



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*  
**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERAMIENTA DE  
PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

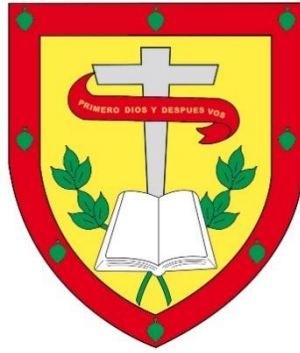
**AUTOR: TANIA JACQUELINE GANZHI MONTERO**

**DIRECTOR: LCDO. RAFAEL QUEVEDO BARROS, MCA.**

**AZOGUES - ECUADOR**

**2022**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLL**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*  
**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE  
PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTOR: TANIA JACQUELINE GANZHI MONTERO**

**DIRECTOR: LCDO. MANUEL RAFAEL QUEVEDO BARROS,  
MCA.**

**AZOGUES - ECUADOR**

**2022**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



### **Declaratoria de Autoría y Responsabilidad**

**Tania Jacqueline Ganzhi Montero** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350173878**. Declaro ser el autor de la obra: **“La auditoría de gestión como herramienta de productividad en la pequeñas y medianas empresas”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Azogues, **20 de octubre de 2022**

**Tania Jacqueline Ganzhi Montero**

**C.I. 0350173878**

Azogues, 07 de octubre de 2022

**Asunto:** Entrega de trabajo de titulación

Señor Ingeniero  
Juan Diego Ochoa Crespo, Mgs.  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CAMPUS AZOGUES**  
En su despacho. -

CC: Ing. Ramiro González Rodríguez, MBA.

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted para hacer la entrega formal del trabajo de titulación final sobre el Tema: **“La auditoría de gestión como herramienta de productividad en las pequeñas y medianas empresas”** de autoría de la estudiante Srta. Tania Jacqueline Ganzhi Montero en los formatos indicados por la Unidad de Titulación, así como también la Rúbrica de calificación del trabajo escrito sobre 50 puntos.

De la misma manera debo informar que tras el informe emitido por el par ciego donde el trabajo de titulación fue aprobado, se procedió con los informes de similitud para continuar con el debido proceso.

Particular que comunico para su conocimiento y fines.

Atentamente,



LCDO. MANUEL  
QUEVEDO BARROS  
FIRMADO  
DIGITALMENTE  
Campus Universitario  
Azogues  
2022-10-07 14:54:05:00

**CPA. Manuel Quevedo Barros, MCA.**  
**DOCENTE TUTOR**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y ser mi guía en mi camino gracias por darme la fortaleza y fuerzas necesarias. A mis padres Luis y Rosario quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más. A mi madre Beatriz que desde el cielo cada día me cuida y derrama sobre mí sus bendiciones, y a pesar de no tenerle físicamente la llevo por siempre en mi corazón y mi mente. A mi padre Ángel que cada día lucha contra las adversidades y a pesar de los momentos duro ha logrado sacarnos en adelante y ser nuestro pilar. A mis hermanos Alexandra, Maribel, Diana y Freddy por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A mi abuelita gracias por olvidar todos mis errores y recordar todos mis logros. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

También, quiero dedicarle este trabajo a mi hija Jessica. Su nacimiento, ya sea por casualidad o causalidad, me ha fortalecido para culminar esta tesis. Sin duda ella es lo mejor que me ha pasado, y ha llegado en el momento justo para darme el último empujón que me faltaba para concluir esta meta.

Tania Ganzhi

## **Agradecimiento**

De manera primordial agradezco a Dios por brindarme la fe salud y sabiduría durante este proceso de mi formación profesional también mis sinceros agradecimientos a mis docentes, autoridades y todos los miembros quienes conforman la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, por permitir inculcarme y compartir conocimientos para ser un buen profesional. De la misma manera agradezco a mis padres, mis hermanos que con su amor su cariño sus palabras de apoyo forjaron sobre mí una persona fuerte y capaz de alcanzar mis objetivos. También agradezco a mis Padrinos Rosa y Luis por brindarme su apoyo incondicional y compartir conmigo buenos y malos momentos. Dé manera especial a mi tutor, por haber sido mi guía no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, si no a lo largo de mi carrera universitaria.

Tania Ganzhi

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo, analizar la incidencia de la implementación de auditoría de gestión como herramienta de productividad para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas, a partir de la revisión exhaustiva de la bibliografía. De este modo, desde un criterio conceptual se revisó las bases de la auditoría, su vinculación hacia la gestión, importancia, necesidades, ventajas, designaciones y cualidades. Así, bajo una metodología con enfoque de investigación - acción de aspecto documental, bajo un alcance descriptivo y un contexto situacional - delimitado; se procedió a diseñar un estudio transversal - científico sobre las pymes nacionales frente a la auditoría de gestión como herramienta de productividad. Así, dentro de los resultados se puede denotar, según Asitimbay (2021) y Calle (2021) que 85% de los países latinoamericanos ven con suma importancia el uso de la auditoría de gestión para promover la productividad, pero dentro del caso ecuatoriano, donde se concluye que, sus aportes científicos a nivel práctico son escasos y sin el impacto esperado que requieren en la actualidad las pymes.

*Palabras calve: Auditoría, gestión, herramienta, productividad, pymes*

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the incidence of implementing management auditing as a productivity tool for decision-making in small and medium-sized companies based on an exhaustive review of the bibliography. Thus, from a conceptual approach, the bases of auditing, its link to management, importance, needs, advantages, designations, and qualities were reviewed. Therefore, under a methodology with a documentary research-action approach, descriptive scope, and a situational-delimited context, it was designed a transversal-scientific study on the national SMEs regarding the management audit as a productivity tool. Hence, within the results, according to Asitimbay (2021) and Calle (2021), it can be indicated that 85% of Latin American countries see with utmost importance the use of management audits to promote productivity. But in the Ecuadorian case, it was concluded that SMEs scientific contributions at a practical level are scarce, and there is not the currently expected impact.

*Keywords: audit, management, productivity, smes, tool*

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>Referencial teórico</b> .....	<b>11</b>
<b>La auditoría</b> .....	<b>14</b>
<b>La auditoría de gestión</b> .....	<b>14</b>
<b>Objetivo de la auditoría de gestión</b> .....	<b>15</b>
<b>Necesidades y ventajas de la auditoría de gestión</b> .....	<b>15</b>
<b>Designaciones y cualidades de la auditoría de gestión</b> .....	<b>16</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>17</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>18</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>Establecer estándares</b> .....	<b>19</b>
<b>Desarrollo de equipos</b> .....	<b>20</b>
<b>Fomentar la cooperación, rendición de cuentas y competencia</b> .....	<b>21</b>
<b>Organización integral</b> .....	<b>22</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>23</b>
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>23</b>

## INTRODUCCIÓN

Hasta el 2017, las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica demostraron, dentro de los diferentes sectores de bienes y servicios, un crecimiento sostenido. De acuerdo a lo manifestado con Pulido (2018), “la eficiencia productiva alcanzó una tasa promedio anual de 91% y con un crecimiento de 2,4% en las inversiones y retornos de las pymes” (p. 183). Pero, a partir de 2018 hasta hoy en día, los efectos de diferentes recesiones económicas de cada estado en la región, sumado a la pandemia de COVID-19 globalizada, ha desgastado a las pymes en múltiples sentidos; desde lo comercial al reducirse sus ventas y, por ende, los ingresos; pasando por los financieros al no poder cumplir con el pago de deuda a las instituciones bancarias, hasta lo administrativo con malas decisiones internas.

Para varios expertos como Hidalgo (2021), las deficiencias existen en las pymes de Latinoamérica y en caso puntual de Ecuador, por “la carencia oportuna de la auditoría de gestión, como proceso planificado que evalúe y controle las funciones empresariales hacia el bienestar de las organizaciones” (p. 205). De esta manera, el efecto de crisis en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador, no solo corresponde al impacto macro del mal accionar gubernamental de los últimos dos mandatos presidenciales (2018 - 2021), con limitado apoyo a dichas empresas en el sentido de desgastar el entorno económico y social; evitando que se puedan desarrollar a nivel país; sino, existe un carente modelo de las pymes para evaluar sus recursos y estructura hacia la optimización de los procesos enfocado en metas de mayor productividad.

Así, las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas ajustan sus labores, acorde a los diferentes mercados y clientes, en forma empírica; sin una revisión preliminar y técnica de una auditoría de gestión que permita evaluar los recursos existentes, promover un plan único hacia las dimensiones de la pyme, ajustar el sistema organizacional, examinar el talento humano, modificar las políticas internas y menos, controlar los aspectos financieros esenciales. Justificado mayormente por los gerentes, en su alto costo de acceso, pero referido dicho accionar por Vargas (2020) que, “(...) no lo hacen (refiriéndose a la auditoría de gestión), por desconocimiento de su efecto positivo como herramienta que mejora en modo directo la productividad y las utilidades económicas; lo cual permitiría cubrir sus costos de servicio al corto plazo” (p. 276).

En consecuencia, la presente investigación surge de la problemática definida en la siguiente pregunta: ¿La falta de implementación oportuna de auditoría de gestión, disminuye el nivel de productividad en las empresas del sector comercial? Así, el estudio tiene como objetivo, analizar la incidencia de la implementación de la misma, como herramienta de productividad para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas, a partir de la revisión exhaustiva de la bibliografía.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se busca referenciar desde un criterio científico en aportes de autores indexados, los beneficios generados en dicha relación y como se puede establecer una discusión práctica hacia las pymes de la ciudad de Azogues de manera puntual como población de estudio; que, a la fecha del presente artículo investigativo, presentan amplias falencias y es poco probable seguir en funciones durante la pandemia de COVID-19 sin mejorar sus procesos y tomar acciones empresariales urgentes.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

La gestión empresarial, desde la narrativa de Kalandri (2021), es “la coordinación y organización de las actividades empresariales; donde, los gerentes o directores supervisan las operaciones y ayudan a los empleados a alcanzar sus niveles máximos de productividad” cuyo fin máximo, es acrecentar los beneficios económicos institucionales con los mismos factores de producción dados.

La gestión estratégica es un componente complementario, pero esencial de las empresas. Se refiere el pensamiento de Barros (2019) a “la formulación e implementación de las metas e iniciativas involucradas en las estrategias, establecidas por los públicos de una institución” (p. 20). En palabras más simples, para garantizar procesos de toma de decisiones acertadas como una forma de gestión de cualquier empresa, es relevante que existan estrategias para respaldar las funciones y operaciones comerciales, además de productivas.

Por lo tanto, la gestión estratégica implica evaluar los objetivos, la visión y las metas de corto y largo plazo de la organización, así como los planes financieros que permiten su desarrollo. Además, se usa un proceso de gestión estratégica para garantizar que el negocio funcione de manera eficaz y eficiente, dentro de las actuales condiciones; es decir, se busca la optimización del entorno empresarial. Manteniendo el deseo por acceder a más beneficios sin acrecentar endeudamiento.

Dentro de dicho factor es fundamental, comunicar esta estrategia interna y externamente para lograr el éxito; a fin de que, tanto el talento humano como la organización entiendan el propósito y la dirección empresarial que se ha trazado. La misma, es un término amplio que, desde el criterio de Barroso (2022), “incluye el pensamiento innovador, un proceso de planificación estratégica y la elaboración de acciones operativas” (p. 83). Por ende, la gestión empresarial estratégica, más específicamente, se basa en gran medida en la investigación del mejor funcionamiento de la organización.

Es imperativo que, la búsqueda de una estrategia empresarial hacia el éxito, considere las opiniones de los clientes, la contribución de los colaboradores y las

mejores prácticas del sector industrial, al cual pertenece. Una forma común de fomentar la gestión estratégica es incorporar mucha planificación en las reuniones de los directivos, tener administraciones financieras con experiencia valiosa y variada, y considerar cuidadosamente los impactos de las decisiones en cada función administrativa dentro de la organización. Los planes anuales para las empresas a menudo se elaboran con frecuencia de un año, pero en el siglo XXI, es importante ser flexible y adaptarse a entornos y demandas cambiantes, sin dejar de avizorar las fluctuaciones potenciales al futuro por medio de la estimación de escenarios.

La principal importancia de la gestión empresarial estratégica, según Quijano (2021) es “ayudar a la toma de decisiones y ganancias de la empresa, pero sus funciones también se pueden dividir según las necesidades latentes de la organización” (p. 284). Algunas razones por las que la gestión estratégica es una práctica crucial desde el aporte de Gallo (2020), es:

- **Planificación:** Es una herramienta de gestión imprescindible para cualquier empresa. La tarea principal en el proceso de planificación estratégica es predecir las tendencias futuras que ayudarán a la organización a construir su modelo de negocio. Para que esto suceda, se deben utilizar herramientas de planificación estratégica en lugar de procesos de planificación simples.
- **Visión de futuro:** A través de una estrategia bien pensada, se podrá trazar objetivos claros a largo plazo. Estos objetivos son fundamentales para que tenga una idea real de cómo avanzar, lo que puede resultar beneficioso para el crecimiento general de una organización.
- **Asignación de recursos:** El aspecto difícil de la gestión de la estrategia, es que se ve obligado a tomar decisiones bajo presión, a menudo con recursos limitados. La gestión de estrategias le enseña a garantizar que los recursos de la empresa, en términos de productos y servicios, se empleen de manera inteligente y se aprovechen en las oportunidades más prometedoras; es decir, rentables.
- **Fortalezas y debilidades:** Nadie conoce mejor un negocio que su dueño o un gerente inteligenciado, quien será capaz de reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa. Sin embargo, no basta con conocer las carencias y los puntos fuertes de una organización. La planificación estratégica se emplea para cerrar la brecha entre el vacío de capacidad y la fortaleza que puede tener la misma, dentro de un segmento de mercado.
- **Impacto ambiental:** Al administrar un negocio, un propietario o gerente debe saber cómo el negocio impacta el medio ambiente y viceversa. La gestión de la

estrategia implica ser consciente de los futuros cambios potenciales en el mercado que pueden afectar el negocio y el medio ambiente.

Para cumplir con una correcta gestión empresarial estratégica, el propietario o gerente, debe poseer conocimientos sólidos y específicos en:

- Liderazgo y estrategia comercial global.
- Gestión de operaciones comerciales y productivas.
- Gestión del rendimiento y recompensa.
- Liderazgo en marketing nacional e internacional.
- Información financiera para la toma de decisiones.
- Métodos de investigación, desarrollo profesional y desarrollo de proyectos al corto y largo plazo.

Para esto, se debe complementar con el apoyo de personal especializado dentro de las siguientes funciones, según Jaramillo (2019):

- **Analista financiero:** Es responsable de analizar datos financieros mediante la recopilación, seguimiento y creación de estrategias financieras para respaldar el proceso de toma de decisiones de una empresa.
- **Analista de negocios:** Su función es analizar una organización y registrar sus procesos y sistemas. Esto se logra evaluando el modelo de negocio y su combinación con la tecnología dentro de la administración, producción y comercialización.
- **Estratega de productos:** El rol laboral, incluye ayudar a una organización a evaluar los productos que tienen demanda y que vale la pena vender hacia un mercado dado. También implica analizar, qué clientes deberían ser el público objetivo de un producto en particular, es decir, interpretar el segmento de dicho mercado.
- **Analista de proyectos:** Debe emplear habilidades de pensamiento crítico para respaldar la toma de decisiones efectiva para la organización. También intervienen en la elaboración, gestión y memorias de desembolso de los proyectos de la empresa, es decir, justifican a nivel operativo las inversiones financieras.

Todos los componentes analizados en este apartado, demuestran dentro de la gestión empresarial estratégica una relación que va desde las interacciones de todo su talento humano, sin importar los niveles jerárquicos, con el modelo de negocio desde un corto al largo plazo, sin dejar de lado las limitaciones financieras constantes.

## **La auditoría**

Partiendo desde la definición de Paredes (2021), auditoría “examina los registros financieros de la pyme para verificar que sean precisos dentro de un entorno administrativo y hacia la toma de decisiones” (p. 104). Esto se hace a través de una revisión sistemática de sus transacciones al corto plazo y contrastando con la gestión realizada desde la gerencia. Las auditorías analizan cosas como sus estados financieros y libros de contabilidad para las organizaciones y su coherente y profesional verificación, exponen el actual y futuro manejo que deberá poseer la pyme.

En términos simples, la auditoría es el examen del informe financiero de una organización, tal como se presenta en el informe anual, por parte de alguien independiente de esa organización o por medio de su contador por medio de una responsabilidad única y sin perjuicio de terceros. El informe financiero incluye un balance, un estado de resultados, un estado de cambios en el patrimonio, un estado de flujo de efectivo y notas que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas sobre las inversiones.

El propósito de una auditoría es formarse una opinión sobre si la información presentada en los estados financieros, en su conjunto, refleja la situación financiera de la organización en una fecha determinada; casi siempre al finalizar el año contable. Algunos de los cuestionamientos que se deben ejecutar desde el criterio de Franco (2019) son: “¿se registran correctamente en el balance general los detalles de lo que se posee y lo que la organización debe?, ¿se evalúan correctamente las ganancias o pérdidas?, ¿la información es clara y válida dentro del giro de negocio?” (p. 88).

Al examinar el informe financiero, los auditores deben seguir las normas de auditoría establecidas por un organismo gubernamental. Una vez que los auditores han completado su labor, escriben un informe de auditoría, explican lo que han hecho y dan una opinión extraída de su trabajo.

En general, todas las sociedades cotizadas y sociedades de responsabilidad limitada están sujetas a una auditoría cada año. Otras organizaciones pueden requerir o solicitar una auditoría dependiendo de su estructura y propiedad; por ende, existe una clara diferenciación entre una auditoría financiera y una sobre la gestión, la última dentro del contexto ecuatoriano no regulada en obligatoriedad hacia las pymes.

## **La auditoría de gestión**

Es un nuevo concepto dentro del entorno de la auditoría; la misma que, desde el argumento de Islas (2019), “promueve una revisión, análisis y evaluación independientes de las competencias y capacidades de la dirección de una empresa para llevar a cabo los objetivos corporativos” (p. 381). El propósito de una auditoría de gestión no es evaluar el desempeño ejecutivo individual; sino, evaluar la eficacia del equipo de

gestión para trabajar en interés de todos los interesados, además de mantener buenas relaciones con los colaboradores y defender los estándares de reputación.

Dentro de su conformación, no existe un comité formal de auditoría de gestión para la junta directiva hacia el ejercicio administrativo. Los miembros de la junta evalúan el desempeño de los ejecutivos individuales utilizando información cuantitativa como ventas orgánicas, márgenes de rentabilidad, márgenes de segmento, flujos de efectivo operativos y elementos no cuantificables o intangibles como esfuerzos hacia la integración de adquisiciones, actitud laboral del talento humano, etc.

Una auditoría de gestión, para Arellano (2021), en su simplicidad “es una evaluación de qué tan bien el equipo directivo de una organización está aplicando sus estrategias y recursos hacia la empresa” (p. 84). A nivel de herramienta, evalúa si el equipo de gestión está trabajando en interés de los accionistas, los colaboradores y la reputación de la marca. Para esto se recomienda lo dicho por Paredes (2021), “acceder a consultores independientes para realizar la auditoría de gestión y medir el desempeño general de la administración, que abarca la planificación, organización, coordinación y control, etc.”, donde la auditoría de gestión detecta y diagnostica el problema y sugiere varios medios para evitar y resolver los problemas; se realizan antes de fusiones, reestructuraciones, quiebras y planes de sucesión; ya que, pueden identificar debilidades en la gestión de una empresa y reducir problemas de largo plazo.

### **Objetivo de la auditoría de gestión**

Desde el criterio experto de Albán (2021), los objetivos que busca cumplir la auditoría de gestión son:

- Ayuda a la gerencia a establecer objetivos sólidos y efectivos.
- Sugiere la gestión en la obtención de los resultados deseados y para revelar cualquier defecto e irregularidades en el proceso de gestión.
- La auditoría de gestión ayuda a la dirección en el desempeño eficaz de sus funciones.
- Ayuda en la coordinación de varios departamentos.
- Facilita la formación del personal y las estrategias de marketing.
- Permite comparar entradas con salidas de ingresos y egresos.
- Asegura fuertes relaciones con los clientes y proveedores.
- Garantiza que la organización tenga funcionalidad interna de manera más eficiente.

### **Necesidades y ventajas de la auditoría de gestión**

Al realizar una auditoría de gestión, los auditores asesoran a la dirección sobre diversos asuntos relacionados con el desempeño de varios departamentos, así como de la

organización en su conjunto dentro del modelo de negocio. Para esto, evalúan el desempeño real comparándolo con estándares predeterminados del sector, empresas similares o limitaciones gubernamentales.

De este modo, revelan cualquier tipo de defecto e irregularidades en el funcionamiento de la gestión empresarial. Así, se puede decir que, la auditoría de gestión ayuda a mejorar el rendimiento y la eficiencia de la gestión; donde es vital establecer según Nogueira (2020), sus ventajas de instauración:

- Utilidad para hacer planes, objetivos y políticas de gestión empresarial.
- Beneficioso para lograr los objetivos marcados de la dirección al coordinarse con el talento humano.
- Crea un sólido sistema de comunicación con cliente y proveedores; además, dentro de los distintos departamentos.
- Evalúa el desempeño de la gestión.
- Establecer buenas relaciones con todo el talento humano.
- Elabora deberes, derechos y obligaciones de los funcionarios y estrategias según el mercado y su segmentación.
- Ayuda en la elaboración de presupuestos de las organizaciones según limitaciones financieras.
- Gestiona los recursos productivos, administrativos y comerciales.

### **Designaciones y cualidades de la auditoría de gestión**

Uno de los aspectos fundamentales de la auditoría de gestión es su no obligatoriedad por la ley. El propietario, gerente o accionistas pueden nombrar al auditor de gestión y su aplicabilidad. De esta manera, los términos y condiciones de nombramiento hacia quien funge su accionar, el alcance del trabajo, el período a cubrir, el plazo de presentación del informe y cuestiones similares se establecen mediante la carta de nombramiento del auditor por parte de quien preside la empresa a generar el servicio. Pero, el equipo de auditoría debe contar con expertos con experiencia en diferentes campos administrativos, operativos, productivos, comerciales y financieros; que garantice el flujo de ejecución dentro de un cuadro de normalidad y responsabilidad.

Dentro de las cualidades que se deben cubrir, Morata (2021) refiere los siguientes aspectos:

- Poseer un buen conocimiento y experiencia en funciones gerenciales.
- Sapiencia sobre las técnicas de análisis de estados financieros.
- Comprender sobre contabilidad de recursos humanos y contabilidad social.
- Saber sobre economía y leyes comerciales.

- Comprensión sobre el funcionamiento de la organización y sus problemas internos y externos.
- Conocer muy bien los objetivos de la empresa.
- Saber sobre planificación, presupuestos, normas y procedimientos a aplicar en la gestión organizacional.
- Debe estar bien versado en todo el proceso de producción.
- Poseer suficiente conocimiento y experiencia para entender la razón detrás de la falta de coordinación entre los diferentes departamentos.
- Dar soluciones prácticas y alcanzables a los problemas de la organización.

## **METODOLOGÍA**

El artículo científico, se desarrolló desde un enfoque de investigación - acción de aspecto bibliográfico por medio de una revisión de indicadores de varios entes emisores; sustentado desde una relación micro que vinculó la auditoría de gestión con la productividad en las pequeñas y medianas empresas nacionales.

El tipo de investigación utilizada es una investigación descriptiva, que analizó los contenidos científicos desde diferentes documentos indexados como papers y publicaciones en datos universitarias y de unidades de investigación dentro de los últimos 5 años, que permitió la comprensión de la auditoría de gestión en las pymes desde su sentido conceptual y, como dichas funciones se pudieron convertir en una herramienta que estimule la productividad, sustentado en datos referenciales de la realidad expuesta en las pymes.

El contexto fue situacional – delimitado; donde, la investigación se ejecutó bajo condiciones únicas de un efecto de la pandemia de COVID-19, partiendo desde un momento histórico poco repetitivo y que demostró bajo un medio analítico – sintético, la importancia de apoyar con estudios como el referido; hacia las pymes nacionales, que se han visto afectadas dentro de su condición administrativa y económica.

El diseño de la investigación fue transversal - científico, donde la revisión de estadísticas generadas por organizaciones o empresas de revisión de campos, permitió la validación teórica, desde un criterio observacional de los resultados sobre las pymes nacionales frente a la auditoría de gestión como herramienta de productividad.

Los indicadores fueron evaluados según el aporte de Asitimbay (2021) y Calle (2021), con validez científica según un sistema de revisión de integración de variables entre la auditoría de gestión y la productividad.

Todos los indicadores estadísticos, fueron complementados y remitidos en publicaciones que hacían referencias a las pymes desde la auditoría de gestión y las herramientas de productividad.

## RESULTADOS

### Análisis de indicadores

Tabla 1

*Utilización de la auditoría de gestión en países latinoamericanos (2021)*

Descripción	Representatividad
<b>Países de la región que aplican auditorías de gestión</b>	17
<b>Países analizados que no aplican auditorías de gestión</b>	3
<b>Porcentaje de países analizados que utilizan en la actualidad auditorías de gestión (17/20)</b>	85%
<b>Porcentaje de países analizados que no utilizan en la actualidad auditorías de gestión (3/20)</b>	15%

Fuente: Asitimbay (2021)

Los resultados del estudio generado por Asitimbay (2021), demuestran la importancia de la auditoría de gestión a nivel regional y como al revisar datos del 85% de países se comprueba una implementación muy alta en la actualidad dentro de acciones de control que estimulan la productividad a largo plazo.

Pero, la misma autora cita “no obstante, en cuanto al impacto que tiene la auditoría de gestión como instrumento de control en las sociedades Pymes en el Ecuador el porcentaje de resultados investigativos fue escaso” (p. 23). Demostrando el poco interés nacional en generar información hacia el uso de la auditoría de gestión como herramienta de productividad y mayormente solo se vincula desde un criterio general del control.

Complementado con lo expuesto por Calle (2021), al citar que “la auditoría de gestión es una herramienta la cual puede ser utilizada para obtener excelentes resultados, ya que mediante esta técnica se puede detectar cualquier problema que afecten el desarrollo de actividades y por ende su crecimiento” (p. 22). Pero, desde el criterio de la misma autora hacia las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, “la falta de utilización de controles, auditorías y sistemas de gestión las vuelve vulnerables, lo que les hace difícil conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos causando un retraso en su crecimiento” (p. 23).

## DISCUSIÓN

Como resultado, los conceptos de productividad y eficiencia a menudo se ven negativamente, como simples palabras de moda para expresar más rendimiento del

talento humano con jornadas excesivas de trabajo. Pero, ese no tiene que ser el caso de siempre, una gran parte de la responsabilidad como propietarios o gerentes de las pymes, es trabajar en cooperación con los equipos de colaboradores para mejorar la cantidad y calidad de sus actividades, mediante la optimización de habilidades, procesos y la tecnología bajo un mayor control; lastimosamente son escasos los verdaderos aportes que hagan referencia a una correcta implementación de la auditoría de gestión como herramienta de productividad, desde un sentido práctico.

A continuación, se exponen a modo de discusión cinco pasos clave que se puede tomar para mejorar la productividad de las pymes, por medio de la auditoría de gestión, según las deficiencias encontradas por Asitimbay (2021) y Calle (2021), dentro de sus estudios:

### **Establecer estándares**

Crear un entorno de productividad requiere trabajar con el equipo de talento humano para establecer expectativas adecuadas. Para esto, Calle (2021) recomienda que “se debe empezar con una evaluación de todos los datos de actividad y realizar estudios de tiempo reales e incorporar las mejores prácticas de los colaboradores de alto rendimiento para optimizar sus procesos” (p. 8).

Así, la información de retroalimentación dentro de una auditoría de gestión, es particularmente importantes y deben incluir elementos como:

- Notificación por correo electrónico para auditorías aprobadas.
- Reuniones presenciales o desde medios digitales para auditorías fallidas.
- Presentación de hallazgos positivos y negativos.
- Informes resumidos, simplificados y fáciles de entender para todo el talento humano.

Una vez, que se haya documentado los procesos empresariales, se debe asegurar que todos los colaboradores estén ejecutando las mismas tareas de la misma manera. Esto es fundamental para lograr la máxima eficiencia productiva. Dentro de la capacitación en procesos, para Asitimbay (2021), “se debe incluir el uso adecuado del software de auditoría que pueda estar utilizando en forma constante como medio de actualización hacia la toma de decisiones” (p. 12).

El uso inadecuado de la tecnología puede ser una gran pérdida de tiempo; si bien, los colaboradores pueden tener buenas intenciones, pero, si no están seguras de lo que puede hacer el sistema, a menudo pueden instituir soluciones complicadas que aumentan considerablemente el tiempo necesario para proceder con una tarea específica, acrecentando el problema y reduciendo la efectividad de la solución.

Posterior a que todo el talento humano esté debidamente capacitado, el siguiente paso es establecer estándares para el desempeño de las tareas. La carencia de procesos estandarizados, lleva a una confusión que a menudo reduce la productividad de su operación. Algunos ejemplos de estándares que pueden desarrollar las pymes son:

- Establecer una cierta cantidad de actividades definidas para el talento humano.
- Comprometerse con el control de calidad según los resultados de la auditoría de gestión.
- Uso de plantillas comunes y estructuras de archivos previamente establecidos.
- Desarrollar cronogramas para auditorías de rutina, re-auditorías con hallazgos y circuitos de retroalimentación de la auditoría de gestión.
- Garantizar que todas las actividades se efectúen y documenten en su sistema de software empresarial.

### **Desarrollo de equipos**

La clave para mejorar la productividad, según Asitimbay (2021), “debe direccionarse hacia un equipo dedicado que sepa sobre los beneficios de una auditoría de gestión” (p. 6). Por esa razón, reclutar y desarrollar personas sobresalientes es uno de los pasos más importantes que puede tomar una pyme dentro de su renovación o mejora. Una de las metas es, construir la organización mediante la contratación de excelentes colaboradores y brindarles una trayectoria profesional claramente definida según la misión y visión empresarial. Así, se debe contratar personal administrativo con títulos universitarios y experiencia en campos u organizaciones similares.

Luego, se debe desarrollar equipos durante 18 meses a dos años para aprender los sistemas y procesos de mejora de la pyme; es decir, reducir al mínimo los cambios dentro del talento humano si esto no es necesario o urgente. A partir de ahí, son elegibles para la promoción dentro del departamento administrativo cuando haya un puesto disponible.

También, se debe brindar oportunidades de capacitación cruzada para que puedan ampliar su conjunto de habilidades con cursos independiente a la organización donde laboran. La meta, es establecer un plan estructurado para la mejora individual y potenciar el crecimiento institucional, desde una mayor responsabilidad interna y externa, que contribuye en gran medida a mantener motivado al equipo y generar el mejor servicio productivo. Esto hace que sea más probable encontrar formas de mejorar la productividad.

### **Fomentar la cooperación, rendición de cuentas y competencia**

Una de las formas más eficaces de mejorar la productividad en la pyme para Calle (2021) es “desarrollar un entorno de cooperación, responsabilidad y competencia amistosa” (p. 19). Frente a lo expuesto, se debe buscar que cada miembro del equipo rinda cuentas, ante la gerencia; pero, lo más importante, entre sí, es un primer paso crucial. Las pymes ahora, están sujetas a estándares de productividad, rendimiento y calidad. De tal modo, es razonable que el personal ante una auditoría de gestión, de cumplimiento a los estándares establecidos de productividad y calidad.

Así, la cooperación y el esfuerzo de todos los involucrados en la misma dirección para alcanzar los objetivos establecidos e impulsar la eficiencia en el proceso de auditoría de gestión, es el motor hacia la productividad. Establecer ese tipo de entorno cooperativo, puede dar como resultado el logro de los altos niveles de ventas, necesarios para sobrevivir en el desafiante entorno dentro de la pandemia de COVID-19.

También puede ayudar a mejorar la productividad, estableciendo objetivos específicos para cada tarea para fomentar una competencia sana entre los departamentos de las pymes. Estos puntos de referencia, según Meneses (2021) podrían incluir:

- Número de acciones a mejorar en forma diaria, mensual y anual.
- Número de acciones de control de calidad por día.
- Monto en dólares de cargos no facturados pendientes de revisión de gestión.
- Monto en dólares de cargos retenidos en colas de trabajo por línea de producción hacia el cumplimiento.
- Plazo para resolver los hallazgos de la auditoría de gestión.

Para monitorear la actividad y compararla con los objetivos de productividad, se debe esperar que los auditores envíen un resumen de la actividad diaria, y los gerentes, más el informe; deben realizar un seguimiento hacia el control de calidad y otras actividades realizadas, complementado con reuniones con proveedores o sesiones de capacitación al talento humano.

El seguimiento y la evaluación comparativa de la actividad de esta manera, desde el criterio de Calle (2021), “ayuda a las personas a comprender dónde se destacan y dónde pueden necesitar mejorar para el bienestar de la pyme” (p. 17).

### **Optimización de la tecnología**

La cantidad y el alcance de los requisitos en la auditoría de gestión hacia las pymes de Azogues, hacen que la auditoría manual sea inviable. El personal de auditoría tendría que expandirse exponencialmente para analizar demasiadas cantidades de reclamos y

datos de facturación para descubrir riesgos o tendencias que podrían exponer a la organización a sanciones financieras gubernamentales.

Para mantenerse al día con el aumento de la carga de trabajo y reducir los problemas latentes encontrados por medio de la auditoría, según Gallo (2020), “la empresa necesita herramientas que simplifiquen y automaticen los esfuerzos hacia el cumplimiento de las nuevas metas” (p. 53). Una solución tecnológica eficaz le permite analizar y medir rápidamente su riesgo organizacional, enfocar y monitorear perfiles de riesgo específicos, orientar las futuras auditorías y desarrollar iniciativas de calidad y educación en torno a los hallazgos hacia la generación de decisiones administrativas.

Una vez que haya implementado una solución de auditoría de gestión, debe comprometerse con ella por completo por parte de la pyme y su propietario o gerente. Así, se debe utilizar todas las funciones disponibles y aprovechar los informes estándar del sistema de supervisión a instaurar, el mismo que se puede acceder en forma gratuita, debido a la gran cantidad de programas libres en Internet al servicio de las pymes.

### **Organización integral**

Organizarse y mantenerse organizado son pasos críticos cuando se esfuerza por mejorar la productividad en una pyme. Para esto, se debe comenzar definiendo claramente las tareas y designando a los colaboradores para realizarlas según su departamento. En forma práctica, el gerente es responsable de distribuir asignaciones de los resultados de la auditoría de gestión, desarrollar informes de evaluación, completar los datos de las auditorías de gestión, monitorear cargos no facturados pendientes, administrar cargos en espera en colas de trabajo, proceder y asistir a reuniones de revisión de cumplimiento y coordinar el proceso de informes trimestrales.

En otro sentido, los especialistas en cumplimiento, desde el criterio de Asitimbay (2021) “deben revisar los informes de auditoría y resolver las acciones de mejora dentro de un contexto de productividad” (p. 20). Además, deben efectuar reuniones de retroalimentación de las acciones expuestas en la auditoría de gestión para todas las labores fallidas, supervisar los departamentos en su nivel de cumplimiento y realizar la capacitación según sea necesario al talento humano. Es importante recordar que la productividad no es algo malo, maximizar los recursos para satisfacer sus crecientes demandas empresariales lo convierte en una de las cosas más importantes y necesarias que puede hacer una pyme para minimizar los crecientes riesgos para su organización de acuerdo a la pandemia de COVID-19 y sus efectos.

## **CONCLUSIONES**

La auditoría de gestión, es un instrumento de carácter no obligatorio desde el sentido de la ley hacia las pymes, que permite revisar las funciones administrativas de la empresa, acorde al giro de negocio y en sentido de la línea de producción, comercialización y entendimiento financiero, la cual, al mantener una apertura hacia su instauración puede mejorar en modo substancial la productividad de la organización, sin realizar mayores inversiones económicas o adaptaciones del negocio; por ende, es una herramienta adecuada a la estructura actual de los mercados nacionales.

Las falencias de la productividad en las pymes nacionales y en el caso de estudio, corresponde en forma directa a una limitada capacidad de información; donde los aportes sobre este tema son escasos para un seguimiento práctico y complementado por la poca importancia que se da en un sentido nacional dentro de las pequeñas y medianas empresas. Como tal, es urgente incorporar la discusión definida en el siguiente artículo científico, dentro de 5 pasos claves que permita vincular a la auditoría de gestión como una herramienta simple de recuperación productiva en las pymes de estudio y que, no se aborda a gran escala en los artículos científicos revisados.

## **Referencias bibliográficas**

Albán, C. (2021). *Objetivo de la auditoría de gestión hacia las pymes*. Santiago - Chile: Cronos ediciones.

- Arellano, L. (2021). *La auditoría de gestión dentro de la formación administrativa de gerencia*. Buenos Aires - Argentina: Binario ediciones.
- Asitimbay, K. (2021). *Auditoría de gestión como herramienta de control en las empresas PYMES en el Ecuador*. Cuenca - Ecuador: Universidad Católica de Cuenca publicaciones.
- Barros, A. (2019). *La estructura y manejo empresarial de las pymes*. Santiago - Chile: Dorado ediciones investigativas.
- Barroso, E. (2022). *El desarrollo estratégico de las pymes*. Lima - Perú: Cosmos ediciones educativas.
- Calle, K. (2021). *Auditoría de gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos financieros y operativos de la PYMES*. Cuenca - Ecuador: Universidad Católica de Cuenca publicaciones.
- Franco, A. (2019). *El propósito de una auditoría financiera*. Barcelona - España: Atenea ediciones educativas.
- Gallo, S. (2020). *La planificación de la gestión empresarial al corto y largo plazo*. Valencia - España: Glass ediciones.
- Hidalgo, P. (2021). *La auditoría de gestión en las pymes*. Madrid - España: Atlanta ediciones investigativas.
- Islas, A. (2019). *La auditoría de gestión hacia la modernidad de las empresas*. México D.F. - México: Oaxaca ediciones investigativas.
- Jaramillo, V. (2019). *Talento humano hacia la gestión administrativa y empresarial*. Salamanca - España: AZ lectores fundadores ediciones.
- Kalandri, V. (2021). *La gestión empresarial dentro de las pymes*. Barcelona - España: Marte ediciones administrativas.
- Meneses, M. (2021). *Acciones de productividad para las pymes ecuatorianas*. Quito - Ecuador: USFQ publicaciones.
- Morata, E. (2021). *La auditoría de gestión y procesos prácticos*. Barcelona - España: Xolos ediciones.

Nogueira, X. (2020). *Los auditores de gestión y los servicios empresariales eficientes*. México D.F. - México: Capital ediciones educativas.

Paredes, P. (2021). *Elementos de la formación administrativa y la auditoría*. Lima - Perú: Atlantis ediciones educativas.

Pulido, F. (2018). *La productividad de las pymes en la región*. Santiago - Chile: Metrópolis ediciones educativas.

Quijano, F. (2021). *La importancia de la gestión empresarial estratégica en pequeñas empresas*. Bogotá - Colombia: Venus ediciones administrativas.

Vargas, M. (2020). *La auditoría de gestión como sistema eficiente de mejora empresarial de corto y largo plazo*. Lima - Perú: Orus ediciones financieras.

**Tania Jacqueline Ganzhi Montero** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0350173878**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación “**La auditoría de gestión como herramienta de productividad en la pequeñas y medianas empresas**” de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, **20 de octubre de 2022**



**Tania Jacqueline Ganzhi Montero**

**C.I. 0350173878**