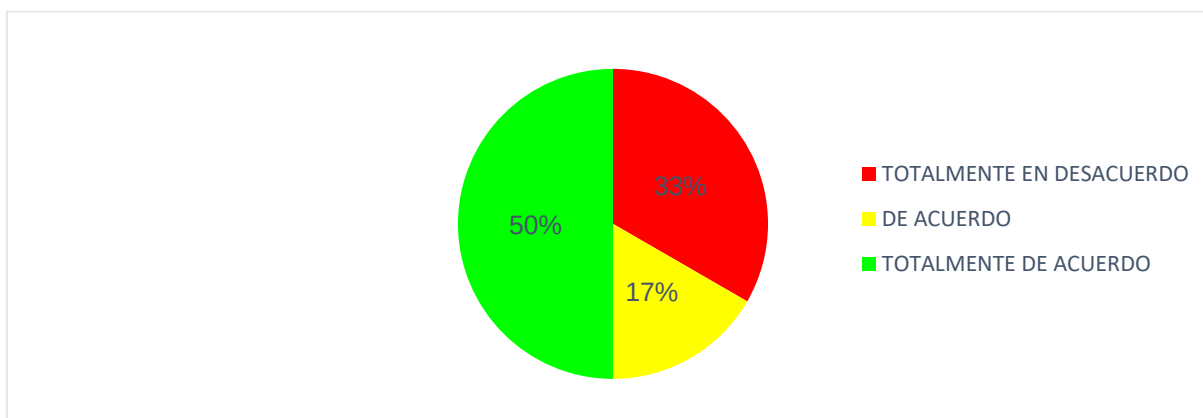
Gráfico 4. La capacidad física de la bodega es suficiente para manejar el volumen de inventario sin provocar saturación.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Esta afirmación presenta una tendencia mayoritariamente positiva, ya que el 83% de las respuestas se ubica en acuerdo. Esto demuestra que la mayoría del personal considera que la bodega cuenta con espacio suficiente para manejar el volumen actual de inventario. Sin embargo, el 17% de respuestas negativas indica que podría existir una percepción aislada de saturación o limitaciones físicas en ciertos momentos. Por ello, aunque la situación general es favorable, sería conveniente mantener controles sobre la distribución del espacio y el crecimiento del inventario.

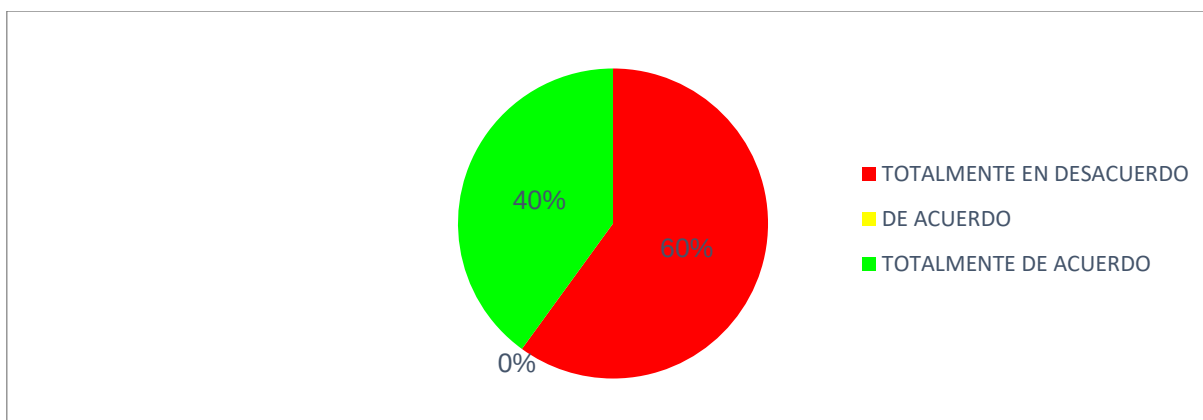
Gráfico 5. Las condiciones de limpieza, iluminación, temperatura y seguridad previenen el deterioro de los artículos.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los resultados reflejan que el 50% de los participantes está de acuerdo, el 33% está en desacuerdo y el 17% mantiene una posición intermedia. Esto indica que las condiciones físicas de la bodega son consideradas adecuadas por la mitad del personal, pero existe una proporción importante que percibe deficiencias. Estas debilidades podrían afectar la conservación de los productos, especialmente si existen problemas de temperatura, limpieza o seguridad. Por tanto, se recomienda realizar una inspección física de la bodega para verificar si las condiciones actuales garantizan la protección del inventario.

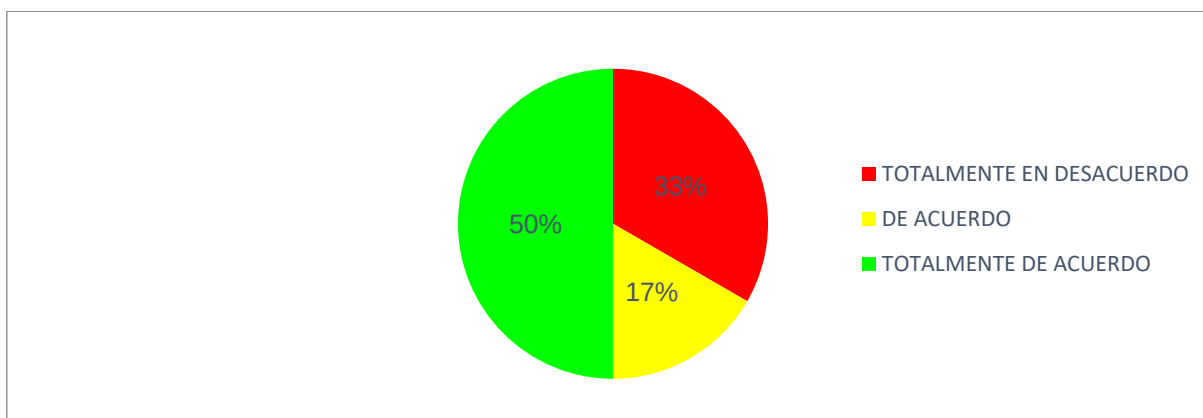
Gráfico 6. La mercadería de alto valor comercial cuenta con controles de acceso restringido y seguridad efectiva.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta afirmación se evidencia una situación preocupante, ya que el 60% de las respuestas se orienta al desacuerdo, mientras que el 40% manifiesta acuerdo. Esto refleja que una parte significativa del personal considera que los controles de seguridad sobre la mercadería de alto valor no son suficientes. Esta debilidad puede incrementar el riesgo de pérdidas, sustracciones o manipulación no autorizada. Además, se observa una posible inconsistencia en el porcentaje total presentado, por lo que sería recomendable revisar el registro de respuestas de esta pregunta antes de concluir definitivamente.

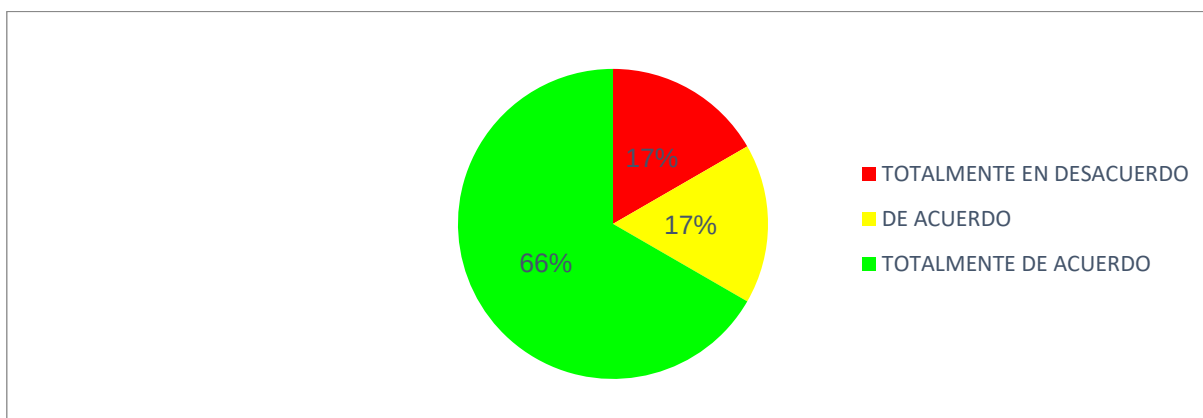
Gráfico 7. Los conteos cíclicos y los inventarios físicos concuerdan habitualmente con los saldos del sistema corporativo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 50% de las respuestas se ubica en acuerdo, mientras que el 33% refleja desacuerdo y el 17% una posición intermedia. Esto demuestra que, aunque existe una percepción moderadamente favorable, todavía se identifican diferencias entre los inventarios físicos y los saldos registrados en el sistema. Esta situación puede estar relacionada con errores de registro, falta de actualización o debilidades en los conteos cíclicos. Por ello, es importante reforzar la conciliación entre el inventario físico y el sistema informático para mejorar la confiabilidad de la información.

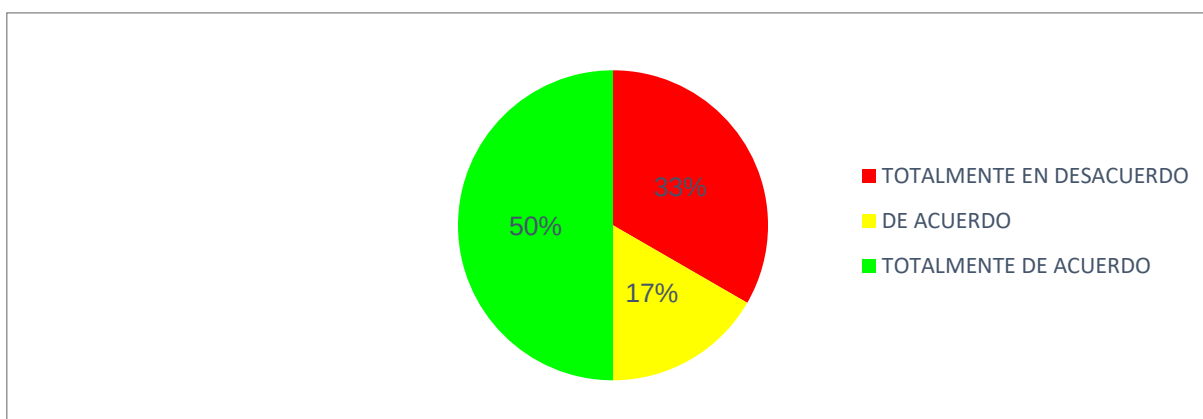
Gráfico 8. Las causas de las mermas son identificadas, reportadas y analizadas de forma oportuna para tomar acciones.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los resultados muestran una tendencia positiva, debido a que el 66% de los participantes está de acuerdo con la afirmación. Esto indica que la mayoría considera que las mermas son identificadas y analizadas oportunamente. Sin embargo, el 17% de desacuerdo y el 17% de respuestas intermedias evidencian que el proceso aún puede mejorar. Aunque existe una base favorable, se recomienda fortalecer la documentación de las causas de mermas y asegurar que las acciones correctivas se apliquen de forma constante.

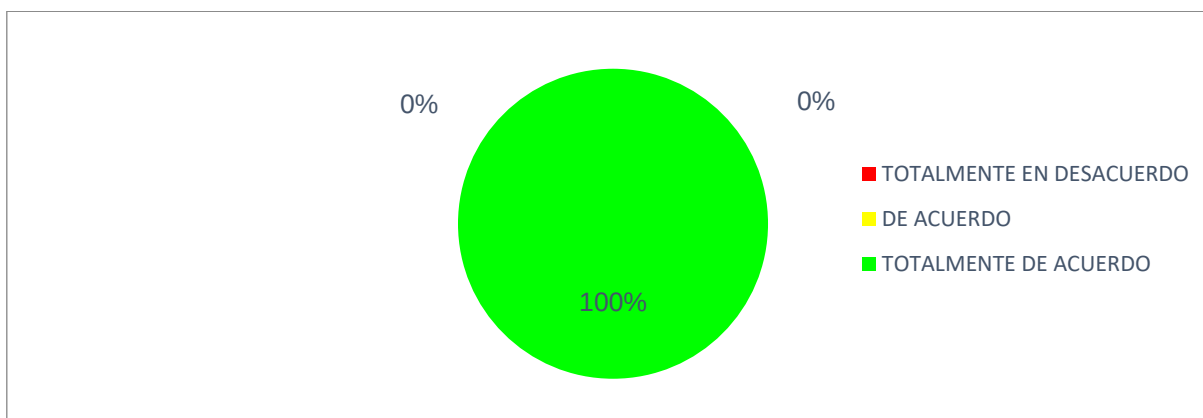
Gráfico 9. El personal cuenta con equipos tecnológicos y mecánicos en buen estado para el control de inventarios.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta afirmación, el 50% de los participantes está de acuerdo, el 33% está en desacuerdo y el 17% mantiene una posición intermedia. Esto refleja que los equipos disponibles son considerados adecuados por una parte del personal, pero también existe una percepción importante de deficiencia. Las limitaciones en herramientas tecnológicas o mecánicas pueden afectar la eficiencia del control de inventarios, generar retrasos y aumentar el riesgo de errores. Por tanto, se recomienda evaluar el estado actual de los equipos y establecer mantenimientos o renovaciones cuando sea necesario.

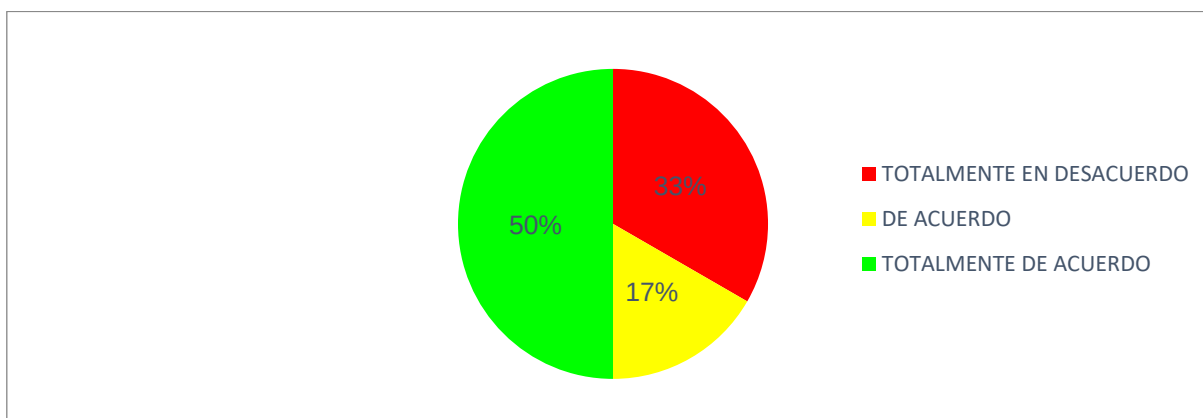
Gráfico 10. Las diferencias detectadas en inventarios se investigan y regularizan estrictamente dentro de los plazos establecidos.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Esta afirmación presenta el resultado más favorable, ya que el 100% de las respuestas se ubica en acuerdo. Esto demuestra que todos los participantes consideran que las diferencias de inventario son investigadas y regularizadas dentro de los plazos establecidos. La unanimidad en las respuestas refleja una fortaleza importante dentro del proceso operativo, debido a que existe cumplimiento en la corrección de inconsistencias. Este resultado evidencia que la organización mantiene un control adecuado sobre la regularización de diferencias detectadas.

Gráfico 11. Todo el personal asignado a la bodega conoce y aplica las funciones detalladas en su manual de procedimientos.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los resultados muestran que el 50% de los participantes está de acuerdo, el 33% se encuentra en desacuerdo y el 17% mantiene una posición intermedia. Esto indica que, aunque una parte del personal conoce y aplica sus funciones, existe un porcentaje significativo que no percibe un cumplimiento adecuado del manual de procedimientos. Esta situación puede generar errores operativos, duplicidad de funciones o incumplimiento de responsabilidades. Por ello, se recomienda reforzar la capacitación del personal y socializar nuevamente el manual de procedimientos de bodega.

2.3. Caracterización de la empresa

Corporación Favorita C.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica principalmente al comercio minorista, mayorista, actividades industriales, inmobiliarias y de servicios. Tiene una importante participación dentro del mercado nacional, su actividad empresarial se centra en la comercialización de productos de consumo masivo, artículos para el hogar, ferretería, juguetería, librería, productos especializados y otros servicios que lo complementan.

La organización mantiene su matriz en la ciudad de Quito, y se ha consolidado como una de las compañías más representativas y con mayor alcance del Ecuador, su expansión ha sido exponencial con el tiempo, ha tomado gran fuerza la compra de la mayoría de acciones de Grupo El Rey en Panamá lo que ha ocasionado un gran salto para la empresa y logrando la consolidación en dicho país con el modelo de negocio que maneja actualmente en el Ecuador.

Con relación a su historia, la empresa inició sus actividades en el año 1952, cuando se creó la Bodega La Favorita en el casco colonial de Quito, en un principio se dedicó a la comercialización de artículos para el hogar y productos de primera necesidad. Posteriormente, en el año 1957, se inauguró Supermercados La Favorita, considerado el primer autoservicio del país, lo cual marcó un cambio importante en la forma de

comercialización de productos en el Ecuador. Este hecho permitió que la empresa incorpore un modelo moderno basado en la atención y fidelización al cliente, el autoservicio, la variedad de productos y organización de espacios comerciales. Con el paso de los años, la empresa amplió sus operaciones, diversificó sus líneas de negocio y fortaleció su presencia en diferentes ciudades del país.

Tiempo después, debido al crecimiento de sus actividades y a la diversificación de sus unidades de negocio, la organización cambió su denominación comercial, pasando de Supermercados La Favorita S.A. a Corporación Favorita C.A. Este cambio respondió a la necesidad de representar de mejor manera la amplitud de sus operaciones, debido a que la empresa dejó de enfocarse únicamente en supermercados para poder integrar otros formatos comerciales, industriales, inmobiliarios y de servicio.

Dado su contexto empresarial, Corporación Favorita se caracteriza por mantener una estructura organizacional amplia y diversificada. La empresa no solo participa en la venta directa al consumidor final, sino que también tiene actividades relacionadas con centros de distribución, logística, producción industrial, administración de centros comerciales e inversión estratégica. Esta condición le permite integrar diferentes procesos y abarcar un amplio campo económico superando a la competencia y posicionándose como la empresa número uno del Ecuador.

Para mantener un enfoque en su identidad institucional, la empresa se basa en la sostenibilidad, la innovación, el servicio al cliente y la generación de valor compartido. Su misión está orientada en mejorar la calidad de vida de las personas mediante la entrega de productos, servicios y experiencias de forma eficiente, sostenible y responsable.

Asimismo, su visión plantea ser la mejor empresa de América, lo que demuestra una proyección estratégica de crecimiento, liderazgo y permanencia en el mercado. Los valores corporativos que sobresalen como pilares fundamentales de la corporación

son: como confianza, liderazgo, contribución, integridad, armonía y felicidad, los cuales orientan su cultura organizacional y su relación con colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad.

Desde un análisis externo, Corporación Favorita se desenvuelve en un mercado altamente competitivo, en el cual participan otras grandes cadenas comerciales, sus principales competidores dentro del mercado ecuatoriano se relacionan con empresas del sector *retail* y comercial, como Corporación El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas TÍA, Santa María y otros negocios que ofrecen productos de consumo masivo. Esta competencia obliga a que la empresa fortalezca sus estrategias empresariales para la fidelización de sus consumidores.

Para finalizar, Corporación Favorita es una organización de gran relevancia, tanto económica como social dentro del Ecuador, su crecimiento histórico, la diversificación empresarial, la cobertura nacional e internacional, su estructura organizacional extensa y la relación con los diferentes grupos de interés la convierten en una empresa adecuada para el estudio de un modelo de auditoría de gestión.

A través de este tipo de auditoría es posible evaluar el grado de eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el cumplimiento de objetivos y la economía en el desarrollo de sus operaciones. Por ello el análisis de esta empresa resulta pertinente para la presente investigación, debido a que permite vincular la teoría con una organización real, compleja y representativa del sector empresarial.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Componentes de un modelo de auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un instrumento de evaluación integral, la cual permite analizar el grado de eficiencia, eficacia, economía, calidad y control con el que una organización administra sus recursos y cumple sus objetivos institucionales. Esta herramienta se centra en la forma en que se planifican, ejecutan, controlan y mejoran los procesos organizacionales, por ello su aplicación resulta relevante dentro de las empresas de gran tamaño, como lo es Corporación Favorita, en donde la toma de decisiones depende de la información confiable que sea recabada.

Un modelo de auditoría de gestión debe entenderse como una estructura técnica que orienta el proceso de evaluación de la gestión institucional, este modelo no se limita únicamente a revisar documentos o a verificar el cumplimiento de los procedimientos, sino que también integra diferentes componentes que permiten comprender el funcionamiento de la organización, así como evaluar controles y proponer acciones de mejora. En este sentido, el modelo debe estar diseñado de manera ordenada, sistemática y adaptable a la realidad de la empresa.

Para realizar un modelo que se adapte a las necesidades de la Corporación Favorita, hay que tomar como punto de partida el diagnóstico inicial, esto permite obtener una visión general de la entidad, como se maneja sus estructura y cómo funcionan sus procesos, de esta manera revisar los objetivos y de ser necesario modificarlos para que se encaminen con la misión de la empresa. Es fundamental comprender cómo funciona la organización antes de emitir cualquier juicio sobre su gestión, debido a que toda evaluación debe realizarse en función de la realidad institucional.

Cuadro 3. Elementos para el conocimiento general de la empresa

Elemento	Descripción	Utilidad en la auditoría de gestión
Actividad Económica	Identifica el giro principal del negocio.	Permite comprender el contexto operativo de la empresa.
Estructura Organizacional	Muestra áreas, cargos, jerarquías y responsabilidades	Facilita el análisis de funciones y niveles de autoridad.
Misión y visión	Expresan la razón de ser y proyección de la empresa.	Sirven como referencia para evaluar la orientación estratégica.
Procesos internos	Comprenden las actividades administrativas, operativas y de apoyo.	Permiten identificar áreas críticas de evaluación
Recursos disponibles	Incluyen recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.	Ayudan a medir eficiencia y economía.
Normativa interna	Contiene políticas, reglamentos, manuales y procedimientos	Sirve como criterio de comparación durante la auditoría.

Fuente: Elaboración propia

La planificación es el siguiente paso para elaborar un modelo, dentro de este componente se puede organizar el trabajo antes de su ejecución, siendo el primer punto la definición de los objetivos, también se establece el alcance de la auditoría, así como también los recursos que se utilizaran, el tiempo, las técnicas, los procedimientos y los responsables de la auditoría. Esta etapa evita improvisaciones y garantiza que el proceso se desarrolle de manera ordenada y eficiente.

Una planificación adecuada permite determinar qué áreas serán evaluadas, la información que se requiere, los riesgos que se deben considerar y qué procedimientos se verán aplicados para que se desenvuelva de mejor manera la auditoría. Se puede dividir a la planificación en dos etapas fundamentales, las cuales son: planificación preliminar y planificación específica. La planificación preliminar permite obtener

información general sobre la empresa y detectar áreas críticas que deben ser intervenidas. Por otra parte, la planificación específica define con mayor detalle los procedimientos que serán aplicados durante la ejecución del auditoría.

El alcance determina los límites de la auditoría de gestión, a través de este componente se establece las actividades y los procesos que se van a realizar en áreas determinadas de la institución. Su importancia radica en que el alcance delimita el trabajo del auditor y evita que la auditoría sea demasiado amplia o poco precisa.

Para definir el alcance se debe considerar la importancia de los procesos, los riesgos existentes, los recursos disponibles, el tiempo asignado y los objetivos planteados. En una empresa, el alcance puede enfocarse en diferentes áreas, pero para cada área puede existir uno o varios procesos que limiten el alcance, así como también la auditoría se puede limitar a un periodo específico, como un año fiscal o un semestre.

Para obtener resultados favorables, concretos y útiles, se debe definir de manera adecuada el alcance. Si este resulta ser muy amplio, la auditoría puede perder profundidad, en cambio sí es demasiado limitado, podría no proporcionar información suficiente para evaluar la gestión de la empresa. Por ello, debe existir equilibrio entre la amplitud y la profundidad.

Otro de los aspectos fundamentales de la auditoría de gestión es la evaluación del control interno, en este componente se define como el conjunto de políticas, procedimientos, normas y mecanismos establecidos en una empresa para proteger sus recursos, garantizar la confiabilidad de la información, promover la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Dentro de un modelo de auditoría de gestión, la evaluación del control interno permite determinar si la organización cuenta con controles adecuados para administrar sus procesos.

La evaluación del control interno permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión empresarial. Un sistema de control interno sólido contribuye a reducir errores en los procesos de gestión empresarial, también ayuda a prevenir irregularidades mejorando la calidad de la información y facilitando la toma de decisiones. Este componente puede analizarse mediante cinco elementos principales.

Ilustración 1. Componentes del control interno



Fuente: Elaboración propia

Toda empresa enfrenta situaciones que pueden afectar el cumplimiento de objetivos, es por esto que se necesita la identificación y evaluación de riesgos, el cual es un componente dentro de la auditoría de gestión. El análisis del riesgo permite determinar qué eventos pueden afectar la gestión de la empresa, este componente ayuda a priorizar las áreas que requieren mayor atención durante la auditoría y se clasifican de acuerdo al criterio del auditor por su nivel de relevancia que tenga dentro de la entidad.

La evaluación de riesgos permite que la auditoría de gestión se enfoque en los aspectos más relevantes de la empresa. Además, contribuye a formular recomendaciones preventivas que ayudan a reducir las amenazas y mejora la administración de recursos.

En cuanto a los criterios de auditoría son utilizados para comparar la situación encontrada con lo que debería cumplirse en realidad, según la normativa o las políticas empresariales. Estos criterios permiten al auditor emitir juicios objetivos sobre la gestión de la empresa, si los criterios no son claros, no sería posible determinar si un proceso funciona adecuadamente o si este presenta deficiencias.

Cuadro 4. Criterios generales de auditoría de gestión

Criterio	Descripción	Pregunta orientadora	Forma de medición
Eficiencia	Relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos.	¿Se utilizan adecuadamente los recursos?	Recursos utilizados / resultados obtenidos
Eficacia	Cumplimiento de objetivos y metas.	¿Se alcanzan los resultados planificados?	Metas alcanzadas / metas programadas x 100
Economía	Uso racional y oportuno de recursos.	¿Los recursos se obtienen y utilizan al menor costo razonable?	Gasto ejecutado / presupuesto asignado x 100
Calidad	Grado de cumplimiento de estándares o satisfacción del usuario.	¿Los resultados cumplen condiciones de calidad?	Respuestas favorables / total de respuestas x 100
Control	Existencia y aplicación de mecanismos de supervisión.	¿Existen controles suficientes y adecuados?	Procedimientos cumplidos / procedimientos evaluados x 100
Cumplimiento	Observación de normas, políticas y procedimientos.	¿Se cumplen las disposiciones establecidas?	Actividades cumplidas a tiempo / actividades programadas x 100

Fuente: Elaboración propia

Con estas preguntas se busca interactuar con el personal encargado para obtener información real sobre los procesos que se realizan en sus áreas y con esto elaborar criterios claros y coherentes con los objetivos.

Para poder medir el resultado de los criterios evaluados es necesario tener una base de medición, es por esto que se necesita indicadores de gestión los cuales permiten transformar la información en datos útiles para evaluar los resultados y apoyar la toma de decisiones. Su aplicación permite conocer si los procesos están alcanzando los resultados esperados, si los recursos se utilizan de manera adecuada y si existen devianaciones que requieren atención y corrección inmediata.

Un indicador debe estar relacionado con una meta o estándar que permita interpretar el resultado, lo cual permite que la auditoría tenga una base cuantitativa y objetiva, de esta manera facilita la comparación entre lo planificado y lo ejecutado, ayudando a identificar desviaciones y oportunidades de mejora.

La evidencia de auditoría está conformada por la información obtenida durante el proceso de evaluación, esta evidencia permite sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor. En auditoría de gestión, la evidencia puede ser documental cuando se incluyen manuales, informes, registros o políticas, también puede ser testimonial cuando proviene de entrevistas o declaraciones del personal encargado de las secciones evaluadas. Existen casos en el que la evidencia también puede ser analítica, debido a que surge del análisis de indicadores, tendencias o comparaciones.

Por consiguiente, la evidencia da paso a los hallazgos de auditoría, estos son situaciones relevantes que son claramente identificadas durante el proceso de auditoría los cuales evidencian diferencias entre la condición encontrada y el criterio establecido. Un hallazgo debe estar sustentado en la evidencia y debe presentar una estructura clara.

Para finalizar, se debe realiza el informe de auditoría mediante el cual se comunican los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría de gestión. En este documento se debe presentar de manera ordenada todos los componentes que se han venido mencionando anteriormente con el objetivo de destacar los procesos que tienen oportunidades de mejora junto a sus respectivas recomendaciones. A su vez proporcionan información relevante que permite evidenciar las buenas prácticas de los procesos evaluados y tomarlos como referencia para atacar al problema de la gestión empresarial que se encuentra deficiente.

3.2. Procedimiento de auditoría de gestión para fortalecer la toma de decisiones en Corporación La Favorita

El modelo práctico de auditoría de gestión para los procesos operativos de la Corporación Favorita constituye la propuesta aplicada de la investigación, en tal sentido corresponde precisar que, su finalidad es convertir el diagnóstico realizado en una guía de evaluación ordenada, verificable y útil para la toma de decisiones. Por ello, no se limita a describir conceptos generales, sino que organiza fases, procedimientos, indicadores, evidencias, hallazgos y acciones de mejora que pueden aplicarse en una unidad operativa, bodega, centro de distribución o local seleccionado.

Concomitantemente, es imperante precisar que, la propuesta se sustenta en la auditoría de gestión como examen sistemático del desempeño institucional, orientado a valorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos (Maldonado, Auditoría de gestión, 2011). Además, incorpora el enfoque de control interno, debido a que los procesos de recepción, almacenamiento, inventario, seguridad y registro de mercadería requieren políticas, responsabilidades y actividades de control que reduzcan riesgos y aseguren información confiable para la administración (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

En la Corporación Favorita, por la dinámica propia de sus operaciones comerciales, el control de mercadería e inventarios es un componente crítico para mantener la continuidad del servicio, proteger los recursos y sustentar decisiones oportunas, en tal virtud se colige que, el modelo se enfoca en procesos que inciden directamente en la recepción de productos, la concordancia entre registros físicos y sistema informático, las condiciones de almacenamiento, la seguridad de productos de alto valor y el cumplimiento de manuales de procedimientos.

Ahora bien, el diagnóstico aplicado mediante el Ábaco de Régnier, permitió identificar fortalezas en la regularización de diferencias de inventario y en la capacidad física de

la bodega; empero de aquello, también evidenció aspectos que requieren intervención, como la aplicación desigual de controles de calidad, caducidad y cantidad, la seguridad de mercadería de alto valor, condiciones de almacenamiento, disponibilidad de equipos tecnológicos y el conocimiento del manual de procedimientos. A partir de estos resultados, el modelo se diseña bajo una lógica práctica: diagnosticar, planificar, ejecutar, medir, formular hallazgos, informar, mejorar y hacer seguimiento.

El objetivo del modelo práctico es evaluar los procesos operativos de la Corporación Favorita mediante procedimientos, indicadores y técnicas de auditoría que permitan identificar debilidades, medir el desempeño, fortalecer el control interno y generar información útil para la toma de decisiones.

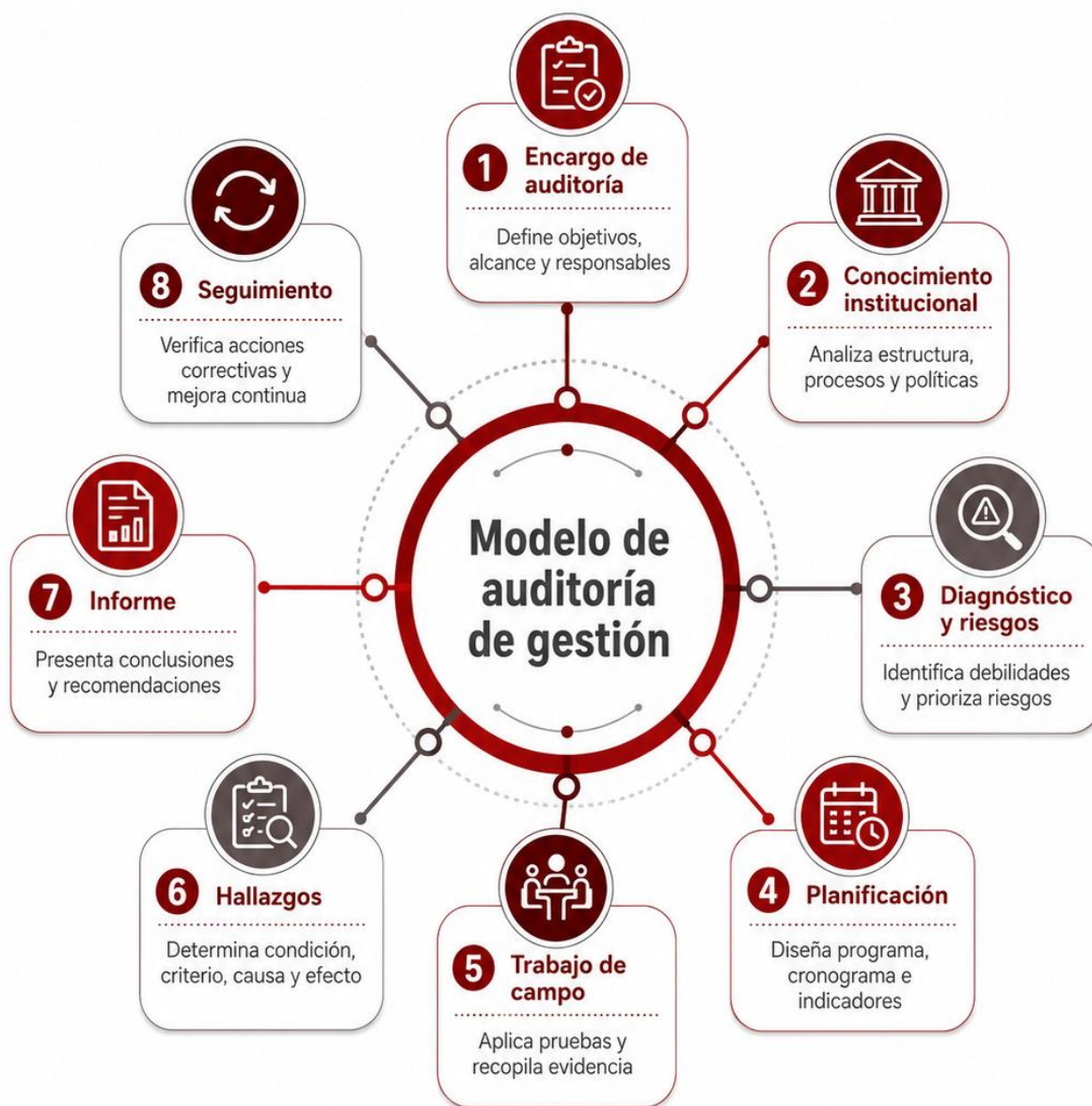
De manera específica, el modelo busca:

- a) Verificar el cumplimiento de los controles aplicados en la recepción de mercadería.
- b) Evaluar la concordancia entre inventarios físicos y registros del sistema informático.
- c) Analizar las condiciones físicas de almacenamiento y conservación de productos.
- d) Revisar los controles de seguridad aplicados a mercadería de alto valor.
- e) Formular hallazgos de auditoría sustentados en evidencia suficiente y pertinente.
- f) Proponer acciones de mejora que fortalezcan la toma de decisiones administrativas.

El alcance del modelo se concentra en los procesos operativos vinculados con la gestión de mercadería e inventarios, esta delimitación permite que la auditoría sea concreta, medible y aplicable, evitando una revisión genérica que no produzca

resultados útiles. Al enfocarse en procesos críticos, se facilita la identificación de riesgos, desviaciones y oportunidades de mejora.

Ilustración 2. Programa práctico de auditoría de gestión



Fuente: Elaboración propia

El modelo puede aplicarse inicialmente en una unidad operativa determinada y, posteriormente, replicarse en otras áreas de la Corporación Favorita, ajustando los criterios e indicadores según las características de cada proceso.

Cuadro 5. Alcance práctico del modelo de auditoría de gestión

Elemento	Descripción aplicada
Empresa objeto de estudio	Corporación Favorita.
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión aplicada a procesos operativos.
Área de aplicación	Gestión de mercadería e inventarios en una unidad operativa, bodega, centro de distribución o local seleccionado.
Procesos evaluados	Recepción de mercadería, registro en sistema, almacenamiento, control de inventarios, seguridad de mercadería de alto valor y cumplimiento de manuales.
Enfoque de evaluación	Eficiencia, eficacia, economía, control interno, cumplimiento de procedimientos y mejora continua.
Resultado esperado	Hallazgos sustentados en evidencia, indicadores calculados, recomendaciones, plan de mejora e informe de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

El alcance propuesto permite que la auditoría se concentre en procesos que influyen directamente en la eficiencia operativa, la protección de recursos, el control interno y la calidad de la información utilizada por la administración.

Para la aplicación del modelo se seleccionan seis procesos operativos relacionados con los resultados del diagnóstico, estos procesos son relevantes porque inciden en la disponibilidad de productos, la confiabilidad de los inventarios, la seguridad de los recursos y la calidad del servicio.

Cuadro 6. Procesos seleccionados para aplicar el modelo

Proceso operativo	Justificación de auditoría
Recepción de mercadería	Permite verificar tiempos de espera, documentación de ingreso, control de cantidad, calidad y caducidad antes de la aceptación de productos.
Registro en sistema informático	Permite evaluar si el ingreso de mercadería se refleja de manera oportuna, completa y confiable en los reportes del sistema corporativo.
Almacenamiento en bodega	Permite revisar espacio físico, orden, limpieza, iluminación, temperatura, seguridad y condiciones que eviten deterioro o pérdida de productos.
Control de inventarios	Permite comparar inventario físico con saldos del sistema, detectar diferencias y analizar su regularización dentro de los plazos establecidos.
Control de mercadería de alto valor	Permite revisar restricciones de acceso, custodia, registros de movimiento y medidas de seguridad aplicadas a productos sensibles.
Cumplimiento del manual de procedimientos	Permite evaluar si el personal conoce, comprende y aplica las funciones asignadas en los procedimientos internos.

Fuente: Elaboración propia

Los procesos previamente singularizados permiten que, el modelo sea coherente con la información obtenida en el diagnóstico y con las necesidades operativas de la empresa. Además, facilita que, cada debilidad identificada se relacione con un procedimiento de auditoría, un indicador y una acción de mejora.

La primera fase consiste en conocer la situación actual de los procesos seleccionados, para ello se pueden utilizar entrevistas al personal, observación directa, revisión documental, cuestionarios de control interno. Es imperioso precisar que, esta fase permite priorizar los procesos que requieren mayor atención, de acuerdo con su efecto en el control interno y en la toma de decisiones.

Cuadro 7. Diagnóstico operativo inicial

Proceso evaluado	Situación identificada	Nivel de prioridad
Recepción de mercadería	Posibles demoras y aplicación no uniforme de controles previos al ingreso.	Alto
Control de calidad y caducidad	Debilidades en la revisión rigurosa de calidad, caducidad y cantidad conforme al manual.	Alto
Sistema informático	Funcionamiento aceptable, con posibilidad de errores o retrasos ocasionales en el registro.	Medio
Capacidad de bodega	Percepción mayoritariamente favorable respecto al espacio físico disponible.	Bajo
Seguridad de mercadería de alto valor	Debilidades en controles de acceso, custodia y seguimiento de productos sensibles.	Alto
Inventarios físicos y sistema	Posibles diferencias entre conteos físicos y saldos registrados en el sistema.	Medio
Manual de procedimientos	Parte del personal no conoce o no aplica completamente las funciones establecidas.	Alto

Fuente: Elaboración propia

Esta fase permite priorizar los procesos que deben ser auditados con mayor profundidad, en tal sentido, la prioridad alta indica que el proceso puede afectar la eficiencia, el control interno o la confiabilidad de la información si no se corrige oportunamente. La prioridad media requiere seguimiento periódico, mientras que la prioridad baja debe mantenerse bajo control para evitar deterioros futuros.

La planificación organiza el trabajo antes de ejecutar la auditoría, en esta etapa se determinan objetivos específicos, criterios, procedimientos, responsables, técnicas y evidencias. De acuerdo con la auditoría de gestión, una planificación adecuada permite utilizar mejor los recursos disponibles y concentrar la revisión en los procesos de mayor riesgo (Franklin, 2013).

El programa de auditoría debe ser flexible, pero verificable, cada procedimiento debe generar evidencia suficiente para sustentar los hallazgos y evitar recomendaciones basadas únicamente en percepciones.

Para la ejecución se deben aplicar los procedimientos definidos en la planificación, obtener evidencia, calcular indicadores y comparar la condición encontrada con el criterio establecido. En esta fase, el auditor debe mantener juicio profesional, objetividad y cuidado en el manejo de la evidencia, debido a que las conclusiones dependen de la calidad de la información recopilada (Whittington & Pany, 2019).

Como ejemplo de aplicación, se presenta el proceso de recepción de mercadería, debido a que en el diagnóstico se identificaron debilidades relacionadas con controles de cantidad, calidad y caducidad.

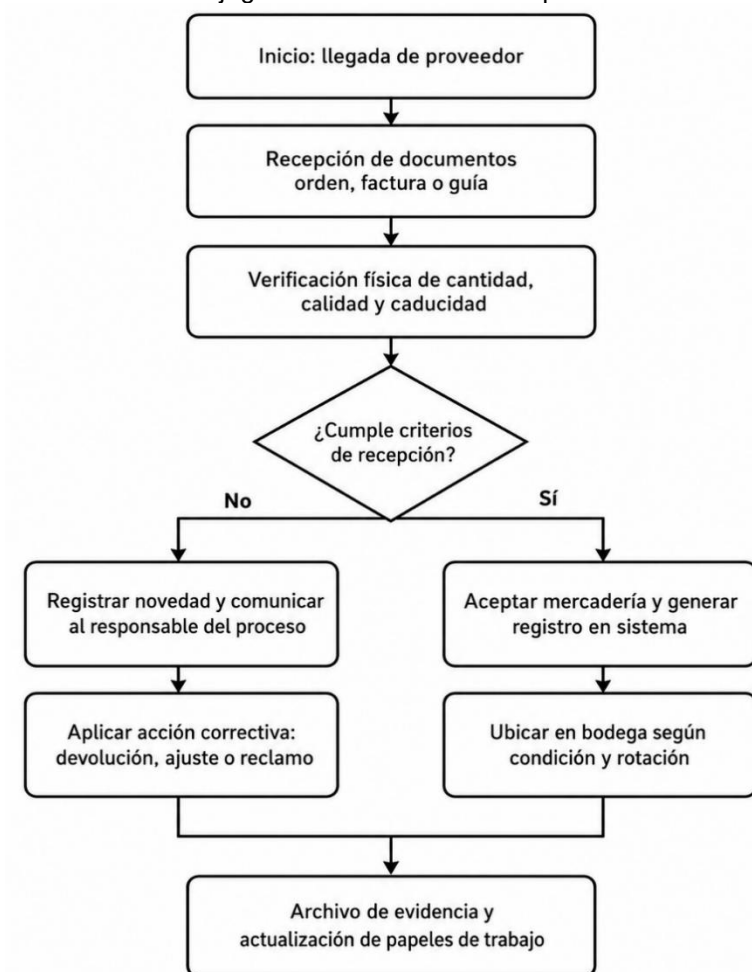
Ilustración 3. Flujoograma del programa práctico de auditoría de gestión



Fuente: Elaboración propia

La recepción de mercadería es uno de los procesos de mayor impacto dentro del modelo, debido a que en esta etapa se valida la cantidad, calidad, caducidad, documentación y registro oportuno de los productos. Por ello, se propone el siguiente flujograma como guía práctica de control.

Ilustración 4. Flujograma del control de recepción de mercadería



Fuente: Elaboración propia

La misma lógica puede aplicarse a los procesos de inventarios, almacenamiento, seguridad y cumplimiento de procedimientos. En todos los casos, la evidencia debe archivar en papeles de trabajo para facilitar la revisión y el seguimiento posterior.

Para un mejor control se deben implementar indicadores de gestión, los cuales permiten medir el desempeño y comparar los resultados obtenidos con los objetivos esperados. Su utilidad radica en transformar información operativa en datos que apoyen decisiones administrativas. En este sentido, los indicadores estratégicos y operativos facilitan la conexión entre las actividades diarias y los objetivos de la organización (Kaplan & Norton, 2004).

Los siguientes indicadores se proponen como fórmulas aplicables; por tanto, no constituyen datos inventados. Para su uso en el informe de auditoría deberán calcularse con base en registros internos, reportes del sistema, actas de inventario, documentos de control y estados financieros disponibles.

Cuadro 8. Indicadores de gestión para evaluar el rendimiento de Corporación Favorita

Dimensión	Indicador	Fórmula sugerida	Uso en la auditoría de gestión
Ventas	Crecimiento de ventas	$(\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}) / \text{ventas del año anterior} \times 100$	Evalúa el comportamiento comercial y permite relacionarlo con la disponibilidad de inventarios.
Rentabilidad	Margen neto	$\text{Utilidad neta} / \text{ventas netas} \times 100$	Mide el beneficio generado por cada dólar vendido.
Rentabilidad operativa	Margen operativo	$\text{Utilidad operativa} / \text{ventas netas} \times 100$	Evalúa la eficiencia de la operación antes de resultados financieros.
Inventarios	Rotación de inventarios	$\text{Costo de ventas} / \text{inventario promedio}$	Mide cuántas veces rota el inventario durante el período evaluado.
Inventarios	Días de inventario	$365 / \text{rotación de inventarios}$	Evalúa el tiempo promedio de permanencia del inventario.
Control operativo	Diferencias de inventario	$\text{Diferencias detectadas} / \text{total de ítems revisados} \times 100$	Identifica inconsistencias entre conteo físico y registros del sistema.

Fuente: Elaboración propia

Para elaborar el hallazgo, primero se debe tomar en cuenta que es el resultado de comparar la situación encontrada con el criterio que debió cumplirse. Para que sea útil, debe expresar condición, criterio, causa, efecto y recomendación. Esta estructura permite que la administración comprenda no solo qué ocurrió, sino por qué ocurrió, qué impacto puede generar y qué acción debe aplicarse.

Cuadro 9. Ejemplo de hallazgo de auditoría aplicado

Elemento	Desarrollo del hallazgo
Condición	Se evidenció que los controles de calidad, caducidad y cantidad no se aplican de manera uniforme durante la recepción de mercadería.
Criterio	El proceso de recepción debe verificar que los productos ingresen en condiciones adecuadas, con cantidades correctas y fechas de caducidad aceptables, conforme al manual interno de procedimientos.
Causa	Falta de supervisión permanente, ausencia de checklist obligatorio o limitada capacitación del personal operativo.
Efecto	Riesgo de ingreso de productos vencidos, deteriorados o con diferencias de cantidad; posibles errores en inventario; afectación a la calidad del servicio y decisiones basadas en información incompleta.
Recomendación	Implementar un checklist obligatorio de recepción, capacitar al personal responsable y establecer revisiones periódicas por parte del jefe de área.

Fuente: Elaboración propia

Este ejemplo demuestra cómo una debilidad detectada en el diagnóstico puede transformarse en un hallazgo formal. A partir de ello, la administración puede definir medidas correctivas concretas, medibles y verificables.

El modelo debe finalizar con un plan de mejora, debido a que la auditoría de gestión no se agota en la emisión de un informe. El seguimiento de las recomendaciones es necesario para verificar si las acciones correctivas fueron implementadas y si contribuyeron a mejorar el proceso auditado (Drucker, 2004).

Cuadro 10. Plan de mejora propuesto

Hallazgo	Acción de mejora	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Controles de recepción aplicados de forma irregular.	Implementar checklist obligatorio de calidad, caducidad y cantidad.	Jefe operativo / responsable de recepción.	30 días	Checklist firmado, archivado y revisado.
Debilidades en seguridad de mercadería de alto valor.	Establecer acceso restringido, registro de movimientos y responsable de custodia.	Responsable de bodega / seguridad.	45 días	Bitácora de acceso, reporte de control y evidencia física.
Diferencias entre inventario físico y sistema.	Realizar conciliaciones semanales y análisis de causas de diferencias.	Responsable de inventarios.	30 días	Actas de conciliación y reporte de diferencias.
Falta de conocimiento del manual de procedimientos.	Capacitar al personal y evaluar comprensión del manual por área.	Talento humano / jefe de área.	30 días	Registro de capacitación y evaluación aplicada.
Equipos tecnológicos o mecánicos con deficiencias.	Revisar estado de equipos y programar mantenimiento preventivo.	Área operativa / mantenimiento.	60 días	Informe técnico de mantenimiento y plan preventivo.

Fuente: Elaboración propia

El plan de mejora permite convertir las recomendaciones en compromisos de gestión. Para que sea efectivo, cada acción debe tener un responsable, un plazo razonable y un medio de verificación que permita comprobar su cumplimiento.

El cronograma referencial de aplicación del modelo establece una planificación distribuida en cuatro semanas, con el propósito de organizar de manera secuencial las actividades necesarias para ejecutar la auditoría de gestión. En la primera semana se define el alcance, responsables y unidad auditada, además del levantamiento del diagnóstico operativo, lo que permite obtener una visión inicial del proceso y de los posibles riesgos existentes.

Posteriormente, durante la segunda y tercera semana, se desarrolla el programa de auditoría, se aplican los procedimientos correspondientes y se recopila la evidencia mediante papeles de trabajo, lo cual permite sustentar técnicamente la evaluación realizada.

En la tercera semana también se efectúa el cálculo e interpretación de indicadores y la formulación de hallazgos, actividades que permiten identificar deficiencias, causas, efectos y oportunidades de mejora. Finalmente, en la cuarta semana se elabora el informe de auditoría, se plantea el plan de mejora y se socializan los resultados con los responsables del proceso.

De esta manera, el cronograma permite controlar el avance del modelo, asignar tiempos específicos a cada actividad y garantizar que la auditoría concluya con productos verificables, como matrices, cédulas de hallazgos, informe final, acciones correctivas y acta de compromisos.

Cuadro 11. Cronograma referencial de aplicación del modelo

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Producto esperado
Definición de alcance, responsables y unidad auditada	X				Plan inicial aprobado.
Levantamiento de diagnóstico operativo	X	X			Matriz de diagnóstico y riesgos.
Diseño del programa de auditoría		X			Programa de auditoría de gestión.
Aplicación de procedimientos y recopilación de evidencia		X	X		Papeles de trabajo.
Cálculo e interpretación de indicadores			X		Matriz de indicadores.
Formulación de hallazgos			X		Cédulas de hallazgos.
Elaboración del informe y plan de mejora				X	Informe y matriz de acciones correctivas.
Socialización de resultados				X	Acta de presentación y compromisos.

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar y dentro del contexto del presente modelo, los papeles de trabajo han sido diseñados considerando las necesidades de control, verificación y seguimiento relacionadas con la recepción, almacenamiento y manejo de mercadería. Por ello, cada documento propuesto responde a una finalidad específica, una fuente de información determinada y un responsable encargado de su elaboración o validación. Esta estructura permite mantener un proceso ordenado, trazable y verificable, facilitando al auditor de gestión la identificación de debilidades, riesgos operativos y oportunidades de mejora.

Cuadro 12. Matriz de papeles de trabajo sugeridos

Código	Papel de trabajo	Finalidad	Fuente de información	Responsable
PT-01	Cédula de diagnóstico operativo	Registrar debilidades, fortalezas y prioridad de procesos.	Entrevistas, observación y Ábaco de Régnier.	Auditor de gestión.
PT-02	Checklist de recepción	Verificar cantidad, calidad, caducidad y documentación.	Guías, facturas, orden de compra y revisión física.	Responsable de recepción.
PT-03	Cédula de conteo selectivo	Comparar inventario físico con reporte del sistema.	Conteo físico y sistema corporativo.	Inventarios y auditor.
PT-04	Acta de inspección de bodega	Evaluar orden, limpieza, seguridad y condiciones de almacenamiento.	Observación directa y evidencia fotográfica.	Bodega y auditor.
PT-05	Bitácora de mercadería de alto valor	Controlar accesos, movimientos y responsables de custodia.	Registro de movimientos y responsables asignados.	Bodega / seguridad.
PT-06	Cédula de hallazgos	Documentar condición, criterio, causa, efecto y recomendación.	Evidencia recopilada en procedimientos.	Auditor de gestión.
PT-07	Matriz de seguimiento	Verificar cumplimiento de recomendaciones.	Plan de mejora y soportes de cumplimiento.	Coordinador del modelo.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos revisados permiten concluir que la auditoría de gestión es una herramienta necesaria para evaluar el desempeño de los procesos organizacionales, debido a que relaciona la eficiencia, eficacia, economía, control interno y toma de decisiones. En el caso de la Corporación Favorita, estos fundamentos son pertinentes porque sus procesos operativos requieren controles verificables y mediciones periódicas para asegurar la continuidad del servicio y la confiabilidad de la información.
- El diagnóstico realizado evidenció que los procesos operativos de la Corporación Favorita presentan fortalezas en la regularización de diferencias de inventario y en la capacidad física de bodega; sin embargo, también se identificaron debilidades vinculadas con los controles de calidad, caducidad y cantidad en la recepción de productos, la seguridad de mercadería de alto valor, la disponibilidad de equipos y el conocimiento del manual de procedimientos.
- El modelo práctico propuesto responde al problema de investigación porque organiza una ruta de auditoría aplicable a la realidad operativa de la empresa. Su estructura permite pasar del diagnóstico a la planificación, de la planificación a la ejecución, y de los hallazgos al plan de mejora y seguimiento, lo cual fortalece la toma de decisiones basada en evidencia.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo práctico de auditoría de gestión de forma piloto en una unidad operativa, bodega, centro de distribución o local seleccionado, con el fin de validar los procedimientos, ajustar los indicadores y comprobar la utilidad de la información generada para la toma de decisiones.
- Implementar un checklist obligatorio para la recepción de mercadería, en el que se registre la revisión de cantidad, calidad, caducidad, estado físico y novedades detectadas, con firma del responsable y archivo de evidencia para futuras auditorías.
- Fortalecer la capacitación del personal operativo sobre el manual de procedimientos, especialmente en la recepción, almacenamiento, control de inventarios y seguridad de mercadería de alto valor, mediante evaluaciones periódicas de comprensión y cumplimiento.
- Reforzar los controles sobre inventarios y mercadería de alto valor mediante conteos cíclicos, conciliaciones periódicas, accesos restringidos, bitácoras de movimiento y asignación clara de responsables de custodia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., Elder, R., Beasley, M., & Hogan, C. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Upper Saddle River, Estados Unidos: Pearson Education. Obtenido de <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/auditing-and-assurance-services/P200000005817/9780135176146>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8105
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control - Integrated framework*. Nueva York: COSO. Obtenido de <https://www.coso.org>
- Córdova, V., & Altamirano, V. (2022). Impacto económico del sector lácteo: Un estudio de los gastos publicitarios y las ventas en tiempos de pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 310-321. doi:10.33386/593dp.2022.6
- Drucker, P. (2004). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Nueva York: HarperBusiness. Obtenido de <https://www.harpercollins.com/products/the-effective-executive-peter-f-drucker>
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio* (Vol. 2.^a edición). México D.F.: Pearson Educación. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/624917516/Auditoria-Administrativa-Gestion-Estrategica-Del-Cambio-Franklin-Fincowsky-Enrique-Benjamin-2007-1>

- Hall, J. (2016). *Accounting Information Systems*. Boston: Cengage Learning. Obtenido de <https://faculty.cengage.com/works/9781133934400>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de <https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Luna, B. (2005). *Auditoría integral: Normas y procedimientos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6786>
- Luna, B. (2012). *Auditoría integral: Normas y procedimientos* (Vol. 2.^a edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/libros/auditoria-integral>
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de gestión* (Vol. 3.^a edición). Quito, Ecuador: Abya-Yala / Producciones Digitales Abya-Yala. Obtenido de <https://biblioteca.casadelacultura.gob.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=55401>
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión* (Vol. 4.^a edición). Quito, Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala. Obtenido de

<https://biblioteca.casadelacultura.gob.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=55401>

Mantilla, S. (2013). *Control interno: Informe COSO* (Vol. 4.^a edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoedediciones.com/libros/control-interno-informe-coso>

Mantilla, S. (2018). *Auditoría financiera de PYMES y organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoedediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/auditoria-financiera-de-pymes-.pdf>

Paredes, R. (2019). *Tributación Básica para Pymes*. Ambato: Legal. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335527397_TRIBUTACION_BASICA_PARA_PYMES

Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4, 115-136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Educación de México. Obtenido de https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/robbins/robbins_administracion_13e_contenido

Samaniego, F., Arias, I., Vallejo, M., & Puente, M. (2024). *Fundamentos de auditoría de gestión*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <https://editorial.unach.edu.ec/index.php/Editorial/catalog/book/244>

Santillan, J. (2013). *Auditoría interna*. Ciudad de México, México: Pearson Educación. Obtenido de

https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6199

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Obtenido de https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa: Proceso y aplicación* (Vol. 1.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.academia.edu/14852462/Auditoria_administrativa

Whittington , R., & Pany, K. (2019). *Principles of Auditing & Other Assurance Services*. Nueva York: McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.com/highered/product/principles-of-auditing-other-assurance-services-whittington.html>

ANEXOS

Anexo 1. Definición de las variables

Variable	Categoría (Dimensiones conectadas a tus epígrafes)	Subcategoría (Indicadores)	Pregunta para el Cuestionario
V. Independiente: Procedimiento de Auditoría de Gestión	Fundamentación Teórica y Normativa	Nivel de conocimiento y aplicación de normativas.	¿Los auditores y supervisores aplican los principios y marcos teóricos actualizados en la ejecución de la auditoría de gestión?
	Metodología de Auditoría	Estructura de las fases (Planificación, Ejecución, Informe).	¿El procedimiento metodológico actual permite estructurar adecuadamente los hallazgos para presentar alternativas de mejora?
	Herramientas de Evaluación	Uso de indicadores (KPIs) y matrices de riesgo.	¿Se emplean indicadores de gestión estandarizados para evaluar la eficiencia y economía de las áreas auditadas?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Encuesta dirigida al personal que maneja inventarios**Escuela de Administración de Empresas****Carrera de Contabilidad Y Auditoría****Tema de investigación: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CORPORACIÓN FAVORITA****ENCUESTA ORIENTADA A PERSONAL QUE MANEJA INVENTARIOS**

Estimados operarios, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato". La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa CORPORACIÓN FAVORITA.

Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el modelo de auditoría de gestión.

Objetivo: Obtener datos sobre el manejo y el control de inventarios que perciben los operarios con el fin de sustentar el diseño de un modelo auditoría de gestión.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Es un cuestionario de respuestas cerradas, así que por favor trate de contestar de manera consciente y objetiva



Le agradecemos se digne en contestar el cuestionario consignado con una “X” en el casillero de su preferencia. Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con las características de su empresa. En una escala del 1 (Totalmente de acuerdo) al 3 (Totalmente en desacuerdo), seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

1. Los tiempos de espera para la recepción de mercadería son óptimos y no generan cuellos de botella.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

2. Los controles de calidad, caducidad y cantidad al recibir productos se aplican rigurosamente según el manual.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

3. El sistema informático refleja en tiempo real y sin errores el ingreso de la nueva mercadería al local.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

4. La capacidad física de la bodega es suficiente para manejar el volumen de inventario sin provocar saturación.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

5. Las condiciones de limpieza, iluminación, temperatura y seguridad previenen el deterioro de los artículos.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

6. La mercadería de alto valor comercial cuenta con controles de acceso restringido y seguridad efectiva.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐



7. Los conteos cíclicos y los inventarios físicos concuerdan habitualmente con los saldos del sistema corporativo.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

8. Las causas de las mermas son identificadas, reportadas y analizadas de forma oportuna para tomar acciones.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

9. El personal cuenta con equipos tecnológicos y mecánicos en buen estado para el control de inventarios.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

10. Las diferencias detectadas en inventarios se investigan y regularizan estrictamente dentro de los plazos establecidos.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

11. Todo el personal asignado a la bodega conoce y aplica las funciones detalladas en su manual de procedimientos.

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

Fuente: Elaboración propia