



EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE AUDITORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU DESEMPEÑO EN LOS EMPRENDIMIENTOS EN PARAGUAY, 2023

EFFECTS OF THE APPLICATION OF CORPORATE MANAGEMENT AUDIT AND ITS PERFORMANCE IN ENTERPRISES IN PARAGUAY, 2023

Ledezma Gómez, Marcos Antonio

Universidad de la Integración de las Américas, Escuela de Postgrado

marcosgomez488@gmail.com

Martínez, Rocío Belén

Universidad de la Integración de las Américas, Escuela de Postgrado

rochymart21@gmail.com

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar el efecto de la aplicación de la auditoría en gestión empresarial en el desempeño de los emprendimientos, así como identificar los beneficios que esta práctica puede aportar en términos de eficiencia, eficacia y sostenibilidad a largo plazo en Paraguay durante el año 2023. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo con diseño sistemático fundamentado en la teoría fundamentada, aplicando el criterio de muestreo teórico hasta alcanzar la saturación conceptual. La recolección de información se efectuó mediante análisis documental y entrevistas semiestructuradas administradas a informantes clave del ecosistema corporativo nacional (cuatro auditores, dos gerentes y un analista). Los resultados evidencian que los métodos preponderantes comprenden el análisis de procesos, el mapeo de riesgos, el examen exhaustivo de controles internos y el *benchmarking*, los cuales posibilitan corregir desviaciones operativas y optimizar el aprovechamiento de recursos. Asimismo, se determinó que la auditoría en gestión incide favorablemente en la toma de decisiones directivas y estratégicas, proveyendo un diagnóstico objetivo para mitigar riesgos organizacionales. No obstante, su implementación enfrenta barreras significativas, entre las que sobresalen la restricción presupuestaria, la resistencia actitudinal al cambio y la limitada capacitación técnica en control de gestión por parte de los propietarios y gestores. Se concluye que la institucionalización metódica de la auditoría en gestión consolida la competitividad, sostenibilidad y viabilidad integral de los emprendimientos paraguayos al robustecer su gobernabilidad operativa.

PALABRAS CLAVES: Auditoría de gestión; Desempeño empresarial; Emprendimientos; Gestión estratégica; Sostenibilidad.

Abstract

The general objective of this research was to analyze the effect of applying business management auditing on entrepreneurial performance, as well as to identify the benefits that this practice can generate regarding efficiency, effectiveness, and long-term sustainability in Paraguay during 2023. Methodologically, the study adopted a qualitative approach based on the systematic design of grounded theory, utilizing theoretical sampling criteria until reaching conceptual saturation. Data collection was carried out through documentary review and semi-structured interviews conducted with key corporate informants (four auditors, two managers, and one analyst). The results reveal that prevailing auditing methods include process analysis, risk mapping, comprehensive internal control evaluation, and benchmarking, all of which enable the correction of operational deviations and optimize resource utilization. Furthermore, management auditing positively influences strategic decision-making by delivering objective diagnostic information for organizational risk mitigation. However, implementation faces critical challenges, including budgetary constraints, resistance to organizational change, and technical deficits in management control knowledge among business owners. It is concluded that the methodical institutionalization of management auditing strengthens competitiveness, sustainability, and operational resilience across Paraguayan enterprises by consolidating their organizational governance.

KEYWORDS: Business management; Entrepreneurship; Management audit; Organizational performance; Sustainability.

1. Introducción

Las coyunturas socioeconómicas recientes, marcadas de manera profunda por las secuelas de la pandemia por COVID-19 y las fluctuaciones macroeconómicas globales, han ralentizado significativamente el ritmo de crecimiento productivo a nivel regional y nacional. En este contexto de recuperación e incertidumbre, los emprendimientos y unidades productivas emergentes representan un motor sustantivo para la dinamización económica, la generación de empleo y el fortalecimiento de la estructura comercial en Paraguay. No obstante, su consolidación operativa afronta desafíos complejos que amenazan directamente su estabilidad institucional, entre los cuales destaca la imperiosa necesidad de garantizar una administración rigurosa que impulse su crecimiento escalable y viabilidad a largo plazo.

Frente a estas demandas de optimización funcional, la aplicación de la auditoría en la gestión empresarial se posiciona como una herramienta estratégica de alta relevancia

metodológica y operativa. A pesar de que tradicionalmente la teoría contable y administrativa ha focalizado el análisis de la auditoría de gestión en corporaciones consolidadas o firmas multinacionales, su pertinencia y utilidad práctica en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas o unidades emprendedoras cobra un valor determinante. En el escenario paraguayo, la implantación de sistemas formales de evaluación del desempeño suele tropezar con la escasa delimitación de metas de control, la insuficiencia de capacidades técnicas especializadas en auditoría interna y una extendida resistencia organizacional al cambio por parte de directivos y colaboradores, quienes con frecuencia perciben las acciones de supervisión como medidas punitivas y no como palancas de mejora competitiva.

Por tanto, resulta indispensable indagar sistemáticamente la dinámica de interacción entre el instrumental de auditoría de gestión y el desenvolvimiento real de los emprendimientos locales. Para canalizar esta problemática, se formuló el siguiente objetivo general: analizar el efecto de la aplicación de la auditoría en gestión empresarial en el desempeño de los emprendimientos, así como identificar los beneficios que esta práctica puede aportar en términos de eficiencia, eficacia y sostenibilidad a largo plazo en Paraguay durante el año 2023.

Asimismo, la indagación se articuló en torno a tres objetivos específicos:

- a) Identificar los métodos y técnicas específicas utilizados en la auditoría en gestión de los emprendimientos, y su efecto en la aplicación de la evaluación y mejoras en las operaciones y procesos internos.
- b) Evaluar el efecto de la aplicación de la auditoría en gestión en la toma de decisiones estratégicas de los emprendimientos y su contribución a mitigar riesgos y mejorar la gestión de recursos.
- c) Identificar los desafíos y barreras más comunes que enfrentan los emprendedores al implementar la auditoría en gestión empresarial en sus organizaciones, y proponer estrategias para superarlos y maximizar los beneficios de esta práctica.

La justificación de la investigación reside en la necesidad de proveer evidencia empírica rigurosa sobre cómo los mecanismos de control directivo inciden en la cadena de valor de los emprendimientos. Al examinar cómo los instrumentos evaluativos potencian la eficiencia en el

empleo de recursos escasos, se fomenta una cultura de autorregulación y optimización de procesos vital para robustecer el tejido productivo y la sostenibilidad del ecosistema empresarial paraguayo.

2. Materiales y Metodología

El estudio se enmarcó dentro de un enfoque cualitativo de investigación científica, fundamentado en la premisa epistémica de comprender e interpretar los fenómenos socioempresariales desde una perspectiva holística, contextualizada y profunda (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Este diseño permitió examinar las vivencias, significaciones y valoraciones operativas que los propios actores económicos otorgan a la práctica de la auditoría en el entorno de sus negocios.

En cuanto al diseño metodológico específico, se adoptó la modalidad sistemática de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) (Strauss & Corbin, 2002; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Este enfoque postula que la generación interpretativa se estructura de forma progresiva e inductiva a partir del tratamiento directo de los datos discursivos, organizados secuencialmente en etapas de codificación abierta, axial y selectiva.

La delimitación espacial abarcó emprendimientos ubicados en la República del Paraguay pertenecientes a diversos rubros productivos y comerciales (servicios, tecnología, manufactura y comercio), mientras que la delimitación temporal comprendió el periodo anual correspondiente al ejercicio 2023. La población objetivo estuvo integrada por emprendimientos activos en territorio paraguayo que hayan ejecutado o se encontraran en proceso de implementar procedimientos de auditoría de gestión o sistemas de control interno.

La selección muestral no respondió a criterios probabilísticos de inferencia estadística, sino al método del muestreo teórico característico de los diseños cualitativos, sustentado en la búsqueda reflexiva de evidencia hasta alcanzar el punto de saturación teórica, donde la adición de nuevos testimonios no aporta variaciones conceptuales sustanciales al modelo explicativo (Murillo, 2010; Strauss & Corbin, 2002). La muestra participante quedó conformada por siete informantes estratégicos: cuatro auditores profesionales independientes, dos directivos/gerentes de empresas emprendedoras y un analista contable de gestión. Inicialmente se proyectó una meta

de diez auditores y cinco gerentes; sin embargo, las restricciones de disponibilidad temporal y las agendas corporativas determinaron el tamaño muestral definitivo, garantizando un tratamiento analítico exhaustivo y riguroso.

Para la recolección de los datos empíricos se aplicaron dos técnicas convergentes: el análisis documental (examinando normativas internas, memorias, manuales de funciones e informes contables preliminares) y la entrevista semiestructurada. Como instrumento principal se diseñó una guía de entrevista con preguntas abiertas orientadas por la operacionalización de categorías de análisis. Dicho instrumento fue sometido a validación cualitativa mediante juicio de tres expertos del área: un Gerente de Auditoría (Magíster), un Gerente de TIC (Ingeniero) y un Jefe de Consultoría Externa (Licenciado). Las entrevistas se administraron durante los meses de julio y agosto de 2023 mediante encuentros presenciales y virtuales con los auditores, y a través de cuestionarios estructurados y canales sincrónicos y asincrónicos con los cuadros gerenciales.

El tratamiento analítico de la información discursiva se desarrolló en dos niveles operacionales sucesivos conforme a los lineamientos metodológicos de Cuevas Romo et al. (citados en el manuscrito de investigación): reducción de datos brutos mediante segmentación, anotaciones analíticas (memos) y codificación inicial, seguido por una reagrupación axial y conceptual en categorías y subcategorías temáticas predefinidas y emergentes. Todos los procedimientos observaron las consideraciones éticas de reserva, anonimato institucional y consentimiento informado de los participantes.

3. Resultados

La exposición de los hallazgos empíricos se estructura estrictamente en correspondencia con los tres objetivos específicos formulados en la investigación.

3.1. Métodos y técnicas específicas de auditoría aplicados a la evaluación y mejora de operaciones y procesos internos

El análisis discursivo de los testimonios provistos por los auditores y administradores reveló que las herramientas de auditoría en gestión más eficaces aplicadas al ámbito emprendedor corresponden al mapeo detallado de procesos, el diagnóstico de matrices de riesgo

operativo, las listas de chequeo (checklists) de control interno y las prácticas comparativas de benchmarking sectorial. Los participantes subrayaron que la evaluación técnica no constituye un procedimiento estandarizado rígido, sino que debe ajustarse a las dinámicas singulares, tamaño y naturaleza funcional de cada unidad de negocio.

En particular, el empleo sistemático de checklists estructurados permite contrastar el cumplimiento real de los protocolos de operación interna contra directrices preestablecidas, posibilitando a los profesionales de la auditoría diagnosticar debilidades en los flujos documentales y de tesorería. Asimismo, el análisis de rentabilidad y sostenibilidad —sustentado en la determinación del margen de contribución, el punto de equilibrio operativo, el retorno sobre la inversión (ROI) y los análisis de sensibilidad financiera— proporciona parámetros indispensables para verificar si los procesos vigentes generan valor económico real o si albergan sobrecostos evitables.

En la Tabla 1 se sintetizan las técnicas identificadas, su aplicación directa y su efecto operativo en las unidades productivas observadas.

Técnica / Método Identificado	Mecanismo de Aplicación Operativa	Efecto Constatado en Procesos Internos
Mapeo de procesos y flujogramas	Diagramación de actividades, identificación de cuellos de botella y duplicidades funcionales.	Clarificación de roles, supresión de tareas repetitivas y estandarización de procedimientos básicos.
Listas de chequeo de control interno	Comprobación de evidencias documentales, autorizaciones de gastos, control de inventarios y cobros.	Fortalecimiento de la trazabilidad financiera y disminución del riesgo de fraudes o inconsistencias de caja.
Benchmarking sectorial	Cotejo del desempeño frente a estándares de competidores de referencia en el rubro local.	Establecimiento de metas cuantitativas de productividad y adopción de mejores prácticas comerciales.
Análisis de rentabilidad y sensibilidad	Cálculo de punto de equilibrio, análisis de costos	Sinceramiento de precios, reasignación de presupuestos

marginales e indicadores de
liquidez y solvencia.

a líneas viables y
preservación de flujos de
efectivo.

3.2. Incidencia de la auditoría en la toma de decisiones estratégicas, mitigación de riesgos y gestión de recursos

Respecto al segundo vector de análisis, las apreciaciones de los gerentes y consultores entrevistados coinciden en que los informes de auditoría de gestión transforman sustancialmente el proceso decisional. En emprendimientos que carecen de gobiernos corporativos maduros, la administración acostumbra basarse en intuiciones personales o reacciones coyunturales; la intervención evaluativa introduce objetividad diagnóstica sustentada en datos verificables.

En materia de mitigación de riesgos, la formulación de recomendaciones auditoras permite prever contingencias fiscales, debilidades contractuales y deficiencias en la liquidez operativa antes de que comprometan la continuidad del negocio. En cuanto a la gestión de recursos (humanos, materiales, monetarios y tecnológicos), la auditoría proporciona una radiografía precisa del costo de oportunidad existente en la asignación de capital de trabajo, facilitando canalizar esfuerzos hacia actividades generadoras de excedentes económicos y valor social tangible.

3.3. Desafíos, barreras de implementación y formulación de estrategias de mitigación

En correspondencia con el tercer objetivo, se extrajeron tres barreras dominantes que limitan la institucionalización de la auditoría de gestión en el ecosistema emprendedor paraguayo:

1. Restricción severa de recursos financieros y humanos: La mayoría de los emprendedores prioriza inversiones inmediatas de supervivencia comercial y carece de presupuesto para contratar servicios de auditoría externa o sostener unidades permanentes de control interno.

2. Resistencia psicológica y cultural al cambio: Los colaboradores y administradores fundadores experimentan inseguridad ante las supervisiones formales, temiendo sanciones

disciplinarias o incrementos burocráticos derivados de la formalización de tareas.

3. Déficit formativo y complejidad metodológica: Escasez de conocimientos conceptuales en gestión estratégica, contabilidad directiva y diseño de indicadores de desempeño entre los promotores de los emprendimientos.

Para contrarrestar tales limitaciones, los actores consultados propusieron la aplicación de auditorías modulares y progresivas que prioricen las áreas críticas de mayor vulnerabilidad financiera, el impulso de programas de alfabetización gerencial en control interno y la promoción de canales participativos de comunicación que desmitifiquen la auditoría y la legitimen como una práctica colaborativa de asesoramiento constructivo.

4. Discusión

El examen integral de los resultados permite constatar que la auditoría en gestión empresarial ejerce un rol transformador sobre el desempeño de los emprendimientos en Paraguay, trascendiendo con creces la visión convencional que circunscribe el examen contable a una mera exigencia tributaria o reglamentaria. Tal como postulaba la perspectiva metodológica cualitativa adoptada (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), la inmersión en los discursos de los actores económicos reveló que la efectividad de las herramientas operativas depende fundamentalmente de la capacidad de adaptar el instrumental a la escala real de los negocios.

Al contrastar los hallazgos con las directrices de la Teoría Fundamentada y la teorización de procesos organizacionales (Murillo, 2010; Strauss & Corbin, 2002), se advierte que el muestreo teórico permitió develar el núcleo conceptual del fenómeno: la auditoría en los emprendimientos actúa primordialmente como un mecanismo de legitimación operativa y de reducción de asimetrías de información. La integración de técnicas como el mapeo sistemático de procesos y las listas de control interno no solo robustece la salvaguarda de activos, sino que mitiga la precariedad organizativa que suele caracterizar los primeros años de vida de las micro y pequeñas empresas.

No obstante, surge una tensión estructural entre la necesidad objetiva de control técnico y las restricciones presupuestarias o de personal reportadas en el trabajo de campo. La evidencia

reunida demuestra que imponer modelos de auditoría concebidos para grandes corporaciones en negocios emergentes suele generar rechazo institucional, sobrecarga burocrática y desapego normativo. Por consiguiente, la aplicabilidad de la auditoría en contextos en desarrollo como el paraguay exige migrar hacia modelos modulares y flexibles de evaluación, donde los directivos adopten el control de gestión como un soporte para la optimización continua de recursos y la toma de decisiones estratégicas oportunas.

Como principales limitaciones del estudio sobresale el tamaño de la muestra final de informantes, la cual, aun habiendo alcanzado la saturación cualitativa en el marco temporal delimitado, no permite generalizaciones cuantitativas a todo el universo empresarial. Asimismo, las restricciones de acceso y agenda de los directivos impidieron una observación participante directa de las auditorías en tiempo real. Por ello, se recomienda para futuras investigaciones desarrollar líneas empíricas con enfoques mixtos y estudios longitudinales que cuantifiquen el impacto financiero concreto del ROI post-auditoría en emprendimientos locales.

5. Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido dar cumplimiento riguroso a los objetivos trazados:

En primer término, respecto a los métodos y técnicas, se concluye que el mapeo de flujos operativos, las listas de chequeo aplicadas al control interno, el benchmarking sectorial y las métricas financieras (margen de contribución y punto de equilibrio) constituyen las herramientas de mayor impacto técnico. Su implementación efectiva promueve la estandarización de funciones, minimiza duplicidades operativas y refuerza la consistencia de los datos financieros.

En segundo lugar, en cuanto a la incidencia en la toma de decisiones estratégicas, se determina que la auditoría en gestión provee a los líderes empresariales diagnósticos objetivos e independientes que disminuyen la incertidumbre gerencial, canalizan la asignación de recursos limitados hacia actividades verdaderamente rentables y estructuran barreras preventivas eficaces frente a contingencias operativas, tributarias y financieras.

En tercer término, en relación con las barreras y propuestas, se constata que la escasez presupuestaria, la resistencia actitudinal al examen externo y la limitada alfabetización gerencial

representan los frenos sustanciales de adopción. Frente a ello, se concluye que la viabilidad del control interno en los emprendimientos radica en la aplicación progresiva, modular y pedagógica de la auditoría, convirtiendo la supervisión en una alianza estratégica para la sostenibilidad del negocio.

En balance final, la auditoría de gestión empresarial se consolida como una disciplina indispensable para la transformación competitiva y la madurez estructural de los emprendimientos paraguayos en el periodo post-pandemia.

6. Referencias

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Murillo, J. (2010). *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada* (1.^a ed.). Editorial Universidad de Antioquia.