



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Auditoria Administrativa y su incidencia
en el Plan Estratégico de la empresa AMBATOL
Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”**

AUTORA: Freire Vera Rocío Paulina

TUTOR: Ing. Carlos Beltrán

AMBATO-ECUADOR

Noviembre 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Carlos Beltrán

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Noviembre del 2013

Ing. Carlos Beltrán

TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Auditoria administrativa y su incidencia en el plan estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado, a excepción de las citas bibliográficas

Rocío Paulina Freire Vera

CI. 180448507-4

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f _____

Dr. MBA. Walter Jiménez

f _____

Dra. Giovanna Ortiz

Ambato, Noviembre del 2013

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución. Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Rocío Paulina Freire Vera

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, A mi madre por haberme apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

Rocío Freire

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de mi tesis principalmente es a Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante.

A la Universidad Técnica de Ambato por las enseñanzas impartidas y su excelente grupo de docentes.

A la empresa AMBATOL Cía. Ltda. por su apoyo y confianza para el desarrollo de la investigación .

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Rocío Freire

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN	4
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	5
1.2.3 PROGNOSIS	6
1.2.4 INTERROGANTES	6
1.2.5 DELIMITACIÓN	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
CAPITULO II	9
2 MARCO TEORICO.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSOFÍA.....	12
2.2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA	13

2.2.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA:.....	13
2.2.3 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA:	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.5 HIPÓTESIS	37
2.6 VARIABLES.....	37
CAPITULO III.....	38
3 METODOLOGIA	38
3.1 ENFOQUE	38
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	40
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	41
3.6 PLAN RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	45
CAPITULO IV.....	46
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	46
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	63
CAPÍTULO V.....	68
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES	69
CAPÍTULO VI.....	70
6. PROPUESTA	70
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	70
6.2 ANTECEDENTES	71
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	72

6.4 OBJETIVOS	73
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	74
6.6 FUNDAMENTACIÓN	75
6.7 METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO.....	83
6.7.2 MISIÓN	84
6.7.3 VISIÓN.....	84
6.7.4 VALORES INSTITUCIONALES.....	84
6.7.5 PASOS DE LA METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN	85
6.7.6 FASES DE LA PROPUESTA.....	87
6.7.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	89
6.7.7.1 FASE 1.....	89
6.7.8.2 FASE 2.....	100
6.7.7.3 FASE 3.....	103
6.7.7.4 FASE 4.....	117
BIBLIOGRAFIA	120
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Muestra.....	41
Cuadro 2: Variable Independiente	42
Cuadro 4: Recolección de Información.....	44
Encuesta No1 Dirigida al Personal de Ambatol.....	47
Cuadro No 5 Indicador: Plan Operativo.....	47
Cuadro No 6 Indicador: Actualización Objetivo General.....	47
Cuadro No 7 Indicador: Uso de Indicadores de Gestión.....	48
Cuadro No8 Indicador: Objetivos	49
Cuadro No 9 Indicador: Proceso Administrativo	50
Cuadro No 10 Indicador: Estructura Organizacional.....	51
Cuadro No 11 Indicador: Cultura Organizacional	52
Cuadro No 12 Indicador: Auditoría Administrativa	53
Cuadro No 13Indicador: Liderazgo	53
Cuadro No 14Indicador: Plan Estratégico.....	54
Cuadro No 15 Indicador: Tiempo de Servicio	55
Cuadro No 16 Indicador: Nivel Jerárquico	56
Cuadro No 17 Indicador: Capacitación.....	57
Cuadro No 18 Indicador: Identificación del Producto	57
Cuadro No 19 Indicador: Actualización de Catalogo	58
Cuadro No 20 Indicador: Auditorias Administrativas Realizadas	59
Cuadro No 21 Indicador: Beneficio de Auditoría Administrativa	60
Cuadro No 22 Indicador: Calidad en el Servicio y Atención al Cliente	60
Cuadro No 23 Indicador: Eficacia – Eficiencia	61
Cuadro No 24 Indicador: Nivel de Comercialización.....	62
Cuadro No25 Selección de Preguntas	64

Cuadro No26 Frecuencias Observadas	64
Cuadro No27 Frecuencias Observadas	65
Cuadro No 28 Cálculo del Chi Cuadrado	66
Cuadro No 29 Fases de la Propuesta.....	88
Cuadro No 30 FODA	89
Cuadro No 31Matriz de Impacto Interno	89
Cuadro No 32 Matriz de Impacto Externo.....	90
Cuadro No 33 Función Gerente	94
Cuadro No 34Función Secretaria Contadora	95
Cuadro No 35 Función Supervisor de Ventas.....	96
Cuadro No 36 Función Asistente de Mercadeo	96
Cuadro No 37 Función Vendedores.....	97
Cuadro N 38 Componentes Modelo de cambio Organizacional.....	100
Cuadro N 39 Componentes Modelo de cambio Organizacional.....	101
Cuadro No 41 Entrevista de Salida	109
Cuadro No 42 Plan de Carrera	110
Cuadro No 43 Plan de Motivación.....	112
Cuadro No 44 Indicadores	119
Cuadro No 45 Indicadores	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Supra ordinación	15
Grafico 2: Infra ordinación.....	16
Grafico 3: Infra ordinación.....	17
Grafico4: el control interno como proceso administrativo	20
Grafico 5: Planificación Estratégica.....	33
Gráfico No 6 Plan Operativo Anual	47
Cuadro No 6 Indicador: Actualización Objetivo General	47
Gráfico No 7 Actualización Objetivo General.....	48
Gráfico No 8 Uso de Indicadores de gestión	49
Gráfico No 9 Objetivos	50
Gráfico No 10 Proceso Administrativo	50
Gráfico No 11 Estructura Organizacional.....	51
Gráfico No 12 Cultura Organizacional	52
Gráfico No 13 Auditoria Administrativa	53
Gráfico No 14 Liderazgo	54
Gráfico No 15 Plan Estratégico.....	54
Gráfico No 16 Tiempo de Servicio	55
Gráfico No 17 Nivel Jerárquico	56
Gráfico No 18 Capacitación.....	57
Gráfico No 19 Identificación del Producto	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico No 20 Actualización Catálogo	58
Gráfico No 21 Auditorías Administrativas Realizadas	59
Gráfico No 22 Beneficio de Auditoría Administrativa	60
Gráfico No 23 Calidad en el Servicio y Atención al Cliente	61
Gráfico No 24 Eficacia – Eficiencia	62

Gráfico No 25 Nivel de Comercialización.....	63
Gráfico No 27 Organigrama.....	92
Gráfico No 30: Flujo gram de Ventas	98
Gráfico No 31 Proceso de Captación de Información	102
Gráfico No 32 Perfil Vendedor	113

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría administrativa, se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la dirección estratégica y observar si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure la calidad del trabajo, es decir; que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información y el análisis y confirmación de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

Descriptores: Auditoría Administrativa; Plan Estratégico; Control Administrativo.

INTRODUCCIÓN

Como es conocimiento de todos, en nuestro País hoy en día se presentan grandes cambios en los diferentes ámbitos, tanto en lo económico, político y social; razón suficiente y necesaria de hacer cambios y análisis dentro de las empresas que están en funcionamiento ya que la competencia es más dura y se presenta con rapidez; de la misma manera es imprescindible para poder llegar a mejorar los procesos internos de la empresa y así determinar algunos errores que se pueden estar produciendo, a la vez cambiar nuestros objetivos y metas para optimizar el desarrollo de las actividades dentro del ente comercial, conociendo con los resultados obtenidos a la competencia sus ventajas y desventajas.

Teniendo como conocimiento que la base primordial de una organizaciones la parte administrativa ya que de allí nacen los objetivos y metas a los cuales se quiere llegar además las decisiones más importantes para el desenvolvimiento normal de todos los procesos que se realizan dentro dela empresa, por ello la Auditoria Administrativa es la que estudia, analiza el desempeño de la parte directiva de una organización y nos revela el nivel organizacional de la misma.

El capítulo uno describe en su totalidad el problema con el que cuenta actualmente la empresa conjuntamente con el análisis crítico, prognosis y se puntualizan los objetivos planteados dentro de la presente investigación.

El segundo capítulo detalla el marco teórico que permite ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de investigación y el predominio de cada una de las variables.

En el tercer capítulo se establece el enfoque y la modalidad de investigación, se identifica y cuantifica la población, para determinar la muestra a la cual se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de la información.

Con el cuarto capítulo se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los clientes internos y se verificó así la hipótesis a través del chi cuadrado.

Para el capítulo quinto se establecen conclusiones y recomendaciones oportunas para la posible solución del problema.

En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta que conlleva al desarrollo organizacional y crecimiento profesional del personal a través de un plan de auditoría administrativa que contiene estrategias de desarrollo.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Auditoria administrativa y su incidencia en el plan estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de una auditoria administrativa y su incidencia en la aplicación eficaz del plan estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El **mundo** moderno involucra un número creciente de contradicciones aparentes. En los negocios, es cada vez más importante que las organizaciones sean tanto locales o regionales como globales, estén centralizadas en ciertos aspectos y descentralizadas en otros, confíen en la capacidad de innovación de las personas y utilicen sus propias experiencias, pero también colaboren como parte de un equipo, para planificar a largo plazo y seguir siendo flexibles y receptivos. Así mismo, los negocios dependen de factores de gestión “duros” como las finanzas, la tecnología y los procesos, pero también de factores “blandos”, como el liderazgo, la comunicación y la creatividad.

CHARLES, (2007) “Cualquiera que sea el lugar hacia donde miremos, la paradoja parece ser la compañera del progreso económico”.

En el **país** la auditoría administrativa es de vital importancia ya que permite obtener demostraciones y registros administrativos sobre diferentes áreas de trabajo, en Ecuador se puede observar un incremento de un 15% de productividad lo que ayuda a tener una mejora evidente para la imagen de las empresas y por ende del país.

Esto no solo es evidente, en países desarrollados sino que también en los países en vías de desarrollo, donde cada día puede advertirse la necesidad instauración de unidades especializadas de este tipo en las empresas que no contaban hasta el momento con ellas.

La Auditoría administrativa en lo que se refiere a Tungurahua constituye un factor fundamental del desarrollo, que es inherente y que se comprende como tal sólo si facilita a las organizaciones el logro de su Misión y sus funciones sustantivas, y está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización institucional, su dirección y gestión efectiva, el manejo económico-financiero orientadas al eficiente funcionamiento de las organizaciones y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad.

La evolución de las empresas especialmente en Ambato durante los últimos años, presentan una experiencia positiva que les han permitido alcanzar un mayor crecimiento sostenido. La aplicación de una Auditoría Administrativa, permitirá mejorar internamente y contribuir al desarrollo de las empresas, beneficiando aquellos

segmentos vulnerables de la sociedad que actualmente no han sido incluidos, o están poco vinculados a nivel nacional y por tanto reciben limitado apoyo financiero que les permitan elevar su bienestar y nivel de vida.

La Auditoría Administrativa pasa a ser hoy por hoy una herramienta para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Actualmente las empresas que se desenvuelven en este medio de alta competitividad, exige mayor precaución internamente para sobresalir y mantenerse en el mercado, esta auditoría está relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden para obtener al mediano plazo mejores resultados.

Al realizar una Auditoría Administrativa en una empresa dedicada a la comercialización de productos para la metalmecánica, es necesario que se conozca la definición, las generalidades y la estructura organizacional del negocio, previo a desarrollar el trabajo.

Según el señor Carlos Sánchez gerente de la empresa indica que en una organización es necesario aplicar una auditoría administrativa ya que este consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades que serán revisadas.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Una inadecuada auditoría administrativa origina un incorrecto cumplimiento del plan estratégico en AMBATOL Cía. Ltda. debido a:

Al tener un deficiente proceso de reclutamiento del personal se produce contratos de personal ineficiente para lo que limita a la empresa en cuanto al talento humano que

dispone, al reclutar personal inapropiado por lo que no existe la oportunidad de que la empresa fortalezca con nuevos talentos.

Las ventas reducidas reflejan una mala información de los productos que se ofrece ya que se carece de una buena información para un buen desempeño en ventas lo que ocasiona pérdidas a la empresa en lo que se refiere a las ventas.

La carencia de una cultura de servicio al cliente, la cultura de confianza con la empresa y su equipo directivo puede ocasionar una mala toma de decisiones e incluso conflictos con los empleados, al contrario, si en la empresa se cuenta con una cultura de servicio al cliente ayudara a que cualquier tipo de comunicación consiga el éxito. Una desestabilidad en la empresa produce un mal manejo e incumplimiento de metas y objetivos establecidos para el desarrollo de la misma.

1.2.3 PROGNOSIS

Con un procedimiento inapropiado al momento de contratar al personal la empresa carece de las técnicas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual la limita a elegir a los candidatos adecuados.

Al tener poca expansión informativa para un buen desempeño en ventas ocasionará un bajo rendimiento en ventas por no tener una buena atención al cliente. Si la empresa no cumple con metas y objetivos propuestos existirá una desestabilidad en la empresa dando como efecto pérdidas para la misma, lo que se manifiesta mala comunicación interna y un vacío entre el establecimiento de metas y su ejecución.

La inexistencia de un manual de auditoría administrativa se verá reflejado un mal desempeño en la empresa la cual no contara con un control adecuado para llevar con éxito el buen funcionamiento de la empresa.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se relacionada la carencia de una auditoria administrativa y su incidencia en la aplicación eficaz del plan estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda.?

1.2.4 INTERROGANTES

- ¿Cómo la carencia de la auditoria administrativa afecta el desarrollo empresarial de AMBATOL Cía. Ltda.?

- ¿De qué manera se cumple el plan estratégico establecido en la empresa?
- ¿Por qué considera importante el desarrollo de un modelo de Auditoría Administrativa y su aplicación eficaz del Plan Estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda.?

1.2.5 DELIMITACIÓN

Delimitación Por Contenido

Campo: Administrativo

Área: Planificación

Aspecto: Auditoría Administrativa

Delimitación Espacial

La presente investigación la realizaremos en la empresa AMBATOL Cía. Ltda ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, ciudadela Alborada , calle av. Rodrigo Vela y Jácome Clavijo.

Unidades De Observación

La siguiente investigación se realizara a los clientes internos y externos de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria que ayude a dar solución al problema.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de la realización de este estudio se basa fundamentalmente en la importancia y la repercusión de la calidad de la fuerza de trabajo en los resultados de la actividad productiva, la satisfacción del hombre y las implicaciones económicas que tiene relación con las organizaciones y para la economía.

Otra de las razones es porque muchas empresas toman decisiones sin antes comunicarlas al personal de la empresa lo que afectan a la misma ya que por ese motivo se crean conflictos laborales lo que desvía el logro de objetivos de la empresa.

En la actualidad para las empresas aplicar una auditoría administrativa es de vital importancia ya que de esa manera ayuda al desarrollo de la organización y su entorno.

Para una buena gestión dentro de cualquier empresa, constantemente se requiere de nuevas mejoras, según, sigue el avance tanto intelectual como tecnológico en el ritmo de donde se desenvuelven las mismas.

La Auditoría Administrativa que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

Con la presente investigación, Ambatol Cía. Ltda. podrá mejorar el control de los pasos que realiza para aportar al desarrollo de la misma.

Al realizar la investigación se podrá observar si es factible lo propuesto.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer de qué manera afecta la carencia de la Auditoria Administrativa y su incidencia en el plan estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los elementos de la Auditoria Administrativa en la empresa AMBATOL Cía. Ltda.
- Analizar su plan estratégico en la empresa AMBATOL Cía. Ltda.
- Proponer un modelo de auditoria administrativa para la aplicación eficaz del plan estratégico.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, las cuales a su vez se encuentran constituidas por recursos tanto físico, financieros, tecnológicos y humanos, en tal sentido, todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes, o a la prestación de servicios están destinadas al recurso humano.

Es por ello que puede considerarse a la comunicación como un proceso de intercambio de mensajes que involucren en parte conocimientos y emociones entre los empleados

que intervienen en él, mediante la utilización de un código común y de un medio idóneo, y en base a ello establecer objetivos y metas alcanzables, basado en un sistema de ideas, normas y valores de la organización.

El éxito o fracaso de cualquier organización, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de dicho proceso y de la forma como se establece, así como de la eliminación de las barreras que le puede afectar.

En términos generales, la auditoría nos proporciona una evaluación cuantificada en la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla su administración. Es decir, nos proporciona un panorama administrativo integral de la empresa que se audita, señalando un grado de efectividad con que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por consecuencia, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección general. Sin embargo, se nos presenta la siguiente interrogante: ¿Qué proporcional es el “ad hoc” para practicar esta técnica? Cada profesional tiene un área de actuación exclusiva, un área de acción en que sólo él puede intervenir.

PAREDES Delia (2012) *“Sistema de Gestión Administrativo y su incidencia de la Productividad en la mecánica de transmisores Solís de la ciudad de Ambato”*. (Tesis inédita de Ingeniería) Facultad de ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato. Ambato Ecuador.

Objetivos General

Investigar los sistemas de gestión administrativa a través de indicadores de gestión que permita mejorar la productividad.

Específicos

- Describir los sistemas de gestión administrativa que pueden aplicarse en la mecánica.
- Evaluará la situación actual del sistema de gestión y la productividad de la mecánica Solís.
- Diseñar un plan estratégico para incrementar en un 5% la productividad en la mecánica de transmisores Solís.

Conclusiones

La mecánica no está cumpliendo con las metas y objetivos por lo que impide satisfacer sus propias necesidades y las de los clientes. En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende en el mercado meta.

PURUNCAJAS Marlene (2012) “*Auditoría Administrativa del Área de Recursos Humanos de la Empresa LABORATORIOS BIOGENET S.A.*” (Tesis inédita de Ingeniería). Facultad de ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato. Ambato Ecuador

Objetivos General

Desarrollar una Auditoría Administrativa al Área de Recursos Humanos de la Empresa de LABORATORIOS BIOGENET S.A. para ayudar a la Gerencia a evaluar el nivel de control existente en esta área y proponer alternativas de mejora.

Específicos

- Obtener un conocimiento general de la empresa y un conocimiento amplio del
- Área de Recursos Humanos
- Evaluar la situación actual de la Empresa LABORATORIOS BIOGENET S.A. del Área de Recursos Humanos e identificar las funciones principales.
- Identificar las Áreas débiles y fuertes en el desarrollo de las funciones del Recurso Humano de LABORATORIOS BIOGENET S.A.
- Documentar adecuadamente los resultados de la investigación
- Brindar mayores y mejores alternativas de desempeño Laboral en la Empresa LABORATORIOS BIOGENET S.A.

Conclusiones

- La práctica de Auditoría Administrativa, se pudo llevar a cabo y me permitió apreciar la organización. Las técnicas y los resultados operativos con miras a un mejoramiento constante para el adecuado desarrollo de las rutinas y actividades cotidianas, por esta razón se la considera como una Auditoría Constructiva.

- El Organigrama estructural con el que cuenta actualmente LABORATORIOS BIOGENET S.A., luego de la descripción de cada uno de ellos, nos demuestra la realidad administrativa en la que se desenvuelve la entidad.
- La identificación de las funciones principales del Área de Recursos Humanos, nos permite evaluar la situación actual de la Empresa.
- El desarrollo de las funciones del Área de Recursos Humanos permite identificar las áreas fuertes y débiles de la Empresa.

Recomendaciones

- Los administrados de los LABORATORIOS BIOGENET deberán realizar un seguimiento a los asuntos tratados en el informe del auditor el cual incluye observaciones y recomendaciones.
- Es necesario que “LABORATORIOS BIOGENET S.A.”, adopte medidas conducentes a la actualización de su Legislación, esto es en cuanto a sus Estatutos y Reglamento Interno, y se observen las disposiciones previstas en los mismos, lo que permitirá una clara y eficaz operatividad, tanto en el campo administrativo como financiero.
- Mediante mi investigación propongo a los Directivos de la empresa “LABORATORIOS BIOGENET S.A.”, un Organigrama Estructural, que representa gráficamente y en forma real la estructura organizativa de la misma, en el cual se evidencia la responsabilidad propia de la división de trabajo y la autoridad propia de la jerarquía.
- La Unidad de Auditoría Interna realizará evaluaciones permanentes al personal, lo que permitirá conocer el rendimiento real en el cumplimiento de las labores encomendadas en un plan anual.

Se ha tomado como referencia a las tesis ya mencionadas ya que ha sido de gran ayuda para continuar con la investigación.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSOFÍA

La aplicación de una auditoría administrativa para Ambatol Cía. Ltda. está basado en el paradigma constructivista puesto que a partir de las experiencias teóricas o tipo investigativos se lograra nuevas construcciones mentales con el firme propósito de implementar una solución óptima.

Mediante la utilización de este paradigma se logrará interactuar situaciones concretas y significativas basadas en la investigación teórica realizada para implementar una mejora para Ambatol Cía. Ltda.

2.2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

La Auditoría administrativa y su incidencia en el plan estratégico de la empresa AMBATOL Cía. Ltda. representa un conjunto de políticas enfocados tanto para los que laboran en la empresa como para los clientes. Así la misma podrá emprender nuevos objetivos para su bienestar.

2.2.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA:

En la actualidad la competitividad de las empresas obliga a los empresarios a establecer estrategias y políticas que le permita tener más capacidad en su desarrollo, con el fin de lograr captar a sus clientes.

2.2.3 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA:

Con la presente investigación se tratará de inmiscuir al investigador para que interactúe con el medio empresarial de manera ética y profesional para lograr que la indagación se realice de manera seria y transparente.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Marco Legal de La Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa se encuentra bajo el marco legal de las normas NAGAS, que aseguran su práctica honesta y adecuada.

CONCEPTO Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Normas Vigentes en el país:
Los 10 mandamientos del auditor

* Personales. Se refiere a la persona del contador público como auditor independiente; éste debe ser: experto en la materia, siendo profesional a su actuación y observando siempre principios éticos.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional: el auditor debe tener conocimientos técnicos adquiridos en Universidades o Institutos superiores del país, habiendo culminado sus estudios con recepción profesional de Contador Público, además se requiere que el joven profesional adquiera una adecuada práctica o experiencia, que le permita ejercer un juicio sólido y sensato para aplicarlos procedimientos y valorar sus efectos o resultados. Cuidado y diligencia profesional: todo profesional forma parte de la sociedad, gracias a ella se forma y a ella debe servir.

El profesional de la Contaduría Pública, al ofrecer sus servicios profesionales debe estar consciente de la responsabilidad que ello implica. Es cierto que los profesionales son humanos y que por lo tanto se encuentra al margen de cometer errores, estos se eliminan o se reducen cuando el contador público pone a su trabajo (cuidado y diligencia profesional).3. Independencia mental: Para que los interesados confíen en la información financiera este debe ser dictaminado por un contador público independiente que de antemano haya aceptado el trabajo de auditoría , ya que su opinión no este influenciada por nadie, es decir, que su opinión es objetiva, libre e imparcial.

Relativas a la ejecución del trabajo. Estas normas se refieren a elementos básicos en el que el contador público debe realizar su trabajo con cuidado y diligencia profesionales para lo cual exigen normas mínimas a seguir en la ejecución del trabajo.4. Planeación y supervisión : antes de que el contador público independiente se responsabilice de efectuar cualquier trabajo debe conocer la entidad sujeta a la investigación con la finalidad de planear su trabajo, debe asignar responsabilidades a sus colaboradores y determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como la oportunidad en que serán aplicadas.

Se ha tomado en consideración estas normas como base legal ya que nos permite ver los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria, ya que el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional de la aplicación de una auditoria en este caso sería administrativa.

Se ha tomado como referencia a estas normas ya que brindan a la empresa la mejor guía para el proceso de auditoria brindando los mejores resultados y/o obteniendo el mejor mecanismo de diagnosticar la empresa y poder así tomar las mejores decisiones.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente= Auditoria Administrativa

Variable Dependiente= Plan Estratégico

SUPRAORDINACION

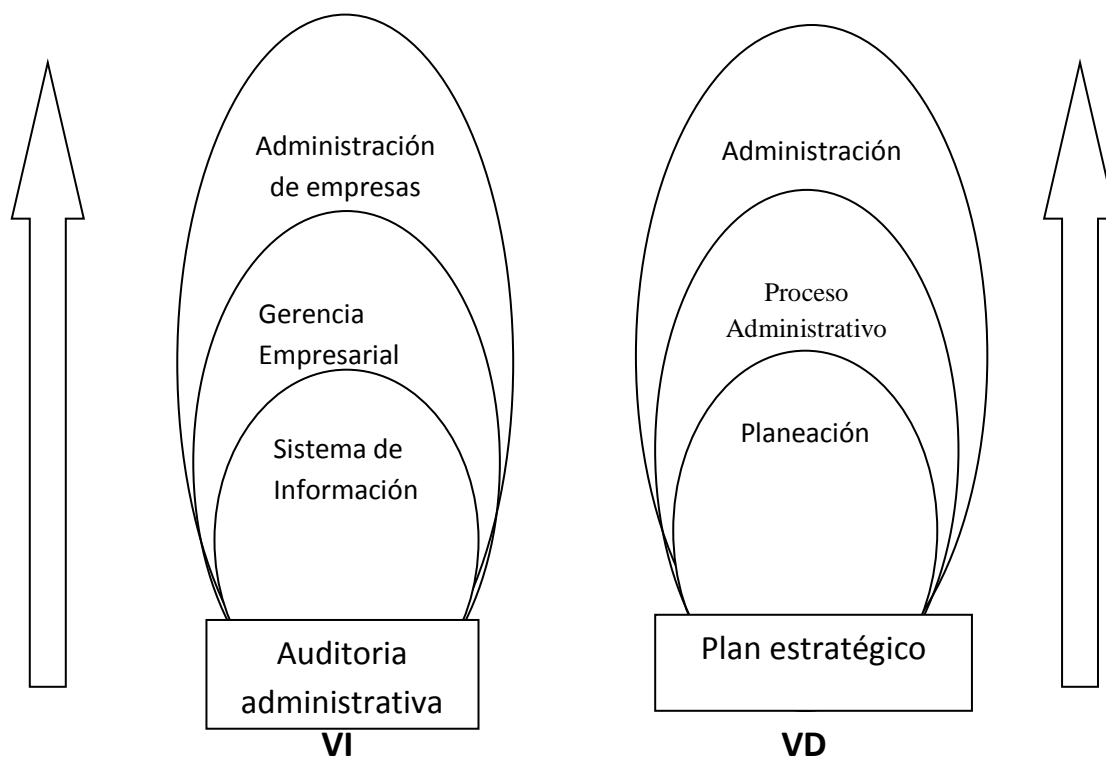


Grafico 1: Supra ordenación
Elaborado por: Rocío Freire

Subordinación de las variables independientes

Infra ordenación

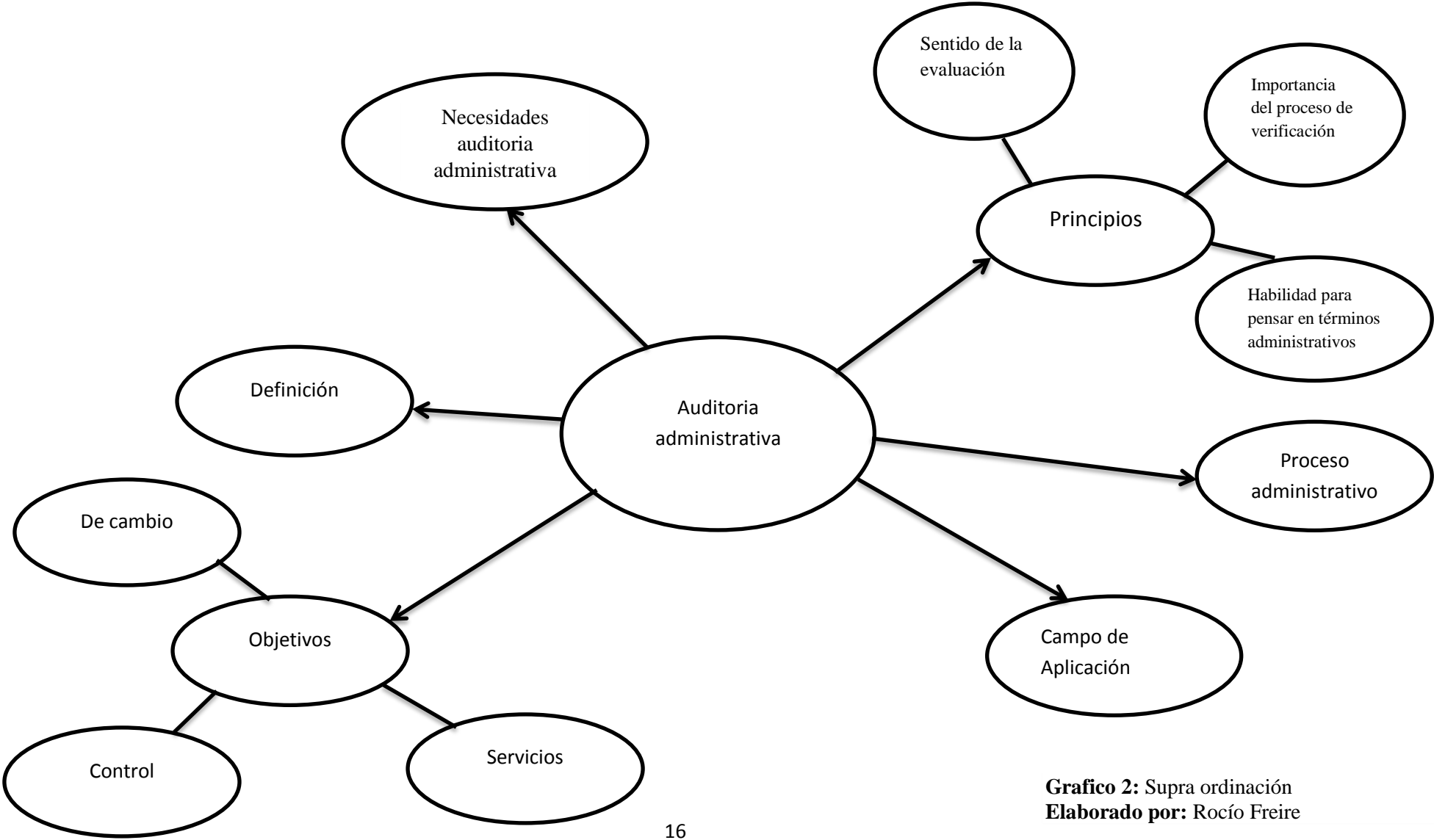


Grafico 2: Supra ordenación
Elaborado por: Rocío Freire

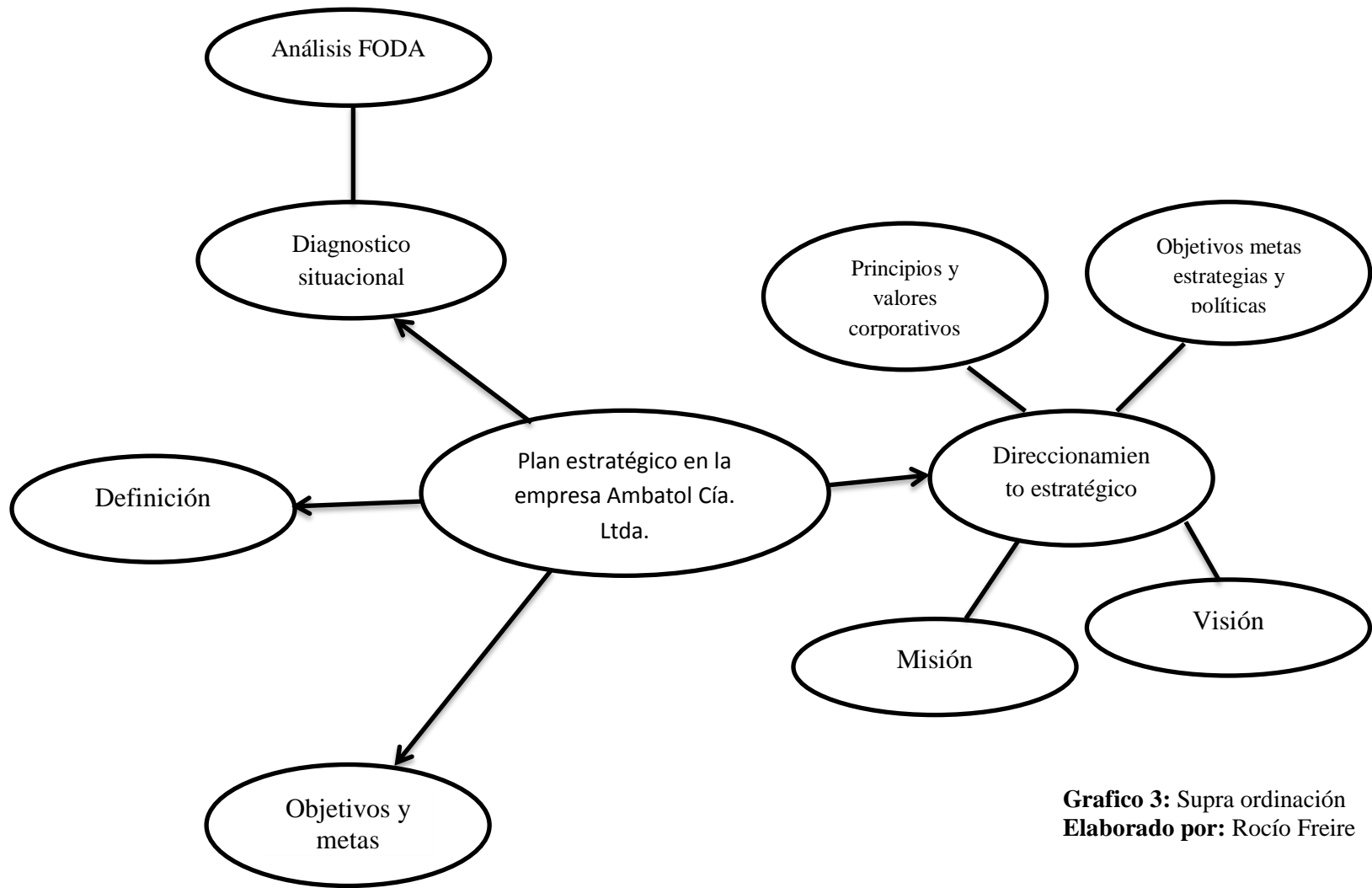


Grafico 3: Supra ordinación
Elaborado por: Rocío Freire

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría es una revisión cuidadosa, sistemática e independiente de las actividades desarrolladas en una empresa o industria en particular, cuyo objetivo es determinar si se ajusta a los planes previstos, y/o pre-establecidos, si se aplican eficazmente y son adecuados para alcanzar los objetivos.

Recuperado de <http://www.auditoriaadministrativa.com>

Franklin F. (2005) Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de la misma.

“La Auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

Rodríguez V (1998) “Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus posibles correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La auditoría administrativa interna, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Por tanto la dirección superior, propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en ésta para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

ADSCRIPCION DE LA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización como:

- Una extensión de la auditoria interna financiera
- Función independiente de la administración financiera
- Forma departamental con la auditoria interna
- Órgano asesor del consejo de administración

FUNCIONES A DESARROLLAR POR UNA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las funciones de a auditoria administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de auditoria administrativa reunirá las características:

- Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa
- Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación
- Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos

FUNCIONES A DESARROLLAR:

- Investigación constante de planes y objetivos
- Estudio de las políticas y sus prácticas
- Revisión constante de la estructura orgánica
- Estudio constante de las operaciones de la empresa
- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales
- Revisión del equilibrio de las cargas de trabajo
- Revisión constante de los métodos de control



Grafico4: el control interno como proceso administrativo
Elaborado por: Internet

DEFINICIONES

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Fernández Arena J.A (1986) sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.;

NECESIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de

información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional). La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica). Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Principios de auditoría administrativa

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

HABILIDAD PARA PENSAR EN TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Factores y metodologías

1.- Planes y Objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
- Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3.- Políticas y Prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5.- Sistemas y Procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6.- Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal.

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su Disposición.

Determinar su podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Las fases del Proceso administrativo son:

Planeación: En esta base se busca predeterminar un curso de acción a seguir para lograr los objetivos establecidos. Esto implica:

- Fijar los resultados finales u objetivos
- Desarrollar estrategias que señalen como y cuando alcanzar los objetivos establecidos
- Determinar políticas que orienten a los gerentes en la toma de decisiones
- Establecer procedimientos a seguir

Organización: Esta función administrativa tiene por objeto asignar y relacionar a la gente dentro de la estructura orgánica para el logro efectivo de los objetivos establecidos. Esta fase exige la observancia de aspectos tales como:

- Definir las funciones y actividades necesarias para el logro efectivo de los objetivos
- Jerarquizar la autoridad de cada jefe en cada una de esas unidades orgánicas

- Definir cada puesto en cuanto a sus requerimientos

Dirección: Por medio de esta función se busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos.

- Delegar autoridad, o sea, dar facultad para que otros decidan
- Motivar y persuadir al personal para que colabore y tome acciones efectivas
- Dar y recibir información necesaria para que la toma de decisiones se canalice al logro de los objetivos

Control: Es la función que busca asegurar que las realizaciones se conformen a los planes o normas establecidos. Al igual que las anteriores funciones administrativas, esta también requiere que se tengan presentes aspectos tales como los siguientes:

- Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones
- Medir las realizaciones y compararlas con las normas o estándares establecidos, a fin de determinar cualquier posible desviación.
- Tomar las medidas necesarias preventivas para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas
- Vigilar constantemente todos los sistemas de control, para que se evalúe su propio cumplimiento y mejoramiento.

METODOLOGIA

- Plan de organización
- Formular informes
- Analizar la información
- Recolectar información
- Formular programas

Trabajos preliminares En lo que se refiere a cómo debe hacerse, la Auditoría Administrativa se lleva a cabo en fases perfectamente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, etc., hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas y en general para lograr eficiencias administrativas.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

La recolección de la información debe hacerse por los medios adecuados, de manera que el auditor obtenga datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la red de información en que habrá de fundamentar su estudio. Los principales medios de que puede valerse son los siguientes:

Inspección y Observación: Cuando se necesite información acerca de las instalaciones de la planta, las oficinas, arreglo físico de los almacenes, etc., el auditor debe inspeccionarlos personalmente tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.

Revisión de documentos y archivos: El auditor obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales y circulares aplicables al caso en estudio. El auditor debe pedir copias de la información documentada que necesite, obtener juegos de cada forma en uso y tomar datos relativos al orden que siguen los diferentes trámites y procedimientos.

Entrevistas: Tiene por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

Cuestionarios: Sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área en revisión. Las necesidades específicas y las circunstancias particulares del área bajo examen darán la pauta para formular los cuestionarios adecuados.

PREPARACION DE PAPELES DE TRABAJO

Todos los hechos debidamente comprobados y datos pertinentes habrán de registrarse en documentos.

Los papeles de trabajo consisten de registros de datos y material pertinente, tal como formas, estados, gráficas, informes, exhibiciones, programas, etc., recopilados o elaborados por el auditor en el curso de su trabajo.

Como el contenido y la uniformidad en los papeles de trabajo desempeñan un papel en la labor de la auditoría, hay que detenerse a planear su preparación y aspecto. Al término de cada trabajo y después de preparar y completar el informe, los papeles de trabajo,

junto con el programa de la auditoria efectuada, así como cualquier otro material auxiliar, se colocarán en un archivo especial, en dónde quedarán a disposición de quien los necesite en el futuro.

VERIFICACION DE LA INFORMACION

El auditor debe integrar los datos que ha recopilado aisladamente de manera que tenga la secuencia operativa y cronológica de las operaciones, para no llegar a resultados equivocados debido a información igualmente equivocada. Es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se estén obteniendo, y para eso se debe pedir al mismo personal que proporcionó la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en definitiva y analizados posteriormente.

EVALUACION

Una vez la información recolectada y debidamente registrada, ya tenemos los elementos necesarios para evaluar los hechos allí plasmados: es decir entramos a la fase del análisis, cuya fórmula es fragmentar el área sujeta a estudio en porciones menores que presenten los hechos más relevantes y que por naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora.

En esta fase de la auditoria es en dónde el auditor verdaderamente justifica su habilidad como tal, pues ésta depende de la habilidad para analizar. La característica principal de esta fase de evaluación es que el auditor debe presentar una mente abierta y libre de prejuicios, y debe estar decidido a descubrir cómo puede lograr mejoras.

El auditor debe llevar a cabo su estudio en forma lógica determinando el propósito, buscando relaciones, verificando los diferentes pasos que siga el área bajo estudio, con el objeto de tener una clara comprensión de los que es sujeto de análisis y pensando que el objetivo de la Auditoria administrativa es eliminar pérdidas y deficiencias, mejorar los sistemas, mejorar los medios de control, desarrollar mejor al personal, utilizar mejor los recursos.

DIAGNOSTICO O INFORME

Una vez que se ha terminado la auditoria y ya se tiene una visión completa de los que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar el informe; el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa. El informe

estará informando la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentara todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

Por otra parte el propio informe de la auditoría administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista, presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo sugieran, claro está que bajo la supervisión de los propios auditores.

En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma en que sea fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe pueden variar de empresa a empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas y sugerencias propuestas; no obstante, los puntos principales de debe contener un informe, para poder calificarlo de completo, son los siguientes:

- Propósito de la auditoría
- Hechos relevantes a nivel de empresa
- Hechos relevantes de cada departamento o sección
- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos

SEGUIMIENTO

La finalidad principal del seguimiento a la auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo. En algunos casos, el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, etc.

El valor del seguimiento puede aquilatarse de varios modos. El primero, es que es importante para trabajadores y supervisores saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y urgir de que se actúe respecto a las recomendaciones que puedan directa o indirectamente beneficiarles en forma personal.

En segundo lugar, el ejecutivo principal y los jefes de departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, pues si se actúa positivamente en cuanto a las mismas, podría aligerarse la función de dichos funcionarios.

PLAN ESTRATEGICO

¿Qué es el plan estratégico?

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Objetivo del plan estratégico

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

- ¿Qué contiene el plan estratégico?
- ¿A qué preguntas responde?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?

- ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien?
- ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

Redactar el plan estratégico

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción del plan estratégico debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

Presentación

Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos

- Introducción
- Misión y Visión
- Análisis de la situación actual
- Diagnóstico
- Formular estrategias
- Priorizar
- Plan de acción
- Plan operativo

Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

El hombre como individuo sociable a lo largo de su evolución ha creado y diseñado estructuras organizadas, que le han permitido retroalimentarse con el entorno en un intercambio continuo de información – experiencia, para prever el futuro y adelantarse a los acontecimientos que los podrían afectar. Desde los primeros tiempos conocer el futuro ha causado terror y desconcertado a la humanidad, sin embargo la fabricación de probables escenarios ha permitido predecir los caminos y alternativas a seguir en un mañana incierto y prepararse para asumir esta realidad con las mejores herramientas de subsistencias.

De ahí nace la Planificación (pasos a seguir) para dar respuesta a situaciones próximas y prevee aquellas circunstancias que podrían afectar al sujeto de la planificación, aunque posteriormente en su evolución se utilice como metodología para conseguir objetivos dentro de las organizaciones surgiendo con ello la planificación estratégica como herramienta fundamental para lograr metas dentro de las empresas y con ello lograr la efectividad y el éxito. La Planificación Estratégica contiene dos elementos de análisis la Planificación - Estrategia, la cual estudiaremos separadamente en un principio para distinguirla y posteriormente sacar una definición compuesta de estos dos elementos de análisis.

"la Planificación tiene como propósito fundamental prevee un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez. Existen dos clases de Planificación la que prevee el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevee afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos.

La Planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio."

Corredor J: (1997) "Es una disciplina orientada a la selección de objetivos, derivados de un fin previamente establecido y a logro de estos objetivos de una manera óptima"

En casi todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes tales como: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Esto indica que la planificación posee tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan y por ello son elementos que se hallan en las definiciones de Planificación que se plantearon anteriormente.

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando los actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

ESTRATEGIA

El adjetivo "estratégico" Viene del latín *strategicus*, y este del griego *stratós* (Stratój, ejército) y *hago* (dirigir) se refiere al ciencia o arte de dirigir al ejército o las operaciones militares y se utiliza también como sinónimo de "central o importante" y como antónimo de "secundario o irrelevante." La diferencia entre estos dos significados es que el primero incluye al segundo.

Más tarde, pasó a significar "el arte general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en el término de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) el tiempo hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Estrategia se define como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas. La utilización de las estrategias se hace necesaria desde el momento en el cual los hombres deben enfrentarse a una o más situaciones como: recursos limitados, incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario, compromiso irreversible de los recursos, necesidades de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo, Incertidumbre acerca del control de la

iniciativa, la naturaleza fundamental de las percepciones reciprocas entre los adversarios y un futuro incierto Según James Brian Quinn en el libro el Proceso Estratégico.

Uniéndose estos dos elementos de análisis podemos decir entonces que la Planificación Estratégica se puede definir como "un proceso mediante el cual se prevee lograr situaciones objetivas, determinando el Poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre" 56 y 57 Julio Corredor

Drucker P, (1984), Buenos Aires, Argentina. " Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.



Grafico 5: Planificación Estratégica
Elaborado por: Internet

Con éstas definiciones podemos llegar a un concepto en conjunto de Planeación Estratégica es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica, debido a que los factores externos influyen en la organización estos son: clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal.

La incorporación de este modo de planificar incluye como requisitos, la capacidad de gerenciar estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás, y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen. Los planteamientos de que la empresa líder puede mantener los precios más altos y tener los costos más bajos, mientras elige en qué nicho.

EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Desde tiempos remotos se han utilizados técnicas de planificación y estrategias especialmente como tácticas de guerra, los griegos como ya se mencionó hablaban de *strategos* "general", "ejercito", y utilizaban el verbo como "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro *El Arte de la Guerra*, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría de juego; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, con Taylor y Fayol. La Planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1899 y 1916 respectivamente), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedicó sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio de Control y el Principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según el Libro de Planificación Educativa de la Nacional abierta la planificación aparece con el surgimiento de la sociedad socialista, en 1918, cuando la Unión Soviética logra concertar grandes masas de recursos para satisfacer urgente necesidades sociales y económicas, surge como la condición necesaria para organizar el socialismo basado en las aspiraciones de igualdad hacia todos los miembros de un mismo país.

Después de la segunda guerra mundial, la planificación también aparece en países europeos como respuesta a las exigencias del momento histórico. Europa se enfrentaba a la necesaria reconstrucción de sus países en todos sus ámbitos, luego de la destrucción que sufrieran durante la guerra; empleando técnicas a corto plazo como una opción para operacionalizar el proceso de la economía de mercado en la que se sustenta el capitalismo.

A mediado de la década de los cincuenta surge otra evolución, debido a que firmas Estado Unidense se encontraban en una situación perturbadora, que no podían ser remediadas por técnicas administrativas de ese entonces. Las técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero, y aun la entonces popular planeación a largo plazo, se mostraron inadecuadas para tratar con los nuevos síntomas. Hacia finales de esta década, varias firmas líderes se encontraron convergiendo hacia un nuevo enfoque, mediante el desarrollo y experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como la planeación estratégica según (Asoff, 1973)

Chandler A, (1962) estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

En las Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo" Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica: durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas..

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de Auditoría administrativa ayudara a la aplicación eficaz del Plan estratégico en la Empresa AMBATOL Cía. Ltda.

2.6 VARIABLES

Variable independiente

Auditoría administrativa

Variable dependiente

Plan estratégico en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

CAPITULO III

3 METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE

El enfoque de este proyecto fue cualitativo – cuantitativo, ya que estuvo encaminado a determinar las causas de la problemática y orientado a la solución de ésta. Por ello se aplicará una auditoria administrativa, la cual evaluará las condiciones de trabajo actuales, determinando el cumplimiento de su respectivo plan estratégico, ayudará a mitigar los problemas que se encuentren en la Empresa AMBATOL Cía. Ltda.

El enfoque cualitativo es aplicado ya que se determinará los actores involucrados en la empresa y principales afectados por el desconocimiento de normativas y planes vigentes en el Ecuador.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Se aplicara la investigación bibliográfica o documental y la investigación de campo

3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL

La investigación bibliográfica nos ayudara a tener el conocimiento de las indagaciones ya existentes como teorías, hipótesis, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del problema planteado que se propone resolver, ya que el proyecto debe tener bases científicas y debe apoyarse en fuentes primarias y secundarias para explicar de forma teórica y científica el proceso de la investigación planteada.

3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Ambatol Cía. Ltda. permitirá aplicar diferentes instrumentos, que permitirá al investigador tener un contacto con la realidad actual de la misma

Permitirá recolectar información primaria de lo planteado a través de técnicas como la entrevista y la encuesta a los directivos y empleados.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizara la investigación, exploratoria, descriptiva y la explicativa.

3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Esta investigación Exploratoria se lo realizara al momento que no se tenga idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido para la investigación a realizar en la empresa Ambatol Cía. Ltda. y tener como objetivo ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar metodologías a utilizar en una investigación con mayor rigor científico.

3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Es importante porque detalla las características más importantes del problema que en este caso es la auditoria administrativa y su incidencia en el plan estratégico de Ambatol Cía. Ltda. en lo que respecta a su origen y desarrollo.

Como objetivo es describir el problema en una circunstancia tiempo-espacial determinada, es decir detallar como se va a manifestar, cuál va a ser su espacio en la empresa y el tiempo en que se va a desarrollar la investigación.

3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Esta investigación tiene un propósito de medir el grado de relación entre las variables auditoria administrativa y su incidencia en el plan estratégico en la empresa Ambatol Cía. Ltda. ya que esta investigación examina asociaciones pero no relaciones casuales, donde cambio es una variable que influye directamente en el cambio de otra.

3.3.4 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Es importante medir el grado de relación que existe entre la auditoria administrativa y su incidencia en el plan estratégico en la empresa Ambatol Cía. Ltda. para determinar estadísticamente si la variable o unas de las variables es consecuencia de la variación de otras variables.

Aquí se puede explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o porque las variables están relacionada, y con eso permite formular una propuesta de solución al problema.

3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Población

El universo de estudio está compuesto por dos partes, la primera parte por personal que labora en la empresa Ambatol Cía. Ltda. que llega en un número de 24 personas y la segunda parte integra una muestra de clientes de la empresa, basándonos en la población del cantón.

Muestra

Para obtener la muestra se aplica la fórmula de población finita por proporción, se desarrolló esta fórmula por el tipo de población que se tiene ya que se conoce a la población y no se tiene la desviación estándar y se ha trabajado con el 50% de probabilidad de que se produzca un evento o no.

Simbología

N = Población	Datos:
n = Muestra	E= 0.05
E = Error	Z= 1.96
p = Probabilidad de que suceda	p= 0.50
q = Probabilidad de que no suceda	q= 0.50
	N= 785

Fórmula de Población Finita por Proporción

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (785) (0.50) (0.50)}{(785 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(38416) (785) (0.50) (0.50)}{(784) (0.0025) + (38416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = 258$$

Muestra

No	CATEGORIA	CANTIDAD
1	Personal	24
2	Clientes Externos	258
Total		282

Cuadro 1: Muestra

Elaborado por: Rocío Freire

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable Independiente: La auditoría administrativa en la empresa Ambatol Cía. Ltda.				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Tec. Investí.
La auditoría administrativa es la <u>revisión analítica</u> total o parcial de una <u>organización</u> con el propósito de conocer el <u>nivel de desempeño</u> y perfilar <u>oportunidades de mejora</u> para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.	Revisión	Cedula de desempeño	¿Conoce los indicadores de gestión de la empresa?	Técnica: entrevista Gerencia Ambatol Cía. Ltda. Técnica: Encuesta al personal Ambatol Cía. Ltda. Instrumento: Cuestionario
	Analítica	Actividades y Proyecto organizacionales	¿De qué manera se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo?	
	Organización	Control de operaciones	¿En qué grado se considera el recurso humano como capital humano?	
	Nivel de Desempeño	Tareas realizados/Empleados	¿Tiene capacidad de constituirse el personal en un factor de aprendizaje para el cambio?	
	Oportunidad de Mejora	Análisis de puestos/ Total de personas	¿En qué medida los cambios repercuten en la empresa?	
		Medidas de cambio emprendidas/ Medidas propuestas		

Cuadro 2: Variable Independiente
Elaborado por: Rocío Freire

Variable dependiente: Plan Estratégico en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Tec. Investí.
<p>Es una herramienta mediante la cual la organización establece las directrices y comportamientos de las misma a través de tres etapas <u>Filosófica</u>, <u>Diagnostica</u> y <u>Operativa</u>.</p>	<p>Etapa Filosófica</p> <p>Etapa Diagnostica</p> <p>Etapa Operativa.</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Políticas</p> <p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p> <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p>	<p>¿Qué elementos cree Ud. Que se debe incluir en la etapa filosófica?</p> <p>¿Qué análisis se debe considerar en la etapa de diagnóstico?</p> <p>¿Qué elementos se puede establecer en la etapa operativa?</p>	<p>Técnica: entrevista Gerencia Ambatol Cía. Ltda.</p> <p>Técnica: Encuesta al personal Ambatol Cía. Ltda.</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

3.6 PLAN RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se recolectará aplicando la encuesta estructurada para el personal administrativo y encuesta a los clientes de Ambatol Cía. Ltda., para medir el grado de incidencia de la auditoría administrativa y el cumplimiento del plan estratégico. Estas actividades serán realizadas directamente por la investigadora.

¿Para qué?	Es necesario para la comprobación de hipótesis y verificación de las deficiencias que se están presentando en Ambatol Cía. Ltda.
¿A qué personas u objetos?	Está destinado al personal administrativo y a los clientes de la en Ambatol Cía. Ltda.
¿Sobre qué aspectos?	Se ha recopilado información acerca de la auditoría administrativa y plan estratégico.
¿Quién va a realizar la investigación?	Investigadora – autora del trabajo
¿Cuántas veces se va a aplicar la investigación?	Se aplicara 282 veces
¿Qué técnicas se va a aplicar?	La técnica de la encuesta
¿Qué instrumento se va a aplicar?	Se ha aplicará el cuestionario
¿En qué circunstancias?	De forma personal, para los empleados y clientes de la empresa en Ambatol Cía. Ltda.

Cuadro 4: Recolección de Información

Elaborado por: Rocío Freire

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Para la tabulación de datos se utilizara Excel.
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico en, el aspecto pertinente, Comprobación de Hipótesis.

Para la comprobación de la hipótesis de la presente investigación se va a utilizar el estadígrafo Chi-cuadrado

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez obtenido la información de las encuestas de los clientes internos de la empresa Ambatol Cía. Ltda. y de haber tabulado los datos que ayudan a establecer diferentes parámetros se obtuvieron los siguientes resultados.

Entrevista

Dirigida al Gerente de Ambatol Cía. Ltda.

Analizar la actual dirección estratégica para establecer una planeación coherente a las actuales necesidades de la empresa.

Encuesta No1 Dirigida al Personal de Ambatol

1 ¿Se mide periódicamente el plan operativo anual?

Cuadro No 5 Indicador: Plan Operativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	4	17%
CASI NUNCA	10	50%
A VECES	6	25%
SIEMPRE	2	33%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

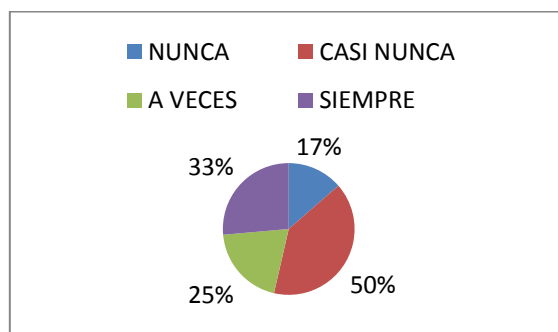


Gráfico No 6 Plan Operativo Anual

Elaborado por Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El personal encuestado responde respecto a si se mide el plan operativo anual 17% Nunca, el 50% Casi Nunca; 25% A Veces; y el 8% Siempre

Aquí claramente se puede visualizar que en un porcentaje significativo de los encuestados manifiestan que casi nunca se mide periódicamente el plan operativo anual, la cual es indispensable para la empresa este bien encaminada y tenga presente las actividades realizadas y por realizar. En la empresa existe una tendencia a evaluar la operatividad en cuanto a la ejecución de las actividades cumplidas.

2¿Cada qué tiempo se actualiza el objetivo general de la institución?

Cuadro No 6 Indicador: Actualización Objetivo General

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
de 1 a 3 años	2	8%
de 3 a 5 años	4	17%
de 5 en adelante	4	17%
desconozco	14	58%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

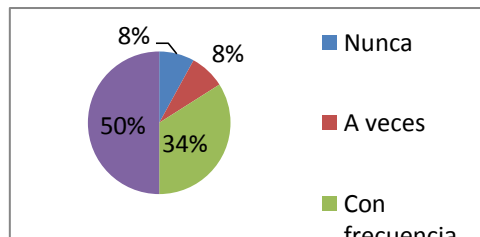


Gráfico No 7 Actualización Objetivo General
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Respecto a la actualización del objetivo general las personas respondieron de 1 a 3 años 8%; de 2 a 5 años 17%; de 5 años en adelante 17%; Desconozco 58%.

En la empresa Ambatol existe un alto porcentaje de personal que desconoce si ha existido una actualización por que se ha realizado reuniones de gestión corporativa que organice la planificación estratégica de la entidad.

3¿Se están utilizando indicadores de gestión para ver el cumplimiento de misión, visión, objetivos?

Cuadro No 7 Indicador: Uso de Indicadores de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NADA	14	33%
POCO	8	8%
NOTABLE	2	59%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: encuesta

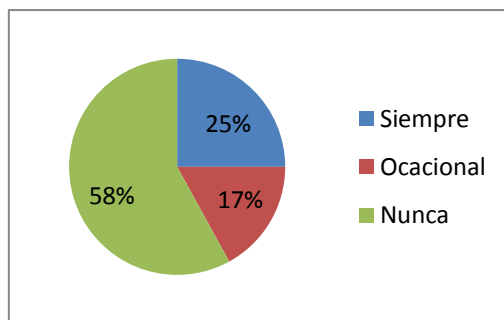


Gráfico No 8 Uso de Indicadores de gestión
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El personal encuestado responde respecto a si se utilizan indicadores de gestión un 33% responde Poco; 59% Nada; 8% Notable.

Los indicadores de gestión tradicionalmente son empleados por las empresas para apoyar la evaluación cuantitativa y sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Se puede anotar que existe un alto porcentaje de miembros de la empresa que no utiliza indicadores de gestión. Está claro que su correcta utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

4¿Cumple los objetivos con la función de encauzar la organización para el logro de su objeto?

Cuadro No8 Indicador: Objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	17%
Regular	10	17%
Bien	6	25%
Excelente	4	41%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

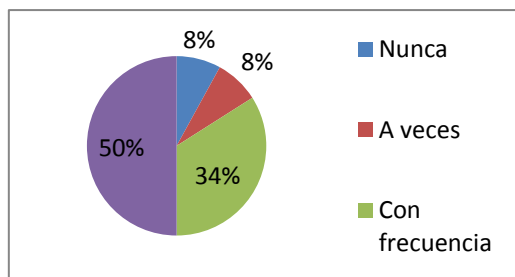


Gráfico No 9 Objetivos
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El personal encuestado responde respecto a los objetivos y su cumplimiento un 41% respondió Regular; un 25% Bien; y un igual 17% Deficiente y Excelente.

Se puede interpretar que el mayor porcentaje del personal encuestado no observan que los objetivos están regularmente encauzados los esfuerzos para cumplir con el fin de la organización; por lo que se requiere de un estudio más profundo para determinar las acciones que se puedan tomar.

5.-. ¿Están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo?

Cuadro No 9 Indicador: Proceso Administrativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	25%
Ocasional	14	17%
Nunca	4	58%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

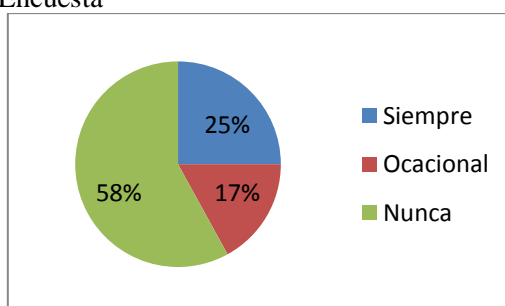


Gráfico No 10 Proceso Administrativo
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

En las encuestas realizadas se puede decir en relación a si están documentados los procedimientos administrativos de la empresa respondieron que Siempre un 25 %; Ocasionalmente 17%; y 58% Nunca.

Para la empresa, el mayor porcentaje indica que Nunca están documentados los procedimientos administrativos. Esto sugiere que no se ha documentado ni tampoco documentado la Misión. Visión, Objetivos, Metas, Políticas gestión de la empresa.

6. ¿La estructura organizacional permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?

Cuadro No 10 Indicador: Estructura Organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	17%
Casi siempre	12	50%
A veces	6	25%
Nunca	2	8%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

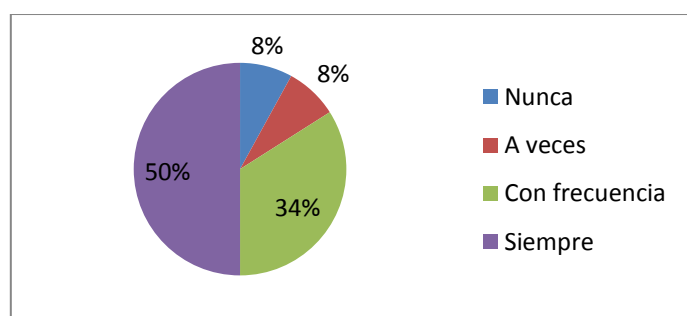


Gráfico No 11 Estructura Organizacional

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El personal encuestado en relación a la estructura organizacional permite cumplir con el objeto de la organización: respondieron que Siempre un 17%; casi Siempre un 50%; A veces un 25% y Nunca un 18%.

El mayor porcentaje admiten que la estructura organizacional actual permite cumplir con el objetivo de la organización. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que aunque es menor el porcentaje que no está de acuerdo, es una advertencia que existen desfases y diferencias que no se da una buena comunicación.

7.- ¿La cultura organizacional es congruente con la estructura y funciones establecidas?

Cuadro No 11 Indicador: Cultura Organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	8%
A veces	2	8%
Con frecuencia	8	34%
Siempre	12	50%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

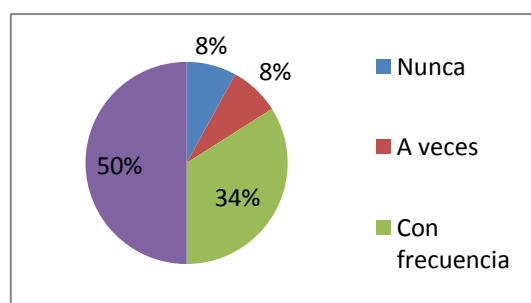


Gráfico No 12 Cultura Organizacional

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

En relación a la Cultura Organizacional y su congruencia con las funciones establecidas un 50% Siempre; un 34% Con Frecuencia; un 8% A Veces; y un 8% Nunca.

Se puede interpretar que el porcentaje más alto de los encuestados anotan que la cultura organizacional, Siempre tiene congruencia con las funciones establecidas. El porcentaje que no está de acuerdo con la manera en cómo se está presentando la cultura organizacional es porque no está documentadas las funciones del personal.

8.- ¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en la organización?

Cuadro No 12 Indicador: Auditoría Administrativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	24	100%
Total	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

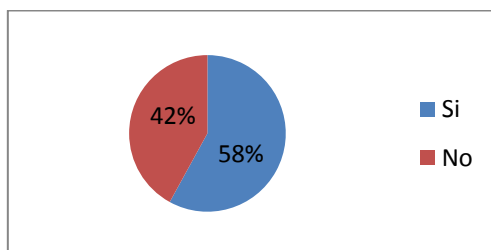


Gráfico No 13 Auditoría Administrativa

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El personal encuestado respecto a si se ha realizado anteriormente una auditoría Administrativa el 100% respondió que NO.

El ciento por ciento del personal admite que nunca se ha realizado una auditoría administrativa. Existe una resistencia a las evaluaciones porque no se las considera como apoyo sino más bien como acusación, si anteriormente no se ha efectuado en la empresa una auditoría administrativa es porque no se ha establecido instrumentos técnicos de apoyo.

9.- Se considera la conducta del líder en cuanto a:

Cuadro No 13 Indicador: Liderazgo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apoyo Y Participación	6	25%
Logros Y Conducta	6	25%
Todas	8	33%
Ninguna	4	17%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

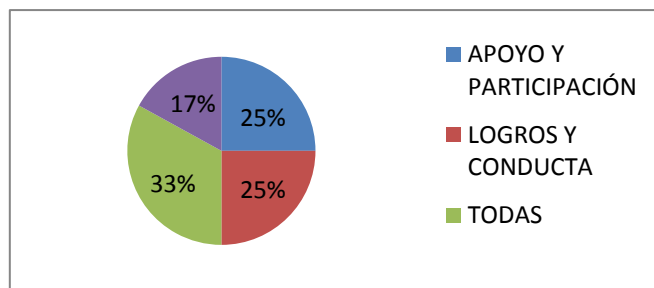


Gráfico No 14 **Liderazgo**
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El personal encuestado respecto a la conducta del líder en el parámetro apoyo y participación 25%; Logros y Conducta 25%; Todas 33% y Ninguna 17%.

De acuerdo a las encuestas se puede interpretar, que en mayor porcentaje el liderazgo está medido por parámetros como logros y conducta, porque es una empresa cualificada por la representación en ventas de materiales para la construcción. El personal está consciente de que existe un director general pero es considerado más un funcionario que un líder.

10.- ¿El plan estratégico dicta las pautas para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo?

Cuadro No 14 Indicador: **Plan Estratégico**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	58%
No	10	42%
TOTAL	24	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

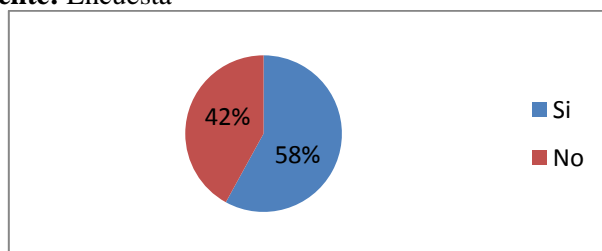


Gráfico No 15 **Plan Estratégico**
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

El personal encuestado respondió en relación al indicador Plan Estratégico en un 58% que SI y en un 42% que NO.

Se puede interpretar que el porcentaje más alto tiene una tendencia a considerar que el plan estratégico Sí dicta las pautas necesarias para el cumplimiento del objetivo. Aunque la dirección no ha consolidado su estrategia en la empresa porque no se ha realizado un diagnóstico en la misma y tampoco se utiliza indicadores.

Encuesta No 2 Dirigida a los clientes del Ambatol Cía. Ltda.

1.- ¿Hace cuantos años cuenta con los servicios de Ambatol Cía. Ltda.

Cuadro No 15 Indicador: **Tiempo de Servicio**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	146	57%
De 3 a 4 años	81	31%
Más de 4 años	31	12%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

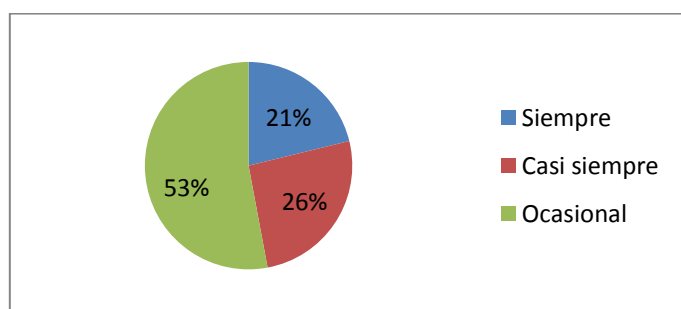


Gráfico No 16 **Tiempo de Servicio**

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes encuestados respecto al Tiempo de Servicio De 1 a 2 Años 57%; De 3 a 4 años 31%; Más de 4 Años 12%.

Se puede decir que un alto porcentaje de clientes son relativamente nuevos para la entidad pero existe potencial de fidelizar a los clientes ya que se encuentran ubicados a nivel nacional.

2.- ¿Ha tenido algún problema con el nivel jerárquico que le ha presentado la empresa?

Cuadro No 16 Indicador: **Nivel Jerárquico**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Algunas veces	22	9%
Ocasional	27	10%
Nunca	209	81%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

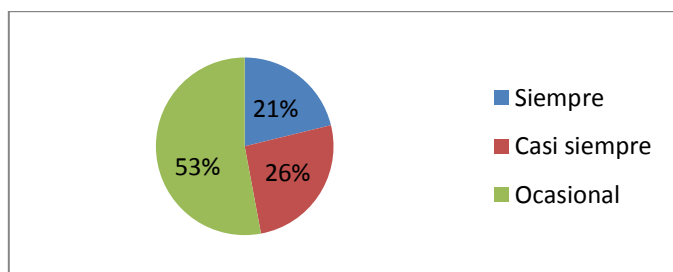


Gráfico No 17 **Nivel Jerárquico**

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Las personas encuestadas respecto al indicador Nivel Jerárquico respondieron Nunca 81% Algunas Veces 9% Ocasionalmente 10%.

El nivel jerárquico es importante dentro de la estructura organizacional y se puede anotar que la mayoría de clientes nunca han tenido problemas lo cual es positivo para la empresa pues están identificados externamente como una entidad organizada y funcional.

3.- ¿Considera que el personal de la empresa está capacitado?

Cuadro No 17 Indicador: Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Debajo del promedio	39	15%
En el promedio	153	59%
Arriba del promedio	66	26%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

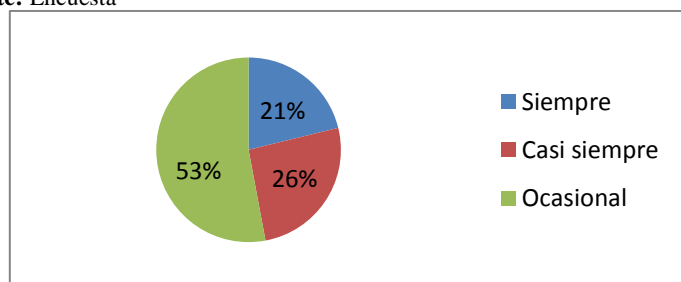


Gráfico No 18 Capacitación

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas responden sobre el indicador Capacitación un 59% Está en el promedio; un 26% Arriba del Promedio y un 15% Debajo del Promedio.

Se puede interpretar que los clientes han notado que el personal de la empresa está capacitado para representar a la empresa.

4.- ¿En las visitas se le presenta una identificación clara del producto?

Cuadro No 18 Indicador: Identificación del Producto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	117	45%
Casi siempre	98	38%
A veces	42	17%
Nunca	0	0%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

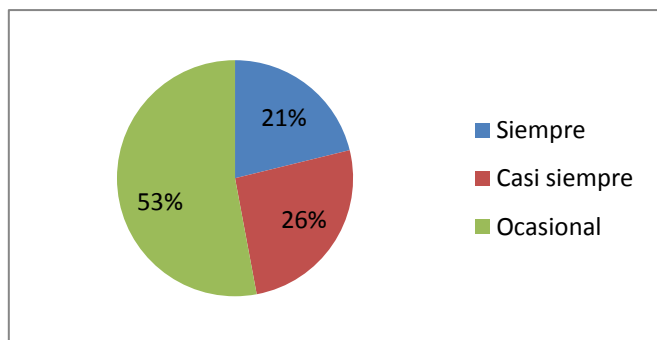


Gráfico No 19 Identificación del Producto
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes respondieron en relación a si observan una identificación clara del producto un 38% indican que Casi Siempre 38%; Siempre 45% y 17% A Veces

Un alto porcentaje de clientes tienen una buena identificación de los productos lo que establece que tienen una buena imagen corporativa.

5.- ¿El catálogo de productos está constantemente actualizado?

Cuadro No 19 Indicador: **Actualización de Catalogo**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	87	34%
Casi siempre	119	46%
A veces	52	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

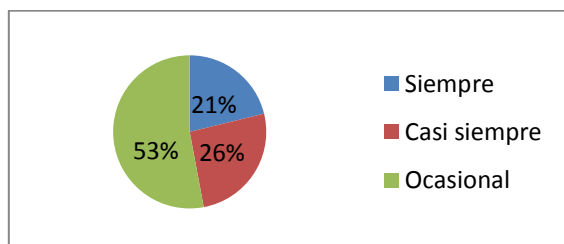


Gráfico No 20 Actualización Catálogo
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes encuestados sobre catálogos actualizados un 34% Siempre; un 46% Casi Siempre un 20% A Veces y un 0% Nunca.

Se puede interpretar que un alto porcentaje de clientes que si se mantienen actualizados los catálogos de los productos.

6.- ¿Ha sido informado de los tipos de controles o auditorías administrativas que la empresa haya realizado?

Cuadro No 20 Indicador: Auditorias Administrativas Realizadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	12%
No	227	88%
Total	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

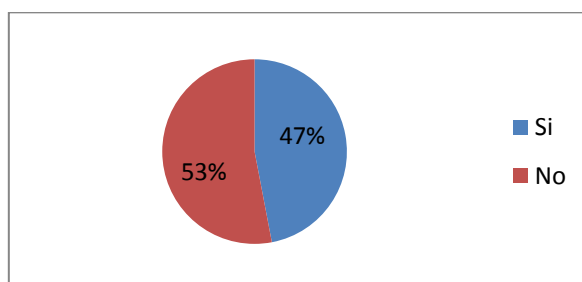


Gráfico No 21 Auditorías Administrativas Realizadas

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes encuestados respecto al Indicador Auditoría Administrativa realizadas respondieron el 88% NO y el 12% SI.

Un alto porcentaje no ha sido informado si se ha realizado algún tipo de Auditoría Administrativa anteriormente o tipo de evaluación; este tipo de informes generales transmitiría confianza a los clientes para conocer la labor empresarial.

7.- ¿Estima que es beneficioso para la empresa que se realice una Auditoria Administrativa?

Cuadro No 21 Indicador: **Beneficio de Auditoría Administrativa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	215	83%
No	43	17%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

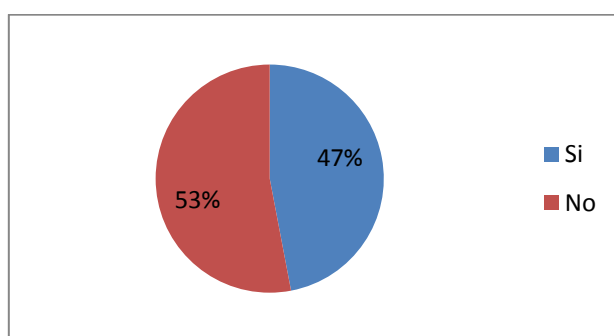


Gráfico No 22 **Beneficio de Auditoría Administrativa**

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes encuestados respondieron en un 83% SI y en 17% NO respecto al indicador Beneficio de Auditoria Administrativa respondieron 83% SI y 17% NO.

La Auditoría Administrativa ofrece al área externa el grado de servicio que va a proporcionar, imagen y reputación de la organización con relación a la calidad. El papel del personal de la organización responsable de la implantación de una nueva política de calidad.

8.- ¿Cómo califica en el servicio y atención al cliente por parte de la empresa Ambatol Cía. Ltda.?

Cuadro No 22 Indicador: Calidad en el Servicio y Atención al Cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	71	27%
Bueno	133	52%
Regular	41	16%
Insuficiente	13	5%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

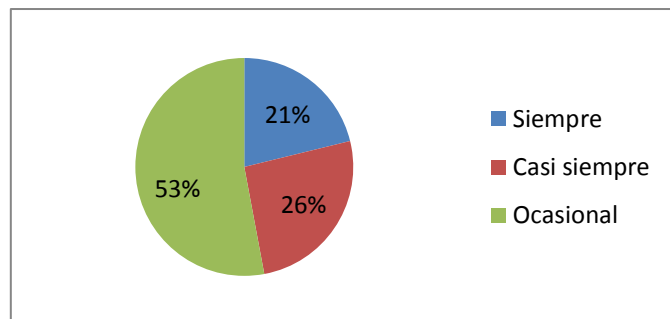


Gráfico No 23 Calidad en el Servicio y Atención al Cliente

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes encuestados respecto a la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente lo califican en un 52% Bueno; 27% Excelente; 16% Regular y 5% Insuficiente.

Los requisitos para brindar el servicio deben estar claramente definidos y para un alto porcentaje de los clientes en términos generales se observan estas características como buenas, pero es la cualidad que siempre evalúa el cliente.

9.- ¿Ha observado eficacia y eficiencia en el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Ambatol Cía. Ltda.?

Cuadro No 23 Indicador: Eficacia – Eficiencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	121	47%
No	137	53%
Total	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: encuesta

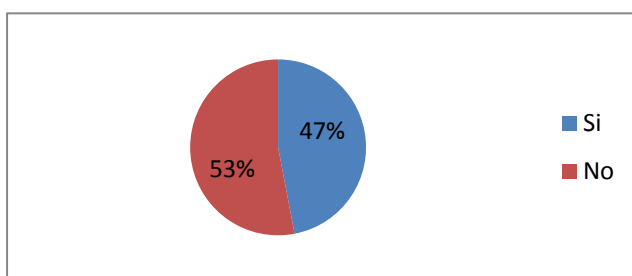


Gráfico No 24 Eficacia – Eficiencia
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Los clientes encuestados responden de la Eficacia y Eficiencia del Plan Estratégico respondieron 53% NO y 47% SI.

De acuerdo a las encuestas se puede interpretar que en un 47% Si es eficaz el Plan Estratégico a visión del cliente externo, sin embargo para aquellos que no han observado este tipo de características existe la oportunidad de mejora.

10.- ¿Considera que el nivel de comercialización de la empresa cumple con los objetivos ofertados?

Cuadro No 24 Indicador: Nivel de Comercialización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	47	18%
Casi siempre	57	22%
Ocasional	115	45%
Nunca	39	21%
TOTAL	258	100%

Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: Encuesta

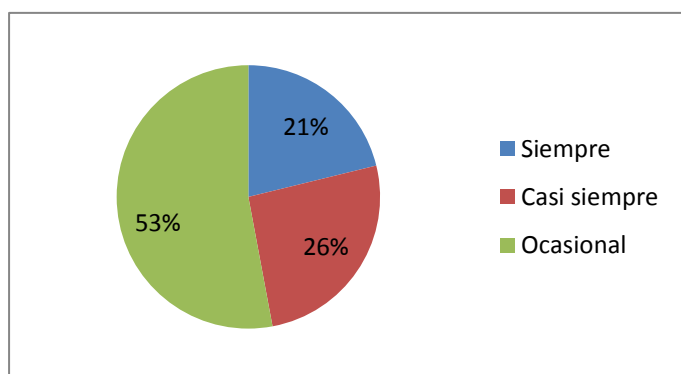


Gráfico No 25 Nivel de Comercialización
Elaborado por: Rocío Freire

Análisis e Interpretación

Los clientes respondieron respecto a nivel de comercialización 45% Ocasionalmente; 22% Casi Siempre; 18% Siempre y 15% Nunca.

La comercialización para el cliente externo necesita ser más promocionada, porque es una forma de que la empresa se dé a conocer no sólo por casa del metalmecánico sino por profesionales de la industria metalmecánica y a su vez recomienden al público.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para poder comprobar estadísticamente la Hipótesis la deficiente de una auditoría administrativa incide en el plan estratégico de la empresa Ambatol Cía. Ltda.; se aplica el método de “Chi-cuadrado” que se caracteriza porque proporciona una medida de la discrepancia entre la frecuencia observada y la frecuencia esperada, indicando en qué medida las diferencias existen entre ambas, de haberlas, se deben al azar en el contraste de hipótesis, para de esta manera determinar la relación entre las variables de estudio.

Ho =Hipótesis nula.

H1 =Hipótesis alternativa.

Ho =La deficiente de una auditoría administrativa no incide en el plan estratégico de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

H1 =La deficiente de una auditoría administrativa incide en el plan estratégico de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

Selección de Preguntas

ITEMS	PREGUNTAS SI NO	SI	NO
A 8	¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en la organización?	0	24
A 10	¿El plan estratégico dicta las pautas para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo o atribución fundamental?	14	10
B7	¿Estima que es beneficioso para la empresa que se realice una Auditoría Administrativa?	215	43
B9	¿Ha observado eficacia y eficiencia en el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa AMBATOL.	121	137

Cuadro No25 Selección de Preguntas

Elaborado por: Rocío Freire

Frecuencias Observadas

ITEM	INICADOR	ALTERNATIVAS		TOTAL
		SI	NO	
A8	Auditoria Administrativa	0	24	24
A10	Plan Estratégico	14	10	24
B7	Auditoria Administrativa	215	43	258
B9	Plan Estratégico	121	137	258
TOTAL		350	214	564

Cuadro No26 Frecuencias Observadas

Elaborado por Rocío Freire

Cálculo de Frecuencias Esperadas

$$Fe = \frac{350 \times 24}{564}$$

$$Fe = 14.86$$

$$Fe = \frac{350 \times 258}{564}$$

$$Fe = 94.12$$

ITEM	INICADOR	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
A8	Auditoria Administrativa	14.86	9.14
A10	Plan Estratégico	14.86	9.14
B7	Auditoria Administrativa	163.88	94.12
B9	Plan Estratégico	163.88	94.12

Cuadro No27 **Frecuencias Observadas**
Elaborado por Rocío Freire

Cálculo del Chi Cuadrado

Elección de la prueba estadística

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

No	O	E	(O - E)	(O - E) ²	$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$
1	0	14.86	-14.86	220.81	14.8
2	14	14.86	0.86	0.74	0.05
3	215	163.8	51.2	2621.4	16.0
4	121	163.8	-42.8	1831.84	11.1
5	24	9.14	14.86	220.81	24.16

6	10	9.14	0.86	0.74	0.08
7	43	94.12	-51.12	2.61	0.02
8	137	94.12	-42.88	2.61	0.02
TOTAL X2					66.23

Cuadro No 28 Cálculo del Chi Cuadrado

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: Cálculo del Chi Cuadrado

Nivel de significancia

El nivel de significación es del 5% equivalente al 0.05

Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo

Para determinar las zonas de aceptación y rechazo, primero se determina los grados de libertad aplicando la siguiente fórmula.

$gl = (f-1)(c-1)$, donde:

gl = grados de libertad

f = número de filas

c = número de columnas

Distribución

$$gl = K - 1$$

$$gl = (f - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

Por lo tanto, con 3 de grados de libertad, se tiene un valor de la tabla estadística de $X^2_c = 12.815$

Decisión

Si el valor calculado es mayor que el valor tabular se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. $X^2_c > X^2_t$

Como el valor calculado es mayor al dado por la tabla estadística, es decir: 66.23 es mayor que 12.815, se acepta la Hipótesis Alternativa

H1 = Se deficiente que la auditoría administrativa incide en el plan estratégico de la empresa AMBATOL CIA. LTDA.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Claramente se puede visualizar que un porcentaje significativo de los encuestados manifiestan que no existe una medición periódica del plan operativo anual, lo cual es indispensable para que la institución este bien encaminada y tenga muy presente las actividades realizadas y por realizar. Caso contrario los procesos de una Auditoría Administrativa no podrán ser ejecutados. En la empresa es importante que todos los empleados estén enterados de las actividades cumplidas y las responsabilidades que tienen planificadas ya que así se cumpliría con los requerimientos organizacionales.
- Como consecuencia que no existe una auditoría administrativa en la empresa Ambatol Cía. Ltda no se ha realizado estrategias planificadas y la dirección en este sentido no está fortalecida, lo que puede incurrir en los servicios que ofrece la empresa.
- La misión, visión y objetivos son los pilares fundamentales para realizar toda actividad, siempre y cuando la entidad desee posicionarse en el mercado competitivo, lo cual no está debidamente socializado en la empresa.
- La empresa se desempeña adecuadamente en términos generales; sin embargo, desperdicia un potencial altamente significativo como resultado de la aplicación de un proceso administrativo inconsistente.
- La percepción de que los aspectos de organización son los que generan problemática de la empresa no es precisa, ya que las funciones de la etapa de planeación contribuyen en mayor medida a que suceda.
- En Ambatol Cía. Ltda., no se ha establecido indicadores de gestión. La medición dentro del proceso administrativo es fundamental por lo que las escalas representan un instrumento consistente para describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos y ayudan a conocer el grado de

cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Se observa que la institución está utilizando un porcentaje aceptable de indicadores pero es necesario aplicarlo de manera continua.

5.2 RECOMENDACIONES

- La Dirección general debe convocar a una reunión de todos los miembros de la empresa Ambatol Cía. Ltda., y hacer una presentación de la visión destacando las bondades de su contenido. Así mismo en forma periódica debe evaluar a través de una comunicación directa, si el significado ha sido asimilado.
- La dirección debe promover a través de los responsables de las áreas del segundo nivel del organigrama la difusión y asimilación de la esencia de la misión y provocar un efecto en cascada hacia todos los niveles de la empresa.
- La totalidad de las políticas deben estar documentadas y disponibles para que todo el personal pueda consultarlas particularmente con su inmediato superior.
- Emplear técnicas de desarrollo organizacional que permitirá apoyar a los vendedores a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva, para mejorar el desempeño permanente, aportando con un estilo particular y diferenciando sus características; así aportar, con un sistema integral, coherente y continuo para el desarrollo de los talentos individuales de los vendedores, en el trabajo y la permanencia del amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título:

Plan de Auditoria Administrativa para AMBATOL CÍA. LTDA. de la Ciudad de Ambato.

Empresa: AMBATOL CÍA. LTDA

Beneficiarios: Socios

Junta General

Dr. Carlos Sánchez Gerente General
Sr. Edison Sánchez Jefe de Operaciones
Sr. Carlos Sánchez Z. Supervisor

Empleados

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Matriz

Dirección: Ciudadela la Alborada y Av.
Rodrigo Vela y Jácome
Clavijo.

Tiempo:

Fecha de Inicio: Septiembre 2013

Fecha Final: Noviembre 2013

Equipo Técnico: Rocío Freire Investigador

Carlos Sánchez Gerente General

Costo: \$ 1545.65

6.2 ANTECEDENTES

Gracias a la investigación realizada se pudo observar que Ambatol no se tiene determinada una visión que le permite abrir el camino para que la empresa evalúe su comportamiento y genere las medidas necesarias para corregir y redireccionar sus acciones a fin de cumplir su objetivo en términos de eficiencia y eficacia sino de constituirse como una fuente de cambio que le permita generar conocimiento y nuevas ideas para aprender.

Representa la oportunidad de capacitar a toda una organización para adaptarse y establecer un sistema dinámico de transferencia de ideas que faculte para lograr un mejoramiento continuo basado en el conocimiento y la innovación.

También es una forma de retroalimentación compensadora que responde a las presiones con respuestas accesibles pero bien focalizadas, realizadas en los momentos y sitios apropiados para producir resultados representativos y duraderos.

El punto clave está en aprender a ver estructuras en lugar de hechos para inferir patrones de cambio en lugar de instantáneas estáticas, percibir la simplicidad lógica que existe en el trasfondo de problemas complejos y poder comprender que el máximo potencial del trabajo reside en la habilidad para concentrarse objetivamente en las soluciones intrínsecas y no en las secundarias.

BENJAMÍN, E. (2008) La Auditoría Inteligente es una connotación expresamente formulada con la intención de brindar otro ángulo de alcance y las bondades que esta herramienta ofrece en su versión clásica. La esencia de la auditoría inteligente es pues, su visión sustentada por información y hechos concretos revisados con una actitud constructiva.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La organización que tiene en mente maximizar sus resultados minimizando el margen de error encuentra en la auditoría un campo propicio para conocer, entender y evolucionar. Esta aceptación aumenta la capacidad para asimilar los resultados producto de la aplicación de la auditoría transformarlos en una conducta que combine el respeto y la comprensión por las personas y la organización, liberando su potencial para poder cambiar por convicción y no por obligación.

Las empresas y organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las empresas, por lo cual constituye el personal el recurso más importante y preciado para que una organización alcance el desarrollo y sea exitosa en su área de trabajo.

Es importante aplicar una auditoría Inteligente porque permite desarrollar una caracterización encaminada a afianzar aspectos tales como; reforzar la identidad de la organización, impulsar el trabajo en equipo, fomentar la tolerancia, responder con flexibilidad a las presiones; orientarse hacia las metas y el cliente, fortalecer los canales y el contenido de la comunicación promover el clima de respeto y compromiso, también se puede lograr el desarrollo conjunto del personal y la organización.

Aquí se presenta el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento. La auditoría administrativa en la empresa privada es una muestra de la gama de posibilidades que se abren a esta herramienta producto del grado y forma de delegación de autoridad. De la versatilidad y puntualidad con que se aplique depende que sus resultados puedan convertirse en elementos de decisión estratégicos para la empresa.

La aplicación de la auditoría administrativa en la empresa AMBATOL CIA LTDA dispone de un campo fértil, ya que la variedad de instrumentos que puede abarcar abre la posibilidad a una mejora en el trabajo y enfoques así como de un manejo de relaciones de coordinación basado en las diferentes figuras del proceso de delegación de autoridad.

Tomando en cuenta la misión y visión de la empresa que es satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo productos de calidad para contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa la auditoria administrativa le ayudara a mejorar tanto a nivel interno como externo liderando en el mercado con un buen servicio y atención al cliente manteniendo una amplia conciencia social.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de Auditoría Administrativa para evaluar el Plan Estratégico de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar acciones para instrumentar la auditoria administrativa en forma ordenada
- Registrar todo tipo de hallazgos políticos y socio económicos.
- Dividir los elementos de la auditoria para conocer el origen del comportamiento
- Presentar resultados de la auditoria administrativa.

- Establecer lineamientos generales para un mejor seguimiento de las observaciones.
- Implantar los indicadores de gestión para la empresa Ambatol Cía. Ltda.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Política

Es factible en vista de que la Constitución de la República, sección tercera, Comunicación e Información propone normativas que las empresas deben cumplir para mejorar los sistemas de comunicación que permitan ofrecer un buen servicio y atención adecuados tanto dentro y fuera de la empresa.

SOCIO – CULTURAL

Los gustos y preferencias de los consumidores se hacen evidentes al momento en que estos deciden adquirir un determinado producto que proporcione seguridad y una relación calidad-precio que influyen en la satisfacción de los mismos.

Organización

La empresa a través de sus involucrados está dispuesta a mejorar los estándares de calidad en los productos que ofrece con el objetivo de lograr una posición relevante frente a sus competidores en el mercado.

Equidad de género

Hoy en día tanto hombres como mujeres tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.

Económico-financiero

La empresa Ambatol Cía. Ltda. es factible el gasto de \$ 1545.65 ya que la empresa se encuentra apta para poder cubrir los costos y gastos por lo que son muy bajos como es un 0.08% que se utilizara para mejorar su administración con el fin de satisfacer a los clientes.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Auditoría

BENJAMIN E. (2008) Es la revisión sistemática con fines evaluatorios de una dependencia o entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente para cumplir con los objetivos que tiene encomendados dentro de la Administración. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la dependencia o entidad; su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación y adiestramiento; división de actividades y supervisión; existencia y aplicación de manuales de organización; desconcentración y simplificación administrativa; mecanismos de autoevaluación; Funciones, sistemas, procedimientos y controles; las instalaciones y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la dependencia o entidad.

Análisis

ARENS, A. (2001) Un análisis es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado.

Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.

Planificación de la Auditoría administrativa

ARENS, A. (2001) Estudio de la situación. Extensión de la Auditoría. Adiestramiento del personal. Orientación de las técnicas. Metodología. Registro de la documentación contable, administrativa y estadística. Observación o reconstrucción de los hechos. Encuestas mediante cuestionario.

Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor BECKHARD, Richard La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora MENDOZA FUNG, María Elena (Pág.18) propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

Recurso Humano

Según CHIAVENATO (2002) En el mundo de los negocios, término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos.

Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría

Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

Funciones del Auditor

Según RODRÍGUEZ V, J (1983) Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

Conocimientos que debe poseer

Según RODRÍGUEZ, J (1983) Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Complementaria

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Habilidades y destrezas

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Comportamiento ético.

Experiencia

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones.

Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

- Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.
- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.
- Conocimiento de esfuerzos anteriores
- Conocimiento de casos prácticos.
- Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza.

- Conocimiento personal basado en elementos diversos.

Responsabilidad profesional

El equipo auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua

Evaluación de Desempeño

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro

Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos

”La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Se puede indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño.

Importancia de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar encuentra para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

Estándares o parámetros de desempeño

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato

Medición del Desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Competencias Laborales

Según Tamayo J. "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Metodología de Aplicación

La metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que

se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos hallazgos evidencias transacciones situaciones argumentos y observaciones para su examen informe y seguimiento. Para utilizar de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas en cada una de las cuales se brinda los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo expuesto las etapas que integran la metodología de la auditoría inteligente:

- 1.Planeación
- 2.Instrumentación
- 3.Examen
- 4.Informe
- 5.Seguimiento

El marco metodológico representa el camino adecuado para guiar las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento.

6.7 METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO

6.7.1 Introducción

6.7.2 Misión

6.7.3 Visión

6.7.4 Valores institucionales

6.7.5 Pasos de la Metodología de Implantación

6.7.6 Fases de la propuesta

6.7.7 Desarrollo de la Propuesta

6.7.7.1 FACE 1

6.7.7.2 FACE 2

6.7.7.3 FACE 3

6.7.7.4 FACE 4

6.7.1 Introducción

El presente plan tiene como fin apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

De igual manera proporcionar a los directivos de la empresa un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos que se reflejen en los informes obtenidos.

6.7.2 Misión

Tener vigencia permanente siendo una empresa apreciada a nivel nacional. Fortaleciendo el desarrollo de la industria metalmeccánica liderando el servicio y atención al cliente y manteniendo una amplia conciencia social.

6.7.3 Visión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y amigos de la industria metalmeccánica del país, ofreciendo productos de calidad a un precio justo, competitivo y con excelencia en el servicio, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la empresa y comunidad.

6.7.4 Valores institucionales

En Ambatol Cía. Ltda., valoramos el trato justo y equitativo de nuestros socios, clientes, empleados y miembros de la comunidad. Nuestras relaciones serán honestas, transparentes y con el nivel ético más alto. En nuestros actos, creemos y practicamos:

Honradez

La honradez personal y la de Ambatol es imagen que debemos celosamente cuidar y respetar. “constituyéndose en actitud permanente”

Lealtad

Cumplir cumplidamente los postulados y valores adoptados por Ambatol por convicción no porque existen grados de control o supervisión. Debemos experimentar sentir en cada accionar de nuestro trabajo.

Creatividad

Es ese don que la naturaleza a puesto en el hombre para enfrentar la vida en sus múltiples circunstancias y se estimula frente a los cuestionamientos y deseos de superación

Retribución

Recompensa legítima a los esfuerzos de los diferentes equipos humanos que integran la empresa Ambatol lealtad solo obteniendo una eficiente rentabilidad podemos garantizarnos un futuro próspero para nosotros y nuestras familias.

Servicio

Predisposición anímica para alagar y satisfacer al cliente de Ambatol pensando en él y en su organización y a través de ella en el servicio que se da a la comunidad.

Trabajo en equipo

Demostrar coordinación, disciplina, responsabilidad y organización respetando los valores y principios que inspiran a la empresa “apreciaremos el trabajo en equipo”

Calidad

No olvidemos que en Ambatol existe una secuencia de procesos que nos dan un resultado: proveer productos y servicio de calidad “veremos la calidad a como un modo de vida

Perseverancia

Actitud positiva y permanente en el desenvolvimiento de nuestro trabajo cotidiano, recordando que Ambatol es una empresa en línea ascendente, de continuo crecimiento que no admite flaquezas ni en la adversidad de los tiempos difíciles

Apoderamiento

Actuaremos con sentido de propiedad, el cual demanda la utilización sabia y prudente de los recursos de la empresa “pensamos y actuaremos con sentido de urgencia”

Excelencia

No olvidemos que la excelencia se edifica contemplando con la máxima exigencia cada uno de los detalles, en lo espiritual, intelectual.

Humildad

Haremos de la humildad un hábito práctica permanente

Medio ambiente

Haremos de la preservación del medio ambiente una práctica fundamental.

6.7.5 Pasos de la Metodología de Implantación

Pasos de la Metodología de Implantación

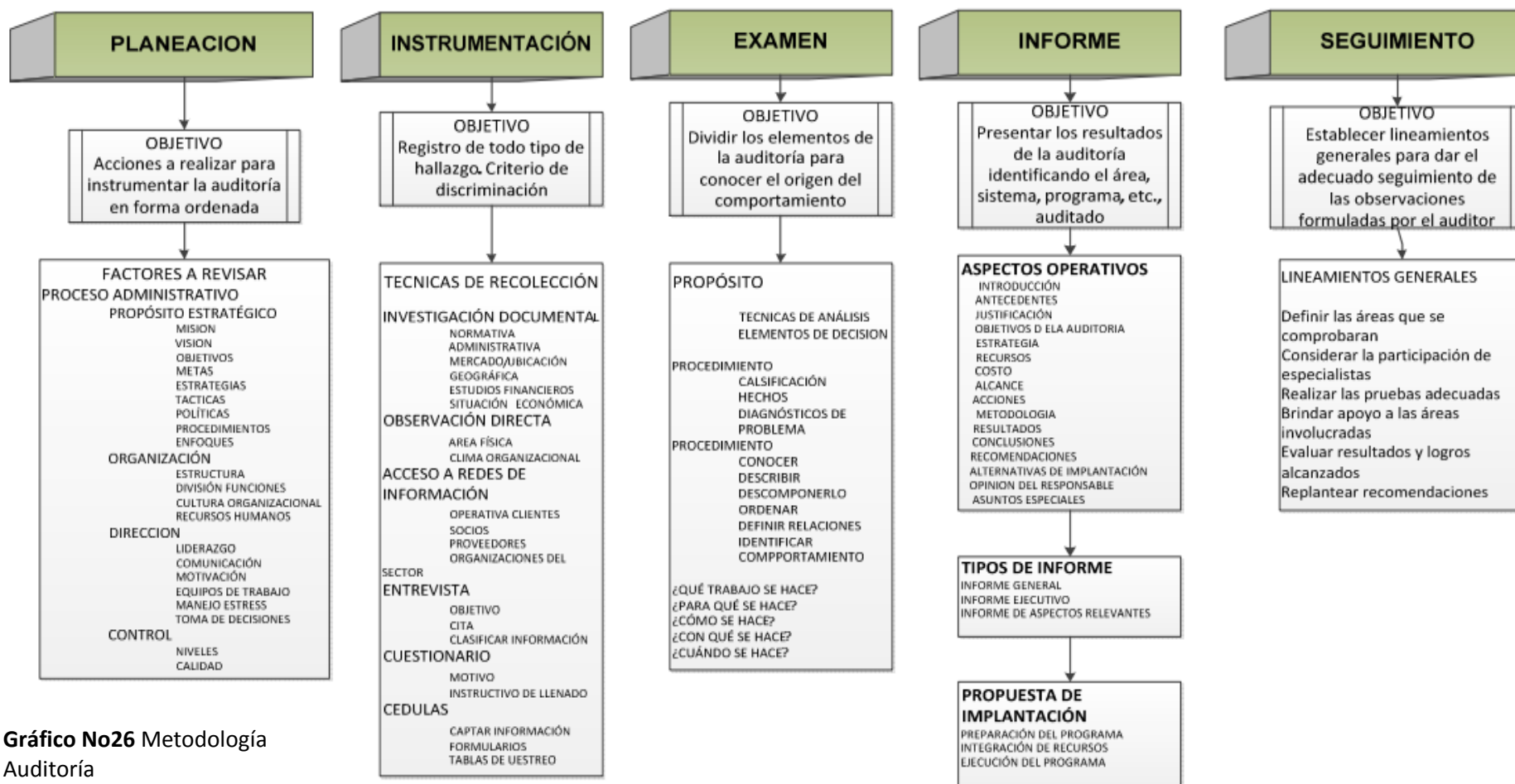


Gráfico No26 Metodología Auditoría
Elaborado por Rocío Freire

6.7.6 Fases de la propuesta

FASES DEL MODELO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
FASE 1 Realizar un diagnóstico del recurso humano en la empresa Ambatol Cía. Ltda.	Información Informar al gerente de la propuesta en su contexto y beneficios.	Elaboración del FODA del Recurso Humano Test de competencias laborales	Tabla FODA	16 horas	Gerencia Auditor Interno
	Concientización Concientizar a la gerencia de la necesidad de una Auditoría Administrativa.				
	Ejecución Elaborar una matriz FODA Elaborar Organigrama Funcional Flujo grama de Ventas				
	Evaluación Establecer las estrategias a aplicar partir del FODA				
FASE 2 Conocer los componentes de un modelo de cambio organizacional	Información Informar al personal de la empresa de la implantación de una Auditoría Administrativa sus beneficios y estrategias para mejorar el desempeño del persona	Reuniones de trabajo.	Cuadros y Gráficos explicativos	24 horas	Gerencia Auditor Interno
	Concientización A los empleados sobre la problemática que vienen teniendo en cuanto al Plan Estratégico.				
	Ejecución Determinación de los componentes				
	Evaluación Aplicar los componentes				
FASE 3 Describir herramientas de	Información El contenido general de una cédula	Formularios	Cedulas	Dos meses	Gerencia Auditor Interno

diagnóstico y evaluación.	de desempeño				
	Concientización Necesidad de trabajar en equipo				
	Ejecución Participación del empleado y del gerente en la planeación, la guía y el desarrollo de la cédula de desempeño Plan de Carrera para Ambatol Cía. Ltda.				
	Evaluación Informe de la Cédula de evaluación				
FASE 4 Establecer los indicadores de gestión para la empresa Ambatol Cía. Ltda.	Información Revisar la información	Indicadores de Gestión	Cuadro de Indicadores		Gerencia Auditor Interno
	Concientización Aceptación de los cambios necesarios para direccionar la empresa a un plan de mejora continua calidad y productividad.				
	Ejecución Aplicar indicadores				
	Evaluación Conocimiento en un 80% de los indicadores de gestión				

Cuadro No 29 Fases de la Propuesta

Elaborado por: Rocío Freire

6.7.7 Desarrollo de la Propuesta

6.7.7.1 FASE 1

- Realizar un diagnóstico del recurso humano en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

FODA

A.- FORTALEZAS	B.- DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Misión definida. • Ubicación geográfica estratégica del mercado. • Capacitación • Excelentes relaciones con proveedores • Optima relación con los clientes • Confiabilidad en el producto , sus marcas y líneas 	Ausencia de planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Existen deficiencias en el reclutamiento de personal • Ineficiente control en el departamento de ventas. • Baja motivación de los vendedores.
C.- OPORTUNIDADES	D. AMENAZAS
Amplio mercado <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda • Mejorar atención al cliente • Capacitación al recurso humano. • Cobertura a nivel regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la situación política y económica del país. • Aumento de la Competencia

Cuadro No 30 **FODA**

Elaborado por: Rocío Freire

Matriz de Impacto Interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Ausencia de planificación estratégica	0,22	2	0,44
Existen deficiencias en el reclutamiento de personal	0,18	2	0,72
Baja motivación de los vendedores	0,10	4	0,30
Misión definida.	0,15	3	0,45
Ubicación geográfica estratégica del mercado	0,30	1	0,30
Capacitación	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,31

Cuadro No 31 **Matriz de Impacto Interno**

Elaborado por: Rocío Freire

Proceso de ponderación Matriz Interna

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio.

Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

Ambatol Cía. Ltda. obtuvo una calificación de 2,31 lo que muestra que existen debilidades internas, que se necesitarán revisar y asumir estrategias que provoquen una mejora en el Recurso Humano.

Matriz de Impacto Externo

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Amplio mercado	0,30	3	0.90
Aumento de la demanda	0,20	1	0.20
Capacitación al recurso humano.	0,10	4	0.40
Cambios en la situación política y económica del país.	0,20	2	0.20
Aumento de la Competencia	0,20	4	0.80
TOTAL	1.00		2.70

Cuadro No 32 **Matriz de Impacto Externo**

Elaborado por: Rocío Freire

Procedimiento Matriz de Impacto Externa:

Lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.

Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) para la organización.

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

Ambatol Cía. Ltda. obtuvo una clasificación ponderada de 2,70 lo que significa que existen muchas oportunidades para que la empresa mejore su desempeño laboral principalmente en el área de Ventas y es capaz de enfrentar las amenazas existentes.

Determinar el organigrama funcional y establecer las funciones en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

Organigrama de la empresa Ambatol

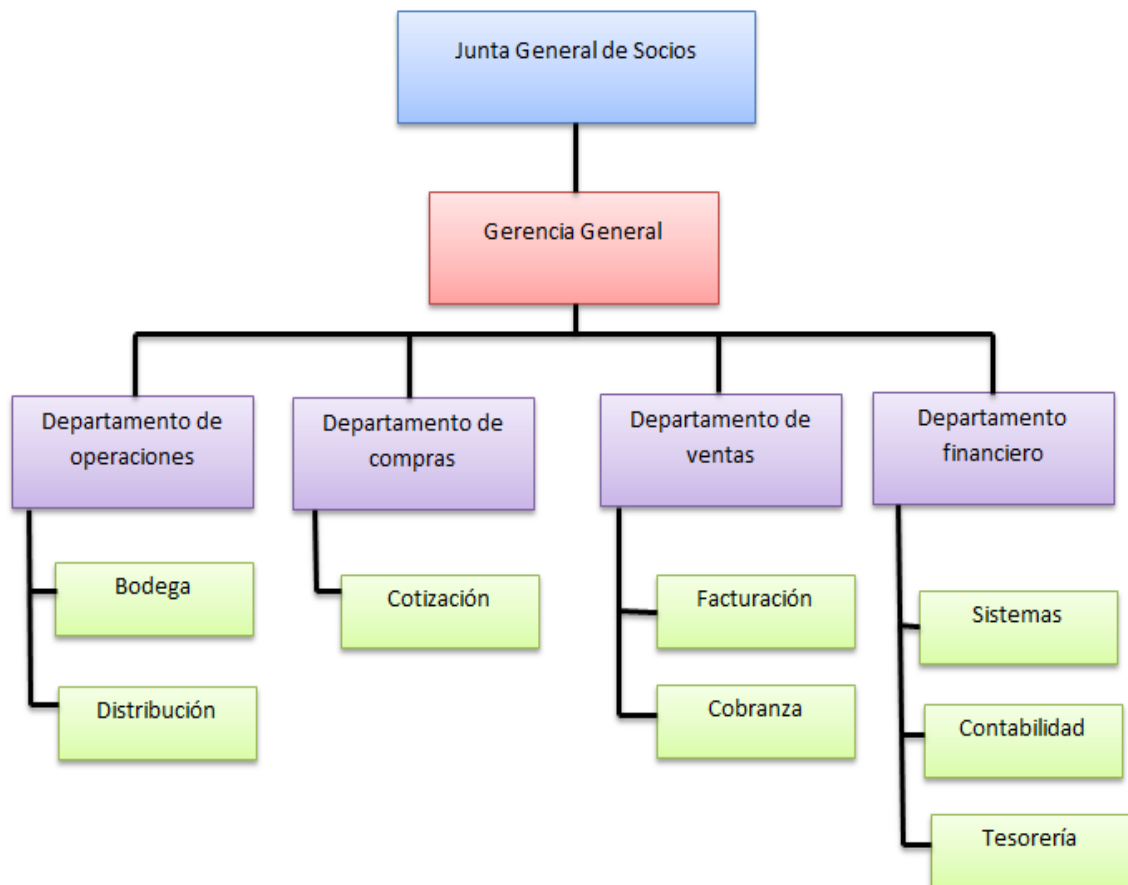


Gráfico No 27 **Organigrama**
Elaborado por: Rocío Freire

Organigrama Propuesto

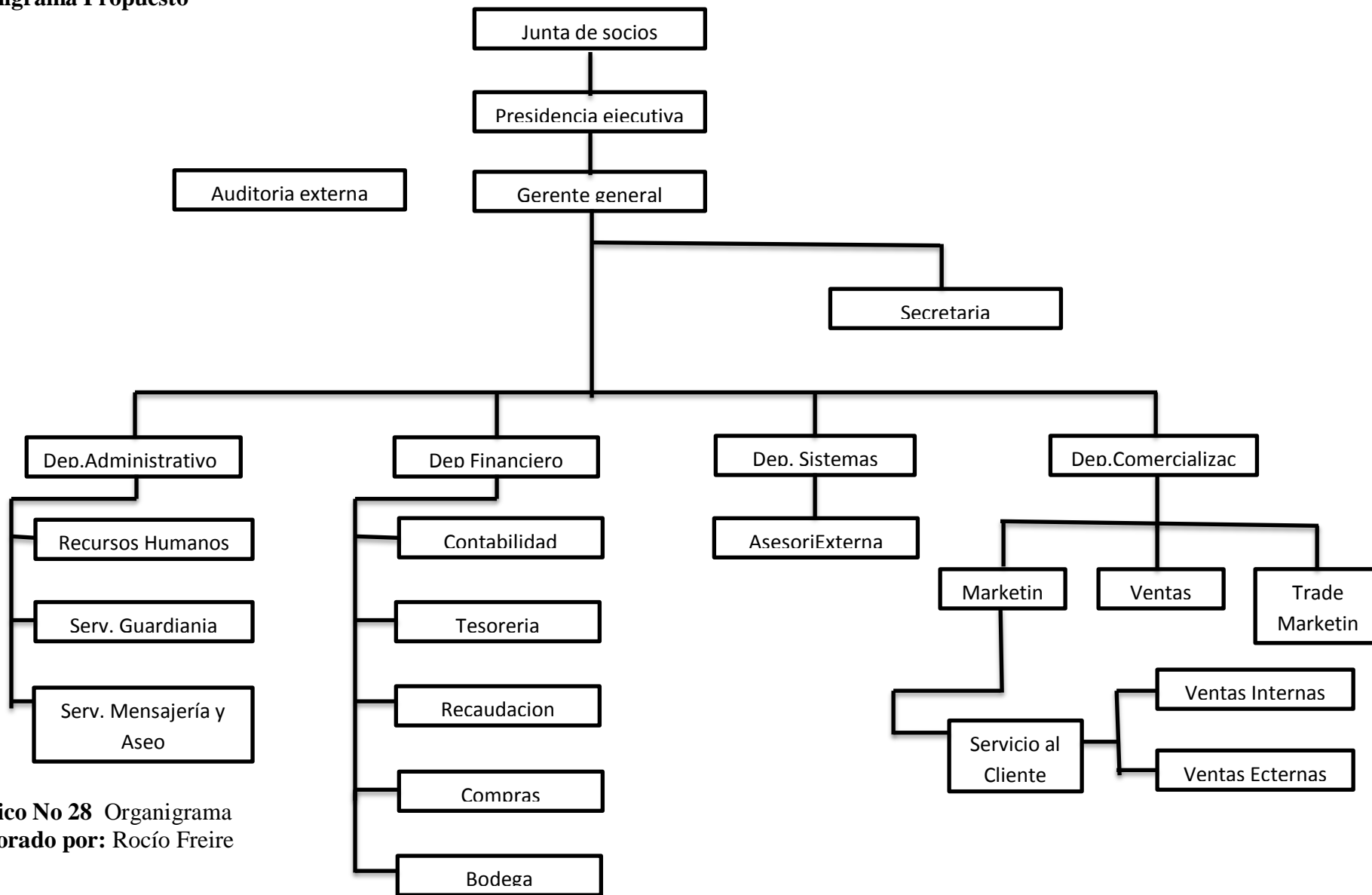


Gráfico No 28 Organigrama
 Elaborado por: Rocío Freire

MANUAL DE FUNCIONES

Descripción del puesto

Denominación del Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Ninguno
Número de personas en el cargo:	Uno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Ser el representante legal de la empresa Ambatol Cía. Ltda.• Planificar supervisar y controlar los procesos para producir los productos en la empresa.• Organizar el plan de ventas con el supervisor de ventas. Revisar el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa.• Contratar al personal de la empresa y direccionar las tareas a ejecutar.• Organizar la evaluación respectiva para el desempeño del personal.
Requisitos de educación	Experticia - Estudios Superiores
Requisitos de experiencia	
Otros Requisitos	

Cuadro No 33 Función Gerente

Elaborado por: Rocío Freire

Descripción del puesto

Denominación del Cargo:	Secretaria Contadora
Jefe Inmediato:	Gerente Propietario
Número de personas en el cargo:	Uno

Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario establecido en la empresa. • Realizar un manejo legal de la contabilidad de la empresa. • Realizar las declaraciones tributarias pertinentes, en cuanto al IVA y a la RENTA. • Redactar oficios informes y demás documentos necesarios en la empresa. Realizar y recibir llamadas telefónicas. • Entregar los reportes de los vendedores. • Todas las funciones encargadas por gerencia. 	
Requisitos de educación	Estudios Superiores CPA
Requisitos de experiencia	Un año de experiencia
Otros Requisitos	Ética y buen manejo de las relaciones humanas

Cuadro No 34 Función Secretaria Contadora

Elaborado por: Rocío Freire

Descripción del puesto

Denominación del Cargo:	Supervisor de Ventas
Jefe Inmediato:	Gerente Propietario
Número de personas en el cargo:	Uno
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la fuerza de ventas y hacer cumplir el plan a nivel regional. • Inducir adiestrar y entrenar al personal nuevo. • Vigilar que se cumpla las políticas de ventas, los valores de la empresa y la atención al cliente sea de excelencia. • Todas las funciones que le sean asignadas por el Gerente. 	
Requisitos de educación	
Requisitos de experiencia	Un año de experiencia
Otros Requisitos	Manejo de Recursos Humanos Cursos de Ventas

Cuadro No 35 Función Supervisor de Ventas
Elaborado por: Rocío Freire

Descripción del puesto

Denominación del Cargo:	Asistente de Mercadeo
Jefe Inmediato:	Gerente Propietario
Número de personas en el cargo:	Uno
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las campañas de marketing y publicidad para la empresa • Coordinar con el departamento de ventas promociones • Segmentar el mercado 	
Requisitos de educación	Superior
Requisitos de experiencia	Un año de experiencia
Otros Requisitos	Conocimiento de Mercadeo

Cuadro No 36 Función Asistente de Mercadeo
Elaborado por: Rocío Freire

Descripción del puesto

Denominación del Cargo:	Vendedores
Jefe Inmediato:	Gerente Propietario
Número de personas en el cargo:	A determinar

Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario fijado. • Realizar las ventas de acuerdo a las políticas establecidas, los porcentajes y as metas determinadas. • Atención personal y telefónica a los clientes. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato 	
Requisitos de educación	Superior
Requisitos de experiencia	Un año de experiencia
Otros Requisitos	Manejo de Recursos Humanos Cursos de Ventas

Cuadro No 37 **Función Vendedores**

Elaborado por: Rocío Freire

Las funciones propuestas deberán ser revisadas por el Gerente de Ambatol Cía. Ltda. para poder reformarlas, pero lo aconsejable establecer las funciones al momento de en cuanto a sus obligaciones y las políticas que debe asumir y que la empresa quiere que se haga notar al exterior.

Flujo grama de Ventas

Diagrama de Flujo de las Operaciones de Venta

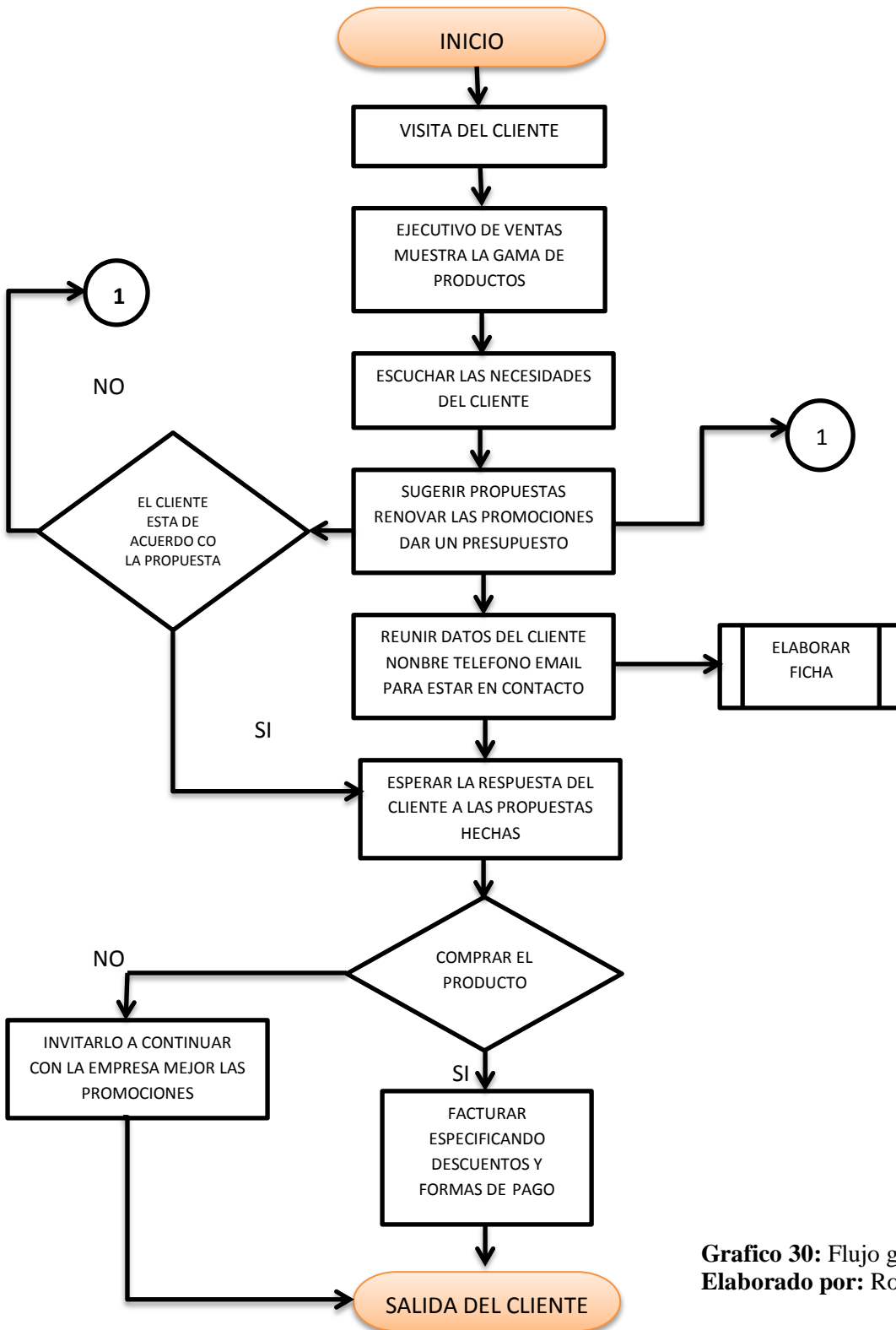


Grafico 30: Flujo grama de Ventas
Elaborado por: Rocío Freire

1. Visita al cliente

El vendedor visita al cliente, en la zona centro. Dividido entre los nuevos clientes y los clientes antiguos. Y realiza una ficha de visitas.

2. Presentación del Producto

El vendedor presenta los productos de la empresa a los clientes. Las promociones, los descuentos, el plan de pagos.

3. Necesidades del Cliente

Se debe escuchar las necesidades del cliente y de ser posible sus expectativas de pago de promociones.

4. Propuesta

En este punto se presenta de forma escrita los costos el presupuesto, las promociones y descuentos.

Si el cliente está de acuerdo con la propuesta. Se espera la respuesta del cliente.

5. Datos del cliente

Se elabora una ficha con los datos informativos del cliente

6. Respuesta del cliente

Establecer la forma en la que el cliente responde a la propuesta ACEPTADO= A
RECHAZADO = R; ESPERA=E

7. Compra del producto

El cliente compra el producto y se le invita a continuar adquiriendo el producto, mejorando las promociones. Realizar seguimiento al cliente, post venta.

8. Descuentos y Pagos

Siempre especificar descuentos y fechas de pago.

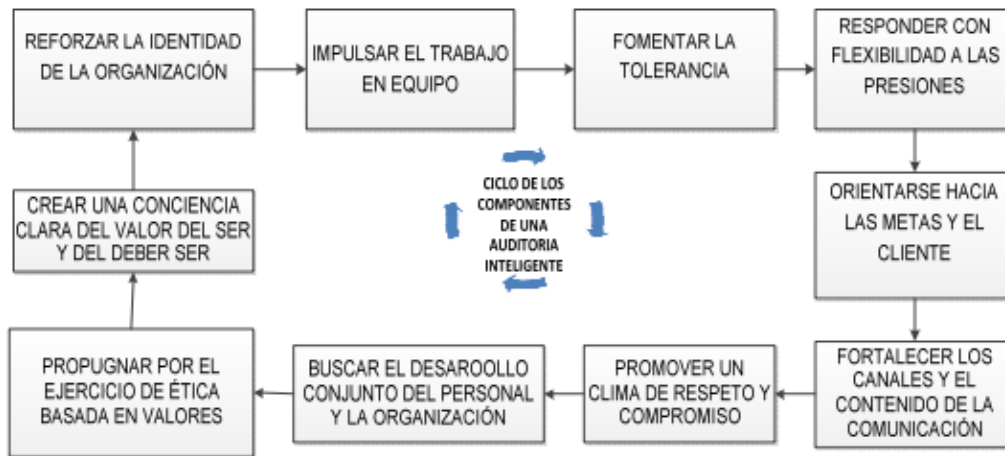
9. Facturar

Elaborar la factura respectiva, emitir las copias para el cliente.

6.7.8.2 FASE 2

- Conocer los componentes de un modelo de cambio organizacional

Los principales componentes son:



Cuadro N 38 Componentes Modelo de cambio Organizacional

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: BENJAMÍN, F.

A partir de la puntualización de estos componentes es necesario que la organización efectúe un análisis causa efecto en el que interrelacione las variables clave de cada fase, factor o elemento que se examine; de ahí se discernirá por qué una misma acción puede tener consecuencias distintas en un mismo ambiente y en periodos distintos.

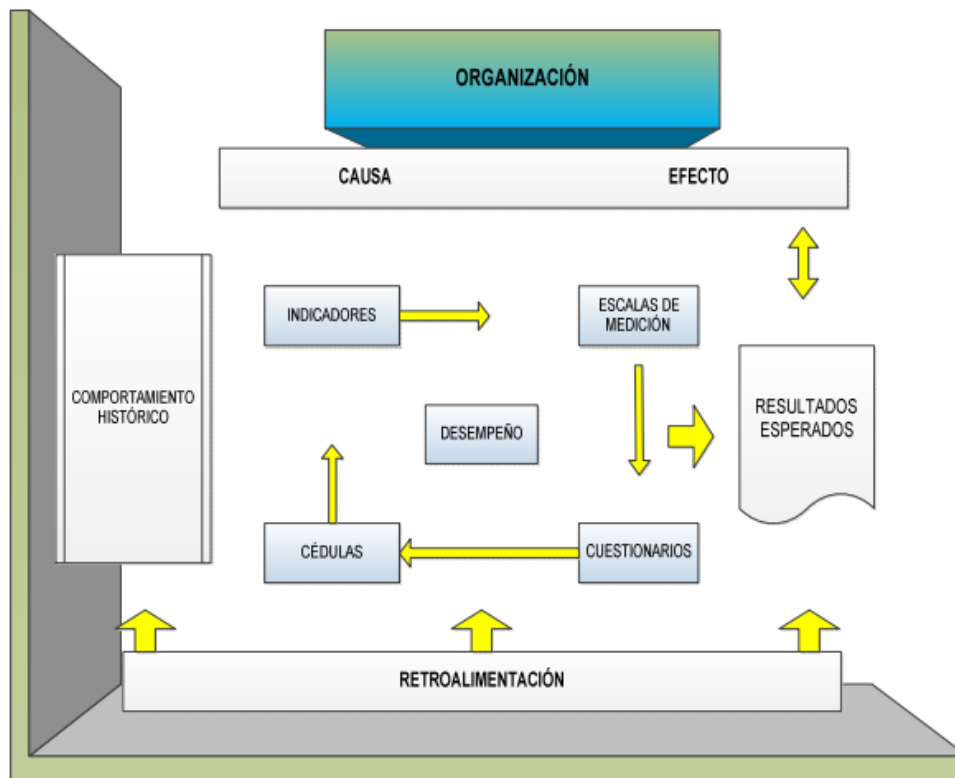
De acuerdo con ello, en primer lugar se debe considerar el comportamiento histórico de la organización para disponer de un punto de partida que sea punto de referencia de los motivos hechos fines y antecedentes que la sitúa en su contexto.

Revisar consiguientemente el nivel de desempeño a través de instrumentos como son:

- 1.- Indicadores (cuantitativos – cualitativos)
- 2.- Escalas de Medición (LICKERT)
- 3.- Cuestionarios
- 4.- Cédulas

Los resultados obtenidos permitirán retroalimentar el examen general y particular en un análisis causa efecto.

Análisis Causa Efecto



Cuadro N 39 Componentes Modelo de cambio Organizacional

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: BENJAMÍN, F.

La auditoría inteligente acerca a la organización a una posición que le posibilita bosquejar sus iniciativas y acciones articuladas por la información y criterios acordes con las necesidades y expectativas que requiere, toda vez que abarca todas sus tareas de influencia y mecanismos de trabajo.

Esta visión global basada en el conocimiento de fortalezas y debilidades aporta los criterios necesarios para afrontar el proceso de toma de decisiones de forma más coherente, sean estas programas o no al vincularlas con una dinámica organizacional sólida pero flexible capaz de integrar respuestas no de fragmentarlas.

Es necesario determinar el flujo de información que se puede obtener a través de una auditoría inteligente.



Gráfico No 31 **Proceso de Captación de Información**

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: BENJAMÍN, F.

Es un hecho que este tipo de auditoría respeta y se circunscribe al esquema clásico. Sin embargo su perspectiva y tendencias varían en función de diferentes específicas y claras de precisar:

- 1.- La orientación hacia el aprendizaje
- 2.- Las figuras de delegación de autoridad
- 3.- la distribución de la información
- 4.- El énfasis en los estándares de calidad
- 5.- La pluralidad de enfoques para manejar una organización
- 6.- los pilares de la ventaja competitiva
 - Bajo costo
 - Productos y servicios de calidad
 - Velocidad de respuesta
 - Innovación
- 7.- Globalización
- 8.- La evolución hacia una ética más intrínseca

Conclusión: La Auditoría inteligente es una connotación expresamente formulada para que una organización esté en posibilidad no solo de evaluar su comportamiento en forma efectiva sino de constituirse en una fuente de cambio basada en el aprendizaje en equipo para lograr una mejora continua.

6.7.7.3 FASE 3

- Describir herramientas de diagnóstico y evaluación.

Cedula de Evaluación de Desempeño

TEST DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS VENDEDORES		
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Área de adscripción		Puesto
Periodo de evaluación		Fecha:
Datos del evaluador (jefe inmediato)		
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Área de adscripción		Puesto
Firma del Evaluador		
Recursos Humanos / Dirección Generales		
Clave de evaluación		
Fecha de entrega evaluación		
¿El empleado laboro en la empresa el periodo completo?		
Si		
No Motivo		
Alta ()		Baja ()
Licencia ()		Comisión ()
Periodo del movimiento		
Nombre y firma del analista		

Instrucciones: Marque con una x en el cuadro sombreado que corresponda. En la columna de calificación anote el número que considere más adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.						
Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de Calificación				RANGO	CALIF
	No cumple lo Esperado I	Por debajo de lo Esperado II	Cumple lo Esperado III	Supera lo Esperado IV		
	1 2 3	4 5 6	7 8	9 10		
I. Incidencias						
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?						Calif. 1
I. Frecuentemente						
II. Regularmente						
III. Algunas veces						
IV. Casi nunca /nunca						
2.Retardos ¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad de trabajo?						Calif 2.
I. Frecuentemente						
II. Regularmente						
III. Algunas veces						
IV. Casi nunca /nunca						
3. Ausentismo en horas de trabajo Durante las horas de trabajo, ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?						Calif. 3
I. Frecuentemente						
II. Regularmente						
III. Algunas veces						
IV. Casi nunca /nunca						

S) Calificación ponderada : Suma de (1+2+3) * 0.830		
	Rango	Calif.
II. Administrativos		
4. Objetivos de trabajo ¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		
I. Casi nunca		Calif. 4
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
5. Responsabilidad ¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?		
I. Casi nunca		Calif. 5
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
6. Organización de actividades ¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
I. Casi nunca		Calif. 6
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
7. Orden ¿Realiza sus actividades atendiendo el orden, limpieza y cuidado del los recursos que utiliza?		
I. Casi nunca		Calif. 7
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
8. Aprovechamiento de los recursos Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada:		
I. Casi nunca		Calif. 8
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		

IV. Siempre		
9. Productividad		
¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?		
I. Casi nunca		Calif. 9
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
S) Calificación Ponderada Suma de (4+5+6+7+8+9) * 0.338		
III Sociales		
10. Cooperación y disponibilidad		Calif. 10
¿Muestra interés por realizar o colaborar en trabajo adicionales requeridos por la dependencia incluyendo situaciones extraordinarias de servicio lugar y tiempo?		
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
11. Iniciativa		Calif. 11
¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas 7/o para resolverlos?		
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
12. Trabajo en equipo		Calif. 12
¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?		
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
13. Creatividad		Calif. 13
¿Aplica sus conocimientos con sentido común y de una forma creativa?		
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		

IV. Siempre		
14. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?		
I. Casi nunca		Calif. 14
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
S) Calificación ponderada Suma (10+11+12+13+14) * 0.4004		
IV Técnicos		
15. Dominio de la función ¿Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:		Calif. 15
I. Deficiente		
II. Regulares		
III. Buenos		
IV. Excelentes		
16 Interés en el aprendizaje ¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		Calif. 16
I. Casi nunca / nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi Siempre		
IV. Siempre		
17. Calidad del desempeño ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		Calif. 17
I. Casi nunca / nunca		
II. Algunas veces		
III. Regularmente		
IV. Frecuentemente		
18. Oportunidad de la ejecución ¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?		
I. Casi nunca / nunca		Calif. 18

II. Algunas veces		
III. Casi Siempre		
IV. Siempre		
19. Comunicación ¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad?		Calif. 19
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Regularmente		
IV. Frecuentemente		
20. Supervisión ¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		Calif. 20
I. Siempre		
II. Casi Siempre		
III. Algunas veces		
IV. Casi nunca / nunca		
S) Calificación ponderada Suma (15+16+17+18+19+20) * 0.580		
RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO		
Aspectos a mejorar		
Acciones a seguir		
Observaciones		
Fecha	elaboración	Revisión

Cuadro No 42 Cédula de Desempeño
Elaborado por: Rocío Freire
Fuente: BENJAMÍN, F.

Evaluación de salida

Entrevista de salida	
Nombre del empleado _____	Supervisor _____
División _____	Título del puesto _____
Fecha de contratación _____	Fecha de separación _____
1. ¿Por qué se va de la empresa?	

2. ¿Cuáles circunstancias podrían haber evitado su salida?	

3. ¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo?	

4. ¿Qué es lo menos que le gustaba de su trabajo?	

5. ¿Qué pensaba su supervisor respecto a lo siguiente?	

Cuadro No 43 **Entrevista de Salida**

Elaborado por: Rocío Freire

Fuente: BENJAMÍN, F.

Plan de carrera para empleados en la empresa Ambatol Cía. Ltda.

Individuo

- Asumir la responsabilidad de su propia carrera.
- Evaluar sus intereses, habilidades y valores.
- Buscar información y recursos sobre la carrera.

- Establecer metas y planes para la carrera.
- Aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Hablar con su gerente acerca de su carrera.
- Realizar planes de su carrera realista.

Gerente Propietario

- Proporcionar retroalimentación precisa sobre el desempeño.
- Proporcionar tareas y apoyo para el desarrollo.
- Participar en discusiones sobre el desarrollo de carrera con sus subordinados.
- Apoyar los planes de desarrollo del empleado.
- Comunicar la misión, las políticas y los procedimientos.
- Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo, incluyendo talleres.
- Proporcionar información de carrera y programas de carrera.
- Ofrecer diversas opciones para la carrera.
- Procurar retroalimentación del desempeño orientada hacia la carrera.
- Brindar oportunidades de supervisión para apoyar el crecimiento y la autodirección.

Plan de Desarrollo de Carrera para Empleados Ambatol Cía. Ltda.

Empleado: _____

Puesto_____

Responsable: Asistente de recursos Humanos

Departamento: Ventas

Fecha de evaluación _____

1. ¿Cuál es el siguiente paso lógico para este empleado y cuando cree que estará preparado para darlo?

Siguiendo puesto probable	Cuando estará preparado		
	Ahora	2 años	5 años
1. Supervisor de Ventas			
2. Asistente de Mercadeo			
3. Director			

Cuadro No 44 **Plan de Carrera**

Elaborado por: Rocío Freire

2. ¿Cuál es el mayor ascenso probable en tres años?

3. ¿En cuales aspectos se necesita preparar este empleado para el ascenso?

• Conocimientos: _____

Plan de acción: _____

• Capacitación fija: _____

Plan de acción: _____

• Capacitación administrativa: _____

Plan de acción: _____

Motivación al Personal en el desarrollo del talento Humano

1. Conserva un ambiente de trabajo positivo	Es importante fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa hacia una meta establecida, nuestras puertas deberán estar abiertas, darles la oportunidad de expresarse, lo que sea necesario para que no se sientan oprimidos o frustrados.
2. Participa en las decisiones	Facilita a los empleados un ambiente para que tomen sus decisiones, escucha sus análisis, como llegaron a esas decisiones, hacer preguntas de “qué pasa si...” y por supuesto, el respeto.
3. Involucrarse con los resultados	Compartir con los empleados sus avances, escuchar cómo piensan ellos llegar a sus metas y reforzar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, ellos deben sentir en un apoyo más que un obstáculo.
4. Darles sentido de pertenencia	Cuando ellos dicen “nuestra empresa”, “mi oficina”, “mi trabajo”, están identificados con la empresa, ayudarles a que ese sentido de pertenencia vaya creciendo, esto dará mucho menos rotación de personal.
5. Ayudarlos a crecer	¿Qué pasa si les das capacitación?, ¿qué pasa si se pone en sus manos publicaciones relacionadas con las ventas?, ¿qué pasa si se les envía a eventos donde puedan intercambiar experiencias? Se estará les estará proporcionando formación, se potencia sus habilidades, se propicia el CRECIMIENTO ¿Por qué razón es importante motivar a nuestros empleados? Entre muchas

	posibles respuestas, es lograr que tengan "la camiseta bien puesta" de la empresa. No olvidar: "el trabajo es su segundo hogar".
6. Retroalimentación	Proporciona feedback o retroalimentación del desempeño de cada uno de los empleados, indicando los puntos donde se ha observado su progreso y aquellos que pueden mejorarse agregando algunas recomendaciones para ese fin.
7. Escucharlos	Procura reuniones con ellos tan periódica como lo permitan funciones, para hablar de temas que a ellos les pueda generar inquietud o preocupación. Tal vez comer juntos o un café por la tarde puedan ser buenas ideas.
8. Agradecerles	Agradéceles sinceramente sus esfuerzos. Una simple mención de ¡Muchas gracias! puede ser suficiente, ellos sentirán que son importantes.
9. Premia a la excelencia	Reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario, más allá de algún "bono económico", muchos empleados se sentirán mejor con alguna reconocimiento público. Tal vez compartiendo los logros de un integrante del equipo con el resto de la empresa.
10. Celebrar los éxitos	La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito, al menos una vez al mes celebra todos los logros de los vendedores para que tengan más motivos para seguir adelante, quizá un pizarrón de "ÉXITOS" sería excelente.

Cuadro No 45 **Plan de Motivación**
Elaborado por Rocío Freire

Competencias de un vendedor

Cliente: el vendedor debe ofrecerle a su cliente un ramillete de opciones lo suficientemente amplio para que tenga de donde escoger.

Competidores: cada vez son más y más grandes. Van en busca de lo mismo, lo que hace inevitables que se comparen entre sí.

Complejidad del mercado: le impone al vendedor desarrollar habilidades que lo hagan diferente y atractivo para el cliente.

Costos: no se puede pensar en vender sin saber cuánto cuesta vender.

Competencia: hace referencia a las variables que administra un vendedor, pues ya no sólo vende, es el gerente de una relación.

Creatividad: para ser competentes hay que ser creativos.

Compromiso: los vendedores manifiestan querer al producto. Esto se traduce en lealtad

El Perfil Básico del Vendedor:

Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos:

- 1) Actitudes
- 2) Habilidades
- 3) Conocimientos

Perfil de competencias de un vendedor

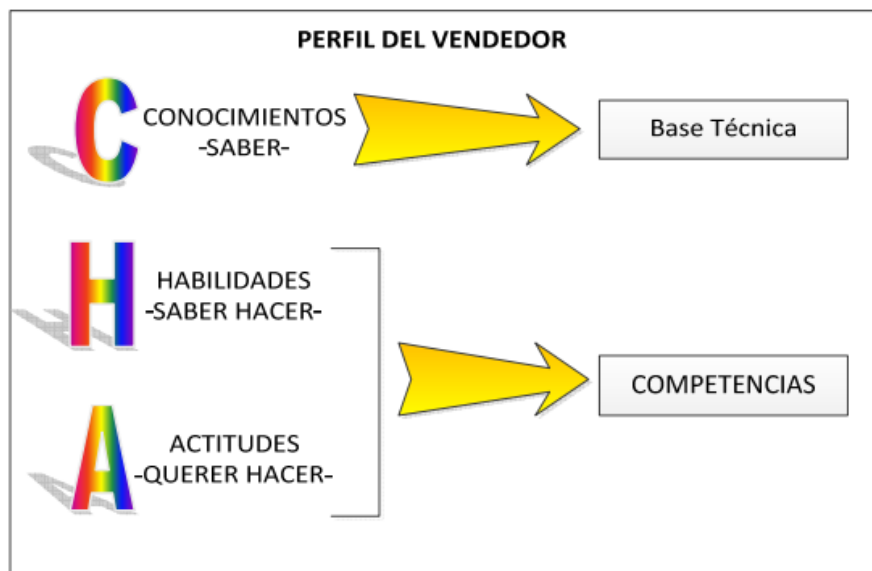


Gráfico No 32 **Perfil Vendedor**

Elaborado por: Rocío Freire

1. Actitudes.- La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Sin embargo, ¿cómo se pueden manifestar las actitudes positivas?

Principalmente, demostrando lo siguiente:

Compromiso: Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc...

Determinación: Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.

- **Entusiasmo:** Que implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

- **Paciencia:** Que es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.

- **Dinamismo:** Que significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.

- **Sinceridad:** Que implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.

- **Responsabilidad:** Que está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.

- **Coraje:** Que es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.

Honradez: Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

2. Habilidades.- Otra de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: 1) Habilidades personales y 2) habilidades para las ventas:

- **Habilidades Personales:** Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

- **Saber Escuchar:** O capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.

- Tener Buena Memoria: Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.
- Ser Creativo: Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.
- Tener Espíritu de Equipo: Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.

Ser Auto disciplinado: O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

- Tener Tacto: Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
- Tener Facilidad de Palabra: Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- Poseer Empatía: Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.
- Habilidades Para las Ventas: Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:

- i. Habilidad para encontrar clientes
- ii. Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- iii. Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- iv. Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
- v. Habilidad para cerrar la venta
- vi. Habilidad para brindar servicios posventa
- vii. Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

3. Conocimientos.- Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa: Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.
- Conocimiento de los productos y servicios: Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).
- Conocimiento del mercado: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc...

Conclusión:

En resumen, el perfil del vendedor es un valioso instrumento de la administración de ventas que describe el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de ventas. Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios.

Test de Competencias

En ese sentido, el perfil integral del vendedor describe un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados; los cuales, son los siguientes:

1. Actitudes positivas.
2. Habilidades personales y para ventas.
3. Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

Cuestionario de competencias

La personalidad

- ¿Prefiero discutir antes de emitir una proposición?: SI / NO
- ¿Prefiero ser mandado antes que dar órdenes?: SI / NO
- ¿Soy muy autoritario?: SI / NO
- ¿Respeto los pensamientos y opiniones ajenas?: SI / NO
- ¿Insisto a menudo en mis decisiones?: SI / NO
- ¿Nunca me pongo en duda?: SI / NO

- ¿Me gusta ejercer un cierto poder sobre los otros?: SI / NO
- ¿En todas las organizaciones hace falta un jefe?: SI / NO

Las aptitudes comerciales de los candidatos.

- ¿Cualquiera puede vender cualquier cosa?: SI / NO
- ¿Me molesta abordar a una persona para venderle un producto?: SI / NO
- ¿Un buen vendedor puede vender un mal producto?: SI / NO
- ¿Soy tímido?: SI / NO
- ¿En la venta, el gesto es tan importante como el lenguaje?: SI / NO

6.7.7.4 FASE 4

- Establecer los indicadores de gestión para la empresa Ambatol Cía. Ltda.

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Característica de un Indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Verificable
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar
2. Se deben considerar acciones para llevar a cabo instrumentación por el personal normativo y operativo tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias

4. Se formulan mediante el método deductivo se implementan por el método inductivo y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo

5. Se recomienda designar a un responsable encargado de validarlos verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa.

Indicadores de Gestión

INDICADORES ESTRATEGICOS	DIMENSION A EVALUAR	INDICADORES DE EJECUCION
Permite identificar: La contribución al logro de objetivos	Impacto Cumplimiento de objetivos Cuantificar valores y efectos en los clientes Medir el desarrollo del Proceso	Etapa: Propósito estratégico Objetivo Organización Diseñar e instrumentar una Auditoría Inteligente.
	Cobertura Alcance de las Se medirá el acciones	
Se medirá el cumplimiento del Programa	Eficiencia Costo del programa Optimización de recursos humanos	
DIMENSION INDICADORES	DIMENSION INDICADORES	DIMENSION INDICADORES
División y distribución de funciones	Grado en que delimita cargas de trabajo Como posibilita la delegación específica de autoridad	$DF = \frac{\text{empleados}}{\text{numero de areas}}$ $DF = \frac{\text{tareas realizadas}}{\text{empleados}}$ $DF = \frac{\text{Horas hombre trabajo}}{\text{tareas realizadas}}$
Cultura organizacional	Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes y los hábitos que prevalecen	$CO = \frac{\text{acciones realizadas para mejorar la dinamica organizacional}}{\text{acciones propuestas}}$
Recursos Humanos	Medir la Gestión de desarrollo organizacional	$RH = \frac{\text{ analisis de puestos}}{\text{total de personas}}$ $RH = \frac{\text{personal capacitado}}{\text{total de de talleres capacitados}}$
Cambio	En qué medida los	CO

Organizacional	cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones otra visión	$= \frac{\text{Diagnostico para el cambio}}{\text{total de diagnostico}}$ $CO = \frac{\text{Evaluacion de cambio}}{\text{total de cambios}}$
Liderazgo	Cómo el líder ejerce su poder de influencia en las personas	$M = \frac{\text{estilo de liderazgo actual}}{\text{total de estilos empleados}}$
Motivación	Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la empresa	$M = \frac{\text{insentivos}}{\text{programa coaching}}$
Equipos de trabajo	De qué manera íntegra habilidades y conocimientos que atienden un fin común	$ET = \frac{\text{grupos de trabajo}}{\text{areas de la empresa}}$
Manejo de estrés y conflicto	Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño	$ME = \frac{\text{Personal con estres}}{\text{total de personas}}$ $ME = \frac{\text{Conflictos}}{\text{areas de la empresa}}$ $ME = \frac{\text{conflictos}}{\text{causas}}$

Cuadro No 44 **Indicadores**
Elaborado por: Rocío Freire

Administración de la Propuesta

¿Qué evaluar?	Guía de Implementación.
¿Por qué evaluar?	Para conocer el avance del
¿Para qué evaluar?	Para establecer indicadores de medición.
Indicadores	Eficacia, eficiencia, efectividad.
¿Quién evalúa?	Consultor.
¿Cuándo evaluar?	Mensualmente.
¿Cómo evaluar?	Encuesta.
Fuentes e Instrumentos	Cuestionario.

Cuadro No 45 **Indicadores**
Elaborado por: Rocío Freire

BIBLIOGRAFIA

ARENS, Ivin A. Año 1995. Auditoria Un enfoque Integral. Editorial Océano. Enciclopedia de la Auditoria.

BECKHARD, Richard

CARNOTA, Orlando, (1981) La decisión estratégica. Colombia

CHIAVENATO I. (Pág. 15) Gestión Estratégica de Talento Humano

McGRAW-HILL 1994

CHIAVENATO (Pág. 34) Gestión de Talento Humano

DÍEZ DE CASTRO Emilio Pablo, GARCÍA DEL JUNCO Julio, Martín; JIMENEZ Francisca y PERIÁÑEZ Cristobal Rafael, Administración y Dirección, de McGraw-Hill Interamericana, 2001.

DRUKER. P Manejo Estratégico, Mc.Graw-Hill 2005

FLEITMAN S. Jack, Evaluación integral, McGraw-Hill, México, 1994

FRANKLIN F. Enrique Benjamín Auditoria Administrativa McGRAW-HILL

INTERAMERICANA EDITORES S.A México, D.F. Noviembre - 2000

GUALAVISÍ DÍAZ Melany Becaria de la Maestría en Economía del Desarrollo, FLACSO - Ecuador FLACSO 2010

HANDY, CHARLES (Pág. 12) The Empty Raincoat making Sense of the future , Random House , 1995 Publicado en los Estados Unidos por Harvard Business School Press bajo el título de “The Age of paradox”

HAYDEN Spencer (1983) Técnicas para el trabajo organizacional, McGraw-Hill, México, 1983

MANZO CORONADO, Francisco DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Ediciones Días de Santos S.A España 2003

MEDINA, Alejandro (2005, 113)

MENDOZA FUNG, María Elena Pág.18) Fundamentos de la Comunicación Organizacional la escritora

MINTZBERG. D Gestión Organizacional e Industrial 1984

MENDOZA H. Ernesto “Metodología y técnica de las Unidades de la auditoría Administrativa” UNAM México 1996

RUBIO RAGAZZONI, Víctor M. y HERNÁNDEZ FUENTES, Jorge. Guía Práctica de auditoría administrativa, Pac, México 1981.

GÓMEZ CASTAÑEDA, OMAR R.: "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, enero 2005

PETER DRUCKER, La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas de Peter F. Drucker, Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina.

WEB

<http://es.scribd.com/doc/91437038/Ejemplo-de-Una-Auditoria-Administrativa>

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3315.pdf

<http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2233/608%20ING.pdf?sequence=1>

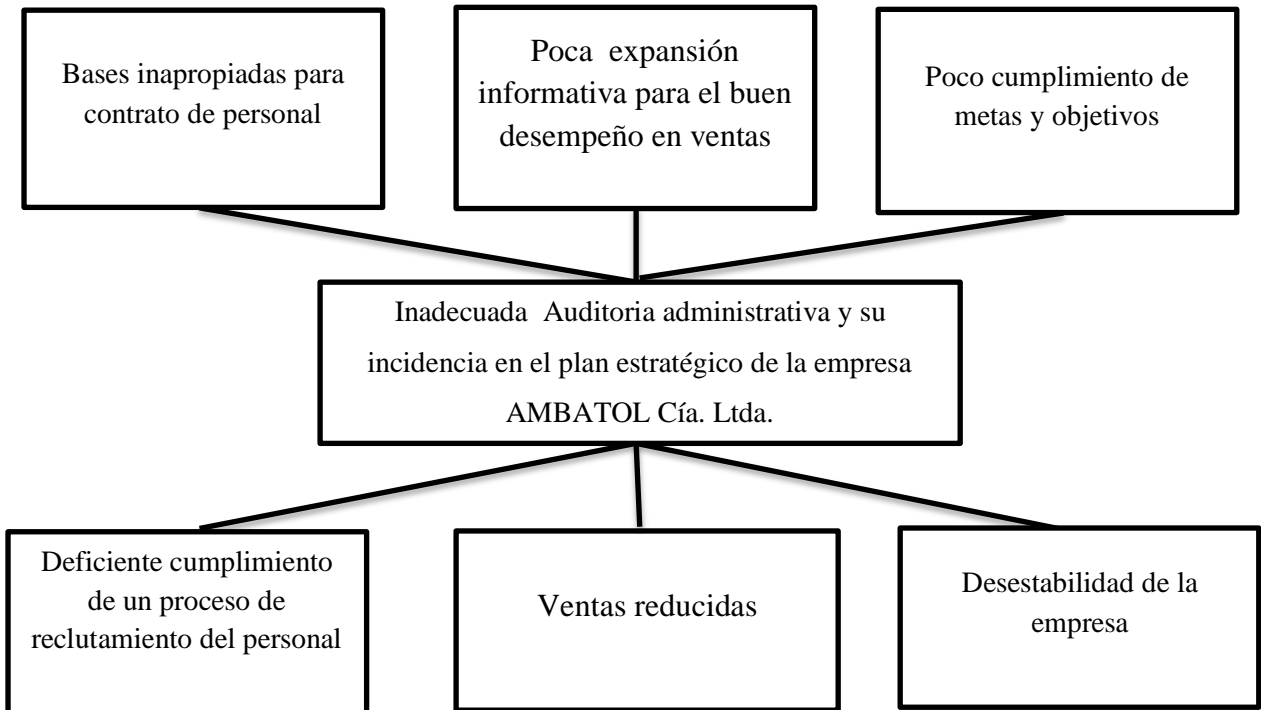
http://economia.elpais.com/economia/2013/07/12/actualidad/1373652708_690247.html

<http://www.ilustrados.com/tema/5486/Auditoria-Administrativa-necesidad-permanente-empresa-moderna.html>

ANEXOS

ANEXO 1

Árbol de Problemas



ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENTREVISTA	
Objetivo: Analizar la visión gerencial de la actual dirección de la Ambatol Cía. Ltda.	Duración: 20 min.
Dirigido a: Gerente AMBATOL CÍA. LTDA	
PREGUNTAS 1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización? La coordinación administrativa se reúne anualmente con los directivos de la empresa. 2. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores aspiraciones y metas? Es necesario establecer una visión para la empresa del mismo modo para la sucursal que se encuentra en el Puyo 3. ¿La estrategia de crecimiento está asociada con la misión de la organización? Si ya que en todo momento la entidad se ocupa del cumplimiento de la misión que es representar y entregar a con excelencia en el servicio y calidad 4. ¿Se ha logrado constituir dicha misión en objetivos y metas específicos? En un alto porcentaje se ha logrado cumplir. 5. ¿Las metas son coincidentes con los objetivos?	INTERPRETACION La empresa AMBATOL CÍA. LTDA está ubicada a nivel nacional, la sucursal en la zona centro y debe realizar una planificación estratégica. De igual manera no ha realizado un diagnóstico en la sucursal de la zona centro. Se puede interpretar que no existe una comunicación y socialización sobre las metas vs. Objetivos de la empresa.

<p>La mayoría de las metas si son congruentes</p> <p>6. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la empresa?</p> <p>No están determinadas es decir no están documentadas</p> <p>7. ¿Conoce los indicadores de gestión de la empresa?</p> <p>No se ha organizado un cuadro de indicadores para la empresa.</p> <p>8. ¿De qué manera se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo?</p> <p>La máxima estrategia está dirigida a los vendedores donde le objetivo se cumple de acuerdo a los materiales de construcción que se atiende.</p> <p>9. ¿En qué grado se considera el recurso humano como capital humano?</p> <p>En un grado muy alto ya que de todos los miembros de la empresa depende el cumplimiento de objetivos de venta, y la representación de la zona centro para el resto del país.</p> <p>10. ¿Tiene capacidad de constituirse el personal en un factor de aprendizaje para el cambio?</p> <p>Por supuesto, ya que constantemente se les capacita y actualiza profesionalmente</p> <p>11. ¿En qué medida los cambios repercuten en la empresa?</p> <p>Depende del cambio que se proponga, pero existe adaptabilidad.</p>	<p>La empresa no ha documentado las políticas y los indicadores con los cuales puedan establecer resultados operativos.</p> <p>El grupo de interés de la empresa Ambatol Cía. Ltda. corresponde al área de ventas, pero es necesario direccionar las otras áreas para que no se de aislamiento profesional y se alcanza compromiso empresarial.</p>
--	---

ANEXO 3

ENCUESTA

Encuesta No1 Dirigida al Personal de AMBATOL CÍA. LTDA

1 ¿Se mide periódicamente el plan operativo anual?

Indicador: Plan Operativo

2 ¿Cada qué tiempo se actualiza el objetivo general de la institución?

Indicador: Actualización Objetivo General

3 ¿Se están utilizando indicadores de gestión para ver el cumplimiento de misión, visión, objetivos?

Indicador: Uso de Indicadores de Gestión

4 ¿Cumple los objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?

Indicador: Objetivos

5.-. ¿Están definidos los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo?

Indicador: Proceso Administrativo

6. ¿La estructura organizacional permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?

Indicador: Estructura Organizacional

7.- ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones establecidas?

Indicador: Cultura Organizacional

8.- ¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en la organización?

Indicador: Auditoría Administrativa

9.- Se considera la conducta del líder en cuanto a:

Indicador: Liderazgo

10.- ¿La dirección estratégica dicta las pautas para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo o atribución fundamental?

Indicador: Dirección Estratégica

ANEXO 4

Encuesta No 2 Dirigida a los clientes del AMBATOL CÍA. LTDA

1.- ¿Hace cuantos años cuenta con los servicios de AMBATOL CÍA. LTDA. ?

Indicador: Tiempo de Servicio

2.- ¿Ha tenido algún problema con el nivel jerárquico que le ha presentado la empresa?

Indicador: Nivel Jerárquico

3.- ¿Considera que el personal de la empresa está capacitado?

Indicador: Capacitación

4.- ¿En las visitas se le presenta una identificación clara del producto?

Indicador: Identificación del Producto

5.- ¿El catálogo de productos está constantemente actualizado?

Indicador: Actualización catálogo de Productos

6.- ¿Ha sido informado de los tipos de controles o auditorías administrativas que la empresa haya realizado?

Indicador: Auditorías Administrativas Realizadas

7.- ¿Estima que es beneficioso para la empresa que se realiza una Auditoría Administrativa?

Indicador: Auditoría Administrativa

8.- ¿Cómo califica en el servicio y atención al cliente por parte de la empresa AMBATOL CÍA. LTDA?

Indicador: Calidad en el Servicio y Atención al Cliente

9.- ¿Ha observado eficacia y eficiencia en la Dirección Estratégica de la empresa AMBATOL CÍA. LTDA?

Indicador: Eficacia – Eficiencia Dirección Estratégica

10.- ¿Considera que el nivel de comercialización de la empresa cumple con los objetivos ofertados?

Indicador: Nivel de Comercialización

ANEXO 5

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

