

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

---

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA  
DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA ALEXXIAPHARMA S.A  
EN LA CIUDAD DE AMBATO**

---

**Autora:** Silvia Maricela Manobanda González

**Tutor:** Dr. Jaime Ortiz

AMBATO - ECUADOR

Julio 2012

**Dr. Jaime Ortíz**

**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, Julio 2012

Dr. Jaime Moisés Ortiz Ortíz

TUTOR

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Los criterios emitidos en el informe de investigación **“La Auditoria Administrativa y su Incidencia en la Dirección Estratégica de la Empresa ALEXIAPHARMA S.A en la ciudad de Ambato”**, como también los contenidos, ideas, análisis y conclusiones son de mi exclusiva responsabilidad, como autora del trabajo.

Srta. Silvia Maricela Manobanda González

C.I 180435913-9

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, 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. \_\_\_\_\_

Lcdo. Méntor Leovigildo Córdova Naranjo

f. \_\_\_\_\_

Ing. Gissela Alexandra Arcos Naranjo

Ambato, Julio 2012

## **DERECHOS DE AUTORA**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que se 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. Sedo los derechos en línea patrimonial de mi tesis dentro de las regulaciones de la misma, 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 autora.

Srta. Silvia Maricela Manobanda González

C.I 180435913-9

## ***DEDICATORIA***

A Dios, a Marujita y a mis padres,  
porque creyeron en mí y me sacaron adelante,  
dándome ejemplos dignos de superación y entrega,  
porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver  
alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en  
los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten  
por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Silvia Manobanda

## **AGRADECIMIENTO**

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

*A la empresa ALEXXIAPHARMA S.A, por  
su confianza.*

*De manera especial al Doctor Jaime Ortiz, Director de Tesis  
por su ayuda incondicional para la ejecución de la investigación*

Silvia Manobanda

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| PORTADA.....  | i    |
| CERTIFICACIÓN.....                                    | ii   |
| DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....                      | iii  |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iv   |
| DERECHOS DE AUTORA.....                               | v    |
| <i>DEDICATORIA</i> .....                              | vi   |
| <i>AGRADECIMIENTO</i> .....                           | vii  |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....                     | viii |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                                | xii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                               | xiv  |
| RESUMEN.....  | xvi  |
| SUMARY .....  | xvii |

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|-------------------|---|

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Tema.....                       | 3  |
| Planteamiento del Problema..... | 3  |
| Contextualización.....          | 5  |
| Macro.....                      | 5  |
| Meso.....                       | 8  |
| Micro.....                      | 9  |
| Árbol del Problema .....        | 11 |



|  |    |
|--|----|
| Análisis Crítico .....                         | 12 |
| Prognosis .....                                | 14 |
| Formulación del problema .....                 | 15 |
| Interrogantes.....                             | 15 |
| Delimitación del objeto de investigación ..... | 15 |
| Delimitación de contenido.....                 | 15 |
| Delimitación Espacial.....                     | 15 |
| Delimitación Temporal .....                    | 15 |
| Justificación .....                            | 16 |
| Objetivos.....                                 | 18 |
| Objetivo General.....                          | 18 |
| Objetivos Específicos.....                     | 18 |

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

|   |    |
|---|----|
| Antecedentes Investigativos .....         | 19 |
| Antecedentes Históricos .....             | 20 |
| Fundamentación Filosófica .....           | 21 |
| Fundamentación Axiológica.....            | 21 |
| Fundamentación Legal .....                | 23 |
| Ley de Régimen Tributario.....            | 24 |
| Categorías Fundamentales.....             | 26 |
| Constelación Variable Independiente. .... | 27 |
| Constelación Variable Dependiente.....    | 28 |
| Marco Conceptual.....                     | 29 |
| Hipótesis .....                           | 42 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Señalamiento de Variables ..... | 42 |
|---------------------------------|----|

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

|  |    |
|--|----|
| Enfoque de la Investigación .....                        | 43 |
| Modalidades de la Investigación .....                    | 43 |
| Tipo de Investigación .....                              | 44 |
| Población y Muestra .....                                | 45 |
| Población .....  | 45 |
| Muestra .....  | 46 |
| Matriz de Operacionalización de Variables .....          | 48 |
| Técnicas e instrumentos de la investigación .....        | 50 |
| Plan de Recolección de la Información .....              | 51 |
| Plan de Procesamiento y Análisis de la Información ..... | 52 |

### **CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| Entrevista .....  | 53 |
| Encuesta No1 Dirigida al Personal de ALEXXIAPHARMA S.A .....      | 56 |
| Encuesta No 2 Dirigida a los clientes del ALEXXIAPHARMA S.A ..... | 70 |
| Verificación de Hipótesis .....                                   | 80 |

### **CAPÍTULO V CONCLUSIONES**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Conclusiones .....    | 84 |
| Recomendaciones ..... | 85 |

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

|   |     |
|---|-----|
| Tema.....                                     | 87  |
| Datos Informativos .....                      | 87  |
| Antecedentes de la Propuesta.....             | 88  |
| Justificación .....                           | 89  |
| Objetivos .....                               | 90  |
| Objetivo General.....                         | 90  |
| Objetivos Específicos.....                    | 90  |
| Fundamentación Teórica .....                  | 91  |
| Metodología de Aplicación.....                | 102 |
| Pasos de la Metodología de Implantación ..... | 103 |
| Fases de la Propuesta .....                   | 104 |
| Desarrollo de la Propuesta .....              | 106 |
| Administración de la Propuesta .....          | 142 |
| <br>  |     |
| Bibliografía .....                            | 143 |
| ANEXOS .....                                  | 146 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro No 1 Tamaño Empresa – Sector Farmacéutico .....                    | 6  |
| Cuadro No 2 Población.....  | 45 |
| Cuadro No 3 Muestra.....  | 47 |
| Cuadro No 4 Operacionalización Variable Independiente: .....              | 48 |
| Cuadro No 5 Operacionalización Variable Dependiente:.....                 | 49 |
| Cuadro No 6 Recolección de la Información.....                            | 51 |
| Cuadro No 7 Entrevista.....   | 55 |
| Cuadro No 8 Indicador: Plan Operativo .....                               | 56 |
| Cuadro No 9 Indicador: Actualización Objetivo General .....               | 57 |
| Cuadro No 10 Indicador: Uso de Indicadores de Gestión.....                | 58 |
| Cuadro No 11 Indicador: Objetivos .....                                   | 59 |
| Cuadro No 12 Indicador: Proceso Administrativo .....                      | 60 |
| Cuadro No 13 Indicador: Estructura Organizacional.....                    | 61 |
| Cuadro No 14 Indicador: Cultura Organizacional.....                       | 62 |
| Cuadro No 15 Indicador: Auditoría Administrativa .....                    | 63 |
| Cuadro No 16 Indicador: Liderazgo .....                                   | 64 |
| Cuadro No 17 Indicador: Dirección Estratégica .....                       | 65 |
| Cuadro No 18 Indicador: Labor de la Dirección .....                       | 66 |
| Cuadro No 19 Indicador: Toma de Decisiones .....                          | 67 |
| Cuadro No 20 Indicador: Control .....                                     | 68 |
| Cuadro No 21 Indicador: Capacitación .....                                | 69 |
| Cuadro No 22 Indicador: Tiempo de Servicio .....                          | 70 |
| Cuadro No 23 Indicador: Nivel Jerárquico .....                            | 71 |
| Cuadro No 24 Indicador: Capacitación .....                                | 72 |
| Cuadro No 25 Indicador: Identificación del Producto .....                 | 73 |
| Cuadro No 26 Indicador: Actualización Catálogo de Productos .....         | 74 |
| Cuadro No 27 Indicador: Auditorías Administrativas Realizadas.....        | 75 |
| Cuadro No 28 Indicador: Auditoría Administrativa .....                    | 76 |
| Cuadro No 29 Indicador: Calidad en el Servicio y Atención al Cliente..... | 77 |
| Cuadro No 30 Indicador: Eficacia – Eficiencia Dirección Estratégica ..... | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro No 31 Indicador: Nivel de Comercialización..... | 79  |
| Cuadro No32 Selección de Preguntas.....                | 80  |
| Cuadro No33 Frecuencias Observadas.....                | 81  |
| Cuadro No 34 Frecuencias Observadas.....               | 81  |
| Cuadro No 35 Cálculo del Chi Cuadrado.....             | 82  |
| Cuadro No 36 Fases de la Propuesta.....                | 105 |
| Cuadro No 37 FODA.....                                 | 106 |
| Cuadro No 38 Matriz de Impacto Interno .....           | 107 |
| Cuadro No 39 Matriz de Impacto Externo.....            | 108 |
| Cuadro No 40 Función Gerente.....                      | 111 |
| Cuadro No 41 Función Secretaria Contadora.....         | 111 |
| Cuadro No 42 Función Supervisor de Ventas.....         | 112 |
| Cuadro No 43 Función Asistente de Mercadeo .....       | 112 |
| Cuadro No 44 Funciones Vendedores.....                 | 113 |
| Cuadro No 45 Cédula de Desempeño .....                 | 126 |
| Cuadro No 46 Entrevista de Salida.....                 | 127 |
| Cuadro No 47 Plan de Carrera .....                     | 129 |
| Cuadro No 48 Plan de Motivación .....                  | 131 |
| Cuadro No 49 Indicadores .....                         | 141 |
| Cuadro No 50 Administración de la Propuesta .....      | 142 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico No 1 Sector Farmacéutico.....                           | 7  |
| Gráfico No 2 Árbol de Problemas .....                           | 11 |
| Gráfico No 3 Categorías Fundamentales.....                      | 26 |
| Gráfico No 4 Constelación Variable Independiente .....          | 27 |
| Gráfico No 5 Constelación Variable Dependiente.....             | 28 |
| Gráfico No 6 Cadena de Valor.....                               | 41 |
| Gráfico No 7 Plan Operativo Anual.....                          | 56 |
| Gráfico No 8 Actualización Objetivo General.....                | 57 |
| Gráfico No 9 Uso de Indicadores de Gestión.....                 | 58 |
| Gráfico No 10Objetivos.....                                     | 59 |
| Gráfico No 11 Procedimientos Administrativos.....               | 60 |
| Gráfico No 12 Estructura Organizacional.....                    | 61 |
| Gráfico No 13 Cultura Organizacional .....                      | 62 |
| Gráfico No 14 Auditoría Administrativa .....                    | 63 |
| Gráfico No 15 Liderazgo .....                                   | 64 |
| Gráfico No 16 Dirección Estratégica .....                       | 65 |
| Gráfico No 17 Labor de la Dirección .....                       | 66 |
| Gráfico No 18 Toma de Decisiones .....                          | 67 |
| Gráfico No 19 Control .....                                     | 68 |
| Gráfico No 20 Capacitación .....                                | 69 |
| Gráfico No 21 Tiempo de Servicio .....                          | 70 |
| Gráfico No 22 Nivel Jerárquico .....                            | 71 |
| Gráfico No 23 Capacitación .....                                | 72 |
| Gráfico No 24 Identificación del Producto.....                  | 73 |
| Gráfico No 25 Actualización Catálogo .....                      | 74 |
| Gráfico No 26 Auditoría Administrativa Realizada .....          | 75 |
| Gráfico No 27 Auditoría Administrativa .....                    | 76 |
| Gráfico No 28 Calidad en el Servicio y Atención al Cliente..... | 77 |
| Gráfico No 29 Eficacia Eficiencia Dirección Estratégica .....   | 78 |
| Gráfico No 30 Comercialización.....                             | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico No 31 Metodología Auditoría.....                        | 103 |
| Gráfico No 32 Organigrama.....                                  | 110 |
| Gráfico No 33 Flujograma de Ventas.....                         | 114 |
| Gráfico No 34 Componentes Modelo de cambio Organizacional ..... | 116 |
| Gráfico No 35 Componentes Modelo de cambio Organizacional ..... | 117 |
| Gráfico No 36 Componentes Modelo de cambio Organizacional ..... | 118 |
| Gráfico No 37 Proceso de Captación de Información.....          | 119 |
| Gráfico No 38 Perfil Vendedor .....                             | 133 |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ALEXXIAPHARMA S.A  
EN LA CIUDAD DE AMBATO**

**Autora:** Silvia Maricela Manobanda González

**Director:**Dr. Jaime Ortiz

**RESUMEN**

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. La Dirección Estratégica de una empresa se ha convertido en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno tan difícil como el actual.

**Descriptor:** Auditoría Administrativa; Dirección Estratégica; Control Administrativo.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**

**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**ADMINISTRATIVE AUDIT AND ITS IMPACT ON STRATEGIC  
MANAGEMENT COMPANY S.A ALEXXIAPHARMA S.A AMBATO CITY**

**AUTHOR:** Silvia Maricela Manobanda González

**DIRECTOR:** Dr. Jaime Ortiz

**DATE:** July, 2012

### **SUMMARY**

The administrative audit, is responsible for carrying out an exam and evaluation of individual and collective quality of managers that is, people responsible for the strategic direction and see if they have taken appropriate models to ensure the implementation of administrative controls, to ensure the quality of work, that is; that the plans and objectives are achieved and the resources are applied economically. A responsibility of the administrative audit is to determine what is actually being done at executive, administrative and operational levels. Audit procedures include direct observation, verification of information, analysis as well as the confirmation of data. These procedures are necessary and essential the strategic Management of a company has become the dominant paradigm about how to understand the development of business in such a difficult environment like the present.

**Descriptors:** Audit Administrative, Strategic Management, Administrative Control

## **INTRODUCCIÓN**

Todo tipo de organización necesita manejar una eficaz herramienta de información financiera y control como es la Auditoría Administrativa y utilizarla en forma congruente con sus necesidades a fin de evaluar la Dirección Estratégica y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño. Dentro de la Administración Empresarial es necesario mantener los enfoques tradicionales empleados, pero también es preciso incorporar una visión que lo complemente y fortalezca, al transformar sus resultados en oportunidades de mejora, y su orientación en un mecanismo de aprendizaje abierto al cambio. Para lo cual se plantea el siguiente tema: “La Auditoría Administrativa y su incidencia en la Dirección Estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A en la ciudad de Ambato”.

El desarrollo del presente estudio se engloba en seis capítulos, con el propósito de facilitar la investigación y destacar la información relevante.

### **CAPÍTULO I: El Problema**

En el primer capítulo se establece el planteamiento del problema a partir de contextos en una visión macro meso y micro. También se establece un análisis crítico a partir de un árbol de problemas Causa-Efecto, visualizando a futuro en la Prognosis los efectos que pueden ocasionar si no se propone una solución con lo cual se justifica el proyecto para poder determinar los objetivos a conseguir.

### **CAPÍTULO II: Marco Teórico**

El segundo capítulo enmarca las investigaciones previas que servirán de soporte al nuevo análisis, además de las fundamentaciones que regirán al tema como son la filosófica, axiológica, ontológica y legal.

Así mismo se plantea las categorías fundamentales en cada una de las variables del tema, base del marco conceptual y se propone la hipótesis a comprobar.

### **CAPÍTULO III: Metodología**

En el tercer capítulo se incorpora la metodología de ¿cómo y con qué? se va a investigar presentando el enfoque asumido y orientado por uno de los paradigmas de actualidad. Se define la modalidad y los tipos de investigación, se establece la población y muestra para poder estructurar una operacionalización de las variables en estudio, describiendo los aspectos relativos a los indicadores que permiten medir dichas variables. Por último se presenta los procedimientos de recolección y procesamiento de la información.

### **CAPÍTULO IV: Análisis de Resultados**

Este capítulo permitió un análisis estadístico la problemática presentada basada en cuestionarios estructurados con técnicas como entrevista y encuestas dirigidas al personal de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

### **CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones**

Se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

### **CAPÍTULO VI: Propuesta**

En base a la investigación realizada se propone una guía de auditoría administrativa, con sus principales componentes e instrumentos de aplicación así como la formulación de indicadores para el desarrollo organizacional de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Tema**

“La Auditoría Administrativa y su incidencia en la Dirección Estratégica de la empresa ALEXIAPHARMA S.A en la ciudad de Ambato”.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, se está presenciando un conjunto de transformaciones económicas-sociales, generadas por la globalización y el creciente progreso en la tecnología de la información, lo que ha aumentado la demanda en cuanto a la exactitud de la administración empresarial respecto al desempeño de sus colaboradores, además de existir otro factor irrevocable como es el tiempo el cual ha obligado a cambiar numerosas cosas en la industria, el comercio, los servicios públicos, entre otros. El crecimiento empresarial hace cada vez más complicada la administración adoptando mayor importancia el control interno debido a la delegación de autoridades y responsabilidad de los directivos.

Debido a todos los problemas administrativos que se han presentado durante el crecimiento económico han surgido nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa, como examen detallado de la dirección estratégica, es decir es una nueva herramienta de control y evaluación que permite evaluar integralmente una empresa con el propósito de redescubrir oportunidades de mejora continua, calidad y productividad.

Es cierto, que la mayoría de empresas muestran resistencia a las evaluaciones, porque consideran que lo único que se busca es mostrar

errores y negativas a la labor de los administrativos, cuando en realidad se basa en revisiones constructivas que permiten controlar, redefinir acciones e inclusive apoyar a la toma de decisiones de la dirección estratégica que se está llevando a cabo.

Las compañías como ALEXIAPHARMA S.A hoy en día se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno económico, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital entre otros. Es necesario, pues tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Y si no se ha auditado el proceso de dirección estratégica, la empresa podría no estar poniendo en práctica ventajosas estrategias y tampoco estaría desarrollando todas las potencialidades de una organización vinculada a un fuerte sector económico como es el farmacéutico, por lo que pondría en riesgo una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido pero si no nace desde adentro de la empresa y el cliente interno se encuentra insatisfecho, muy poco se puede lograr con los clientes externos, quienes al final son los más importantes y sobre los cuales recae las decisiones estratégicas.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, la auditoría administrativa es una dinámica, que debe aplicarse formalmente en toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos pues debe ser comprobada para lograr eficiencia.

## Contextualización

### Macro

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. Según las palabras de HANDY CHARLES, (Pág. 12) sobre temas empresariales: *“Cualquiera que sea el lugar hacia donde miremos, la paradoja parece ser la compañera del progreso económico”*.

En una realidad globalizante y de rápidos cambios, las personas con poder de dirección estratégica deben proporcionar estabilidad, certeza y una buena base administrativa. Los altos mandos de las empresas en continuas ocasiones olvidan que tienen que poner en práctica su liderazgo y comunicar un conjunto coherentes de valores y principios para que cualquier proceso de evaluación sea sustentable. Si no se cuenta con información para entender las complejidades de su entorno interno es imposible asegurar una acción efectiva. Pero esta información puede ser abrumadora si no es controlada y al contrario puede resultar paralizante para la empresa el exceso de análisis. Y la solución consiste a menudo en trabajar por medio de un conjunto coherente de objetivos que determinen el curso de la auditoría y apoye la definición de la estructura, competencias funciones y procesos a través de manejo práctico de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Según GUALAVISÍ DÍAZ, Melany.( FLACSO 2010) En el Ecuador el manejo del sector farmacéutico es considerado estratégico, pues engloba aspectos importantes para el país que deben ser tomados como prioridades, debido a que busca garantizar la salud de los ciudadanos, poniendo a su disposición medicamentos de calidad a precios accesibles. Varios son los grandes laboratorios que se encargan tanto de la producción, comercialización y suministro de medicamentos. De entre los más importantes se pueden mencionar a Bayer Andina, Aspirina - Bayer, Farmacias Sana - Sana, Genéricos Nacionales GENA S.A., Grunenthal Ecuatoriana Cía., Laboratorios BAGO, Laboratorios Life, Laboratorios SAVAL S.A., Laboratorios Siegfried, Merck Ecuador C.A., Merck Sharp &Dohme I.A. Corp. Ecuador, Nifa, Pharmabrand S.A., Roche Ecuador S.A., entre otros, lo que indica que es un sector económico bastante fuerte con un banco de empleo significativo para el país.

En relación al mercado laboral en base a la Encuesta de Empleo del INEC de junio 2010 se tiene que un 0,3% de total de trabajadores está ocupado en el sector farmacéutico, del cual un 53% aproximadamente se encuentra en las empresas grandes y un 47% en las PYMES (englobando micro, pequeñas y medianas empresas). Sin embargo, dentro del total nacional de las PYMES, los trabajadores del sector farmacéutico ocupan apenas un 0,2% del total. Los siguientes cuadro y gráfico son evidenciadores al respecto.

### **Tamaño Empresa – Sector Farmacéutico**

| <b>TIPO EMPRESA</b> | <b>NO FARMACEUTICO</b> | <b>SECTOR FARMACEUTICO</b> | <b>TOTAL</b>     |
|---------------------|------------------------|----------------------------|------------------|
| MICRO               | 4`435345               | 4.362                      | 4`439707         |
| PEQUEÑA             | 667.161                | 3284                       | 680.445          |
| MEDIANA             | 133.229                | 2.229                      | 135.458          |
| GRANDE              | 1`065.216              | 11.100                     | 1`076.316        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>6`310.951</b>       | <b>20.975</b>              | <b>6`331.926</b> |

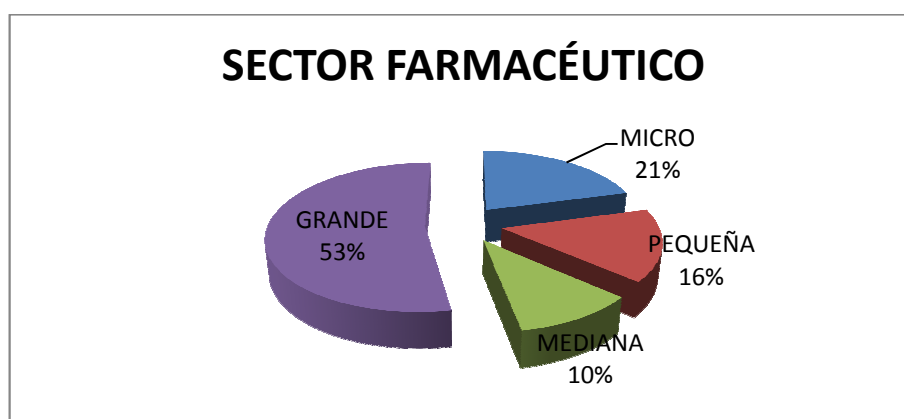
**Cuadro No 1** Sector Farmacéutico  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia 2012  
**Fuente:** INEC- ENEMDU 2010

| TIPO EMPRESA | SECTOR FARMACEUTICO | SECTOR FARMACEUTICO | TOTAL     |
|--------------|---------------------|---------------------|-----------|
| Grandes      | 11.100              | 1.03%               | 1`076.316 |
| Pymes        | 9875                | 0.19%               | 5`255.610 |
| <b>TOTAL</b> | 20.975              |                     | 6`331.926 |

Elaborado por: MANOBANDA, Silvia 2012

Fuente: INEC- ENEMDU 2010

## Sector Farmacéutico



**Gráfico No 1** Sector Farmacéutico

Elaborado por: MANOBANDA, Silvia 2012

La ocupación según el género muestra que en mayor porcentaje son las mujeres las que ocupan en las PYMES del sector, un 69%, frente a un 31% de los hombres. Por el contrario, en las grandes empresas, la gran mayoría son hombres con un 72,3% del total. En lo que hace referencia a la Región Geográfica, el porcentaje de trabajadores empleados en el sector es muy bajo y similar tanto en la Costa como en la Sierra, con un 0,2% del total. Debido a los niveles de preparación que demanda el sector farmacéutico, el salario promedio del mismo es superior al salario promedio en el resto de los otros sectores de la economía. Así un trabajador empleado en el sector farmacéutico gana en promedio US\$459,4; mientras que un trabajador perteneciente al resto de la economía percibe un salario promedio de US\$371,4. Estas cifras demuestran la necesidad de una adecuada dirección estratégica que oriente a empresas en un sector altamente competitivo.



## **Meso**

La provincia de Tungurahua es una de las veinte y cuatro provincias que conforman la República del Ecuador. Se encuentra en la zona centro del país, en la región geográfica conocida como sierra. La ciudad de Ambato es su capital administrativa; se divide en 8 cantones, cuarta ciudad en importancia del Ecuador, es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran valor para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

En Ambato se encuentra CEPIA, Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, con un área total de 659.389,49 m<sup>2</sup>. Con un sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - reencauche - comercializadoras, entre otros. Actualmente la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES definió las ciudades que servirán como sedes administrativas de las siete regiones creadas para reorganizar la gestión de la Función Ejecutiva. Dentro de este contexto Ambato es la capital de la Región Sierra Centro # 3, que corresponde a las provincias centrales del Ecuador: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

Por estas razones la auditoría administrativa en el sector farmacéutico es un factor que se debe revisar fundamentalmente para el estudio de la organización en función del proceso administrativo, la dirección estratégica y los elementos específicos que formen parte de su funcionamiento. Se estima que un alto porcentaje de empresas ambateñas no establecen propósitos estratégicos que delinee las fases a administrar y que son el punto de partida para estudiar la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos proyectos, productos, servicios y entorno.

## Micro

Es evidente que lo que importará en el futuro son las aptitudes y los conocimientos colectivos de una organización y cómo estos son administrados. STEWART, Thomas, autor de *Intellectual Capital*, ha comentado: *“El conocimiento se ha transformado en el factor más importante en la vida económica. Es el ingrediente principal de lo que compramos y vendemos, la materia prima con la que trabajamos. El capital intelectual-no los recursos naturales, las máquinas, ni siquiera el capital financiero- es hoy el único activo indispensable en las empresas”* Por lo tanto las presiones competitivas por ganar más flexibilidad, productividad y control está impulsando cambios en la dirección estratégica y se exige que las empresas cuenten con una variedad de destrezas que se relacionan no sólo con las tareas que sus empleados pueden desempeñar, sino también con las aptitudes para aprender y acoplarse a los cambios sugeridos por una auditoría administrativa.

A lo largo de los últimos diez años en la ciudad de Ambato se han ido incrementando las empresas de todo tipo por lo que cada vez se denota una problemática, referente a los métodos para tomar decisiones que se han quedado en enfoques tradicionalistas, caracterizados por una jerarquía vertical de arriba hacia abajo; esta ausencia de mejora evita un desarrollo organizacional como proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales, en forma sistemática para regenerar su funcionamiento en todos los niveles.

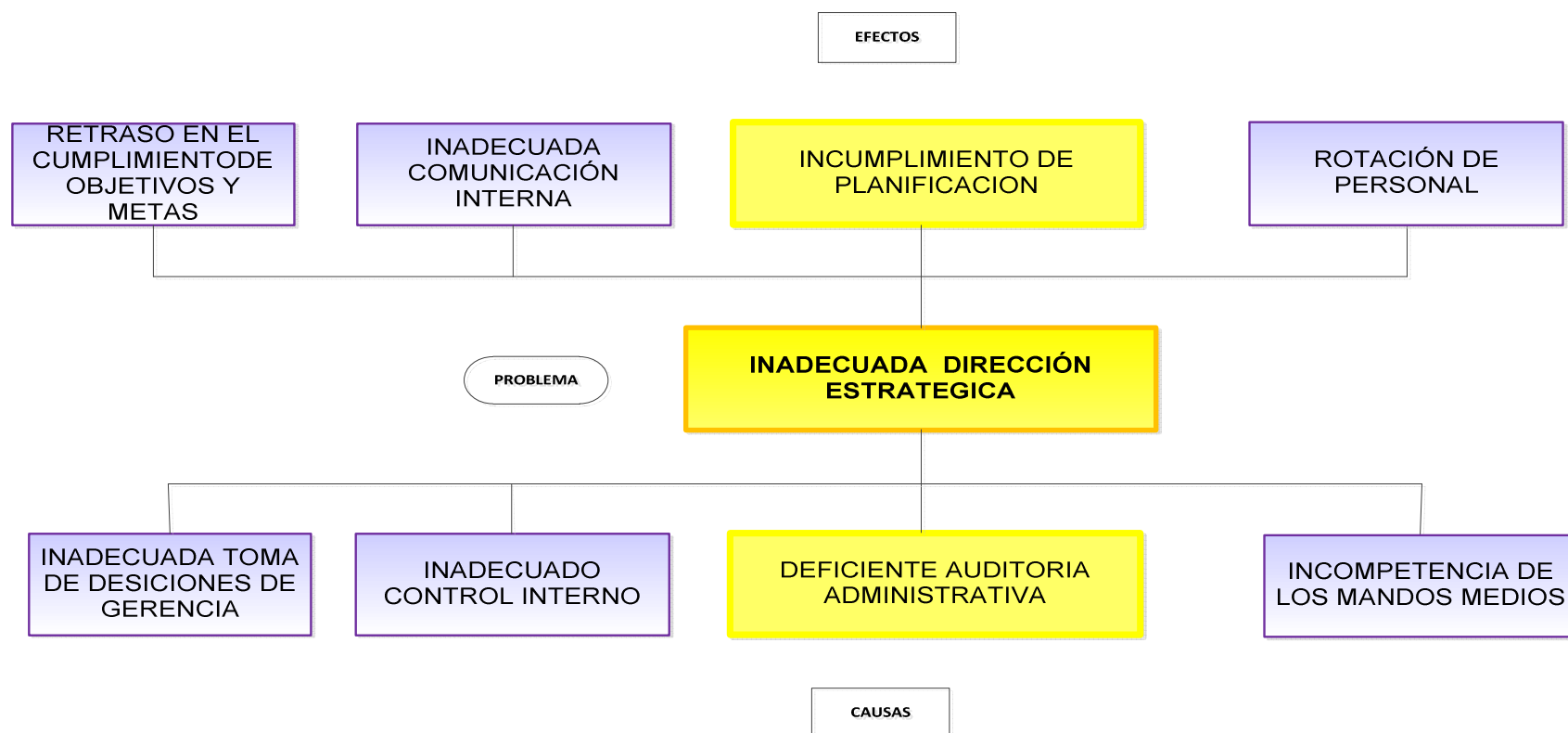
ALEXIAPHARMA S.A, es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos y medicinales, cuya matriz se ubica en la ciudad de Quito y que por razones de expansión ha ubicado una sucursal en la ciudad de Ambato. Organización que no ha realizado una autoevaluación, es decir no ha establecido un método a través del cual los integrantes de la empresa identifiquen, valoren y comparen sus

avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

Debido al crecimiento empresarial al que está enfocado ALEXIAPHARMA S.A necesita establecer una reorganización que revise y ajuste la entidad con el propósito de hacerla más funcional y productiva. La dirección estratégica presenta dificultades para documentar la misión, visión y valores, mismas que deberán estar en concordancia con la estrategia de la empresa y ser conocidas por todo el personal. Como parte de la estrategia de negocio, la entidad debe tener políticas y prácticas socialmente responsables en las líneas estratégicas para evaluar el impacto de dichas actividades. De igual forma, no se ha realizado una auditoría administrativa, siendo que es una herramienta valiosa para el proceso de diseño de estrategias, al aportar información cuantitativa y cualitativa de la empresa y su contexto. En la empresa no se ha realizado una determinación del sector objetivo y tampoco se ha formulado estrategias de mejoramiento con los empleados de la cadena, por lo que no existe interés de volverse más competitivos y generar mayor valor agregado en el futuro.

Toda empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia partiendo de una auditoría administrativa que establezca un árbol de decisiones el cual según FRANKLIN Enrique (Pág. 76) *“Por medio de este enfoque se visualizan los riesgos y las probabilidades de una situación, como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de “árbol” los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción”*. Traduce la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte de gestión de la organización.

## Árbol del Problema



**Gráfico No 2** Árbol de Problemas  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

## **Análisis Crítico**

Son numerosos los ejemplos de empresas que no percibieron la necesidad de cambiar o que no pudieron hacer el cambio que se necesitaba o por lo tanto perdieron la oportunidad de tener una posición predominante en su sector. Según KOURDI Jeremy (Pág. 56) *“Responder a la necesidad de cambio puede ser complicado por cuestiones como presupuestos – fondos, las regulaciones, la percepción del cliente y la tecnología, pero cambiar en el rumbo y el momento correcto es una obligación estratégica en el entorno empresarial de la actualidad”*. La incapacidad de entender el cambio y adaptarse a él se caracteriza por la inercia organizativa. Muchas organizaciones fracasan porque reconocen que el mercado ha cambiado, que existe mayor competencia y más organizaciones que ofrecen los mismos productos o similares. Es importante que haya una respuesta clara y competitiva.

El principal problema que tiene la empresa ALEXIAPHARMA S.A es una inadecuada dirección estratégica causada por una deficiente auditoría administrativa lo que da como efecto un incumplimiento en la planificación de la organización. La cultura de una organización tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación del valor añadido, por tanto, si el proceso de dirección estratégica no se sujeta a una planificación, esta falta de enfoque fomenta los desvíos, erosiona la eficiencia y puede ser debilitante para una organización.

Si no se tiene conciencia de un problema, no solo puede resolver; lo que importa es la honestidad y transparencia. Es importante que los empleados expongan la verdad sobre lo que se observa, sin temor a las recriminaciones. Si su campo son las ventas, entonces es vital que ofrezcan un nivel de servicio mejor que sus competidores, distinguiéndose en el valor agregado.

En el presente análisis se exteriorizan otras causas como son la inadecuada toma de decisiones de la gerencia; un inadecuado control interno e incompetencia de los mandos medios en cuanto a su capacitación, preparación y entrenamiento. Se interrelaciona consecuencias que van desde un retraso en el cumplimiento de objetivos y metas; una inadecuada comunicación interna y rotación de personal. Esto se observa debido al escaso interés del personal, la incompatibilidad de funciones y una informalidad en el plan estratégico de la organización.

Existe una serie de situaciones o circunstancias, extraídas de la práctica diaria que pueden representar impedimentos para una adecuada dirección estratégica cuando el liderazgo de la alta dirección y de los jefes departamentales sea inadecuado; cuando la definición de las tareas claves sea confusa; cuando el tiempo para la ejecución haya sido inicialmente mal calculado; o cuando las actividades estén mal controladas por lo que mantener una organización adecuada con una asignación correspondiente de recursos depende de los programas debidamente elaborados y de la cultura de empresa correspondiente.

Para ALEXXIAPHARMA S.A es importante estar organizado dentro de una cultura estratégica empresarial en la que la mejor manera de conseguir adhesiones y compromiso en el proceso de planificación es que el personal implicado participe desde el principio. Una fase en la que es imprescindible esta participación es en la ejecución. Es decir, en el desarrollo, por escrito de las distintas acciones a llevar a cabo que se recogen en los programas, planes de acción y presupuestos.

De acuerdo con MANSO C. Francisco (Pág. 146) La principal tarea del empresario en la dirección estratégica es la toma de decisiones. A diferencia de los clásicos, que presumían de tomar decisiones sólo racionales, los directivos del nuevo *management* utilizan tanto la razón como la intuición.

## **Prognosis**

De continuar la empresa, con los mismos métodos empíricos que se están manejando seguirá debilitándose como organización y con esto la razón de existir de la entidad. Visualizar a futuro el problema de la empresa ALEXIAPHARMA S.A., estableciendo una perspectiva organizada acerca de consecuencias posteriores en el caso de no optimizar la dirección estratégica, a través de una auditoría administrativa puede representar para la empresa problemas en la ejecución de tareas y acciones es decir creciente incomprensión de las necesidades que la empresa mantiene.

Si no se evalúa constantemente o a su vez no se establece un análisis profundo sobre la realidad pasada y presente en los procesos que viene llevando a cabo, ALEXIAPHARMA S.A. seguirá manteniendo una dirección estratégica inoperante, que admite una toma de decisiones errónea, lo que puede afectar a las áreas internas y verse reflejado en una inadecuada imagen hacia el público externo e inclusive tener una baja en las ventas de fármacos prioridad de la empresa. Así esto se puede convertir en una sucesión permanente de errores que afecten a las áreas financieras, contables y por supuesto operativas lo que unido a la falta de información y compromiso de todos los miembros de la organización, puede originar en el futuro una insolvencia económica, lo que la coloca en el riesgo de salir del mercado, aumentar pérdidas económicas, e inclusive desaparecer como empresa. Por lo dicho es necesario que se inicie una evaluación de tipo control organizacional y se exteriorice su importancia para la empresa, lo que le permitirá desarrollar eficiencia, eficacia, efectividad, mejoras en su economía y manejo de recursos y un personal más comprometido con los objetivos empresariales.

## **Formulación del problema**

¿De qué manera la auditoría administrativa incide en la dirección estratégica en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A?

## **Interrogantes**

¿Se ha realizado en el último año una auditoría administrativa en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A?

¿Cuenta la empresa ALEXXIAPHARMA S.A con planificación táctica estratégica?

¿Cómo se puede alcanzar mejoras en la dirección estratégica en una empresa como ALEXXIAPHARMA S.A?

## **Delimitación del objeto de investigación**

La investigación se llevará a cabo en la en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

## **Delimitación de contenido**

- **CAMPO:** Administración de Empresas
- **AREA:** Auditoría Administrativa
- **ASPECTO:** Dirección Estratégica

## **Delimitación Espacial**

La empresa ALEXXIAPHARMA S.A., ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato.

## **Delimitación Temporal**

La investigación se realizará en la etapa comprendido entre el mes de Enero a Junio del 2012.



## **Justificación**

La investigación se justifica en el marco de que una auditoría administrativa no se produce en el vacío, esta forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva. La auditoría administrativa es importante porque determina que es lo que se está realizando de forma real en los niveles directivos, administrativos y operativos; así mismo proporciona a los directivos, un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor atención. Los procedimientos de la auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, el análisis y confirmación de datos.

El análisis de como incide en la auditoria administrativa puede representar el éxito de la dirección estratégica la cual radica en la capacidad de adaptarse al medio y lograr resultados mejores y más estables que la competencia. La investigación que se propone se prueba por la factibilidad que tiene para su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con el trabajo, además de la colaboración de la farmacéutica ALEXIAPHARMA S.A en la entrega de información de la empresa. Por último, la dirección estratégica es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de una organización.

Con una estrategia clara y bien definida puede posicionar la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio. Los administradores idean las estrategias de la compañía dependiendo las necesidades de estas.

#### **Justificación Social:**

El fortalecimiento de la dirección estratégica en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A., es considerado de gran valor, porque dicha empresa promueve la salud como desarrollo sostenible, siendo un mecanismo de gestión y administración en los negocios, donde sus decisiones ayudan a incrementar el progreso de la provincia de forma particular.

#### **Justificación Financiera:**

La investigación es viable en razón de que se cuenta con La finalidad de la evaluación económica es la de suministrar suficientes elementos de juicio sobre los costos y beneficios del proyecto, para que se pueda establecer la conveniencia al uso propuesto de los recursos económicos que se solicitan.

#### **Justificación Administrativa:**

En lo que concierne a la empresa ALEXXIAPHARMA S.A el mantenimiento de una eficaz y viable dirección estratégica significa una esencial forma de mantener en armonía los objetivos y metas trazados por la entidad, encaminadas a fortalecer su participación en el mercado, a la captación de clientes potenciales y el mantenimiento de los ya existentes. La realización de este trabajo de investigación, conlleva a centrar las fortalezas y posibles debilidades que pudiera tener la empresa ALEXXIAPHARMA S.A., en la administración de su dirección estratégica para la continuación de su labor dirigida en pro del desarrollo, el auge económico y social, su mantenimiento como pionera y un ejemplo digno

de imitar por las demás entidades farmacéuticas y empresas de otra naturaleza en la ciudad de Ambato y su región.

El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos, o sea, si la empresa está bien administrada.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la incidencia de una auditoría administrativa en la dirección estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las acciones que se debe realizar para instrumentar una auditoría administrativa en forma secuencial y ordenada.
- Analizar la actual dirección estratégica para establecer una planeación coherente a las actuales necesidades de la empresa.
- Proponer una cédula de evaluación de desempeño para la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes Investigativos**

En la empresa ALEXIAPHARMA S.A al aplicar la técnica del Benchmarking que se realizó al gerente es posible determinar que no se ha efectuado con anterioridad un análisis similar, esta razón permite asegurar que el trabajo investigativo planteado tendrá un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la organización y otras empresas similares.

Al investigar el tema en la Universidad Técnica Ambato se comprobó en el archivo de la biblioteca que los temas de tesis presentadas con anterioridad, no tienen comparación con el tema del presente proyecto. De tal manera que se hace pertinente presentar tesis anteriormente publicada en la que aparece por lo menos una de las variables en estudio:

Según FUENTES LÓPEZ, Andrea en el tema “La cadena de valor y su impacto en el direccionamiento estratégico de departamentos de la casa de Montalvo en el cuarto trimestre 2009 en la ciudad de Ambato”

Concluyó que la misión, visión y objetivos son los pilares fundamentales para realizar toda actividad, siempre y cuando la entidad desee posicionarse en el mercado competitivo cultural. En la Casa de Montalvo los indicadores de gestión ayudan a conocer el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos, observando que en la institución se está utilizando en un porcentaje aceptable pero es necesario aplicarlo de manera continua.

Esta conclusión admite la creciente necesidad de direccionamiento estratégico tanto en entidades públicas como privadas.

## **Antecedentes Históricos**

En el recuento de hechos históricos más significativos se puede señalar que en abril de 1981 RUBIO RAGAZZONI, Víctor y otros, despliegan las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término. Para 1983, HAYDEN Spencer (1983) familiarizado con el cambio organizacional, analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma de evaluarlos.

En 1994, FLEITMAN S. Jack, incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. Respecto a la dirección estratégica según CARNOTA, Orlando, (1981) como " aquella función de la administración que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se producen en la empresa, producto de influencias externas e internas, con el objetivo de que el sistema organizativo constituido por la propia empresa sea capaz de enfrentar, cada vez con mayor eficiencia, los objetivos que la sociedad le ha asignado."

Es necesario puntualizar que existen documentos, la mayoría de ellos de uso reservado, preparados para uso específico de despachos de consultoría profesional. Los trabajos de auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo se expone pocos de los más significativos, para establecer un punto de partida.

## **Fundamentación Filosófica**

El paradigma según el concepto de KUHN, Thomas (1971) admite pluralidad de significados y diferentes usos, aquí nos referiremos a un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos que implica una metodología determinada. El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado.

La investigación que se fundamentara en el paradigma crítico propositivo, porque tiene como uno de sus objetivos el comprender e interpretar la realidad, así como los significados de las actuaciones administrativas de un grupo de trabajo en sus percepciones, intenciones, acciones y estrategias. Y propositivo en el sentido que se ofrecerá una alternativa de solución a la problemática planteada.

## **Fundamentación Axiológica**

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, a veces no valorado en su justa dimensión, es el relativo a la ética. Quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo, sin embargo es determinante para una investigación y el individuo que la lleva a cabo, ya que de ella depende la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos. La ética comprendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona tales como el compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad constituye uno de los pilares del estudio.

Puntualidad.- La investigación demanda de este importante valor. Cuidado y acción en hacer las cosas a su debido tiempo. Certeza y utilidad precisa de las cosas, para el fin a que se destinan

Respeto.- Valor esencial en la investigación que parte de la integridad como personas y como seres humanos.

Tolerancia.- Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Reconocimiento de inmunidad política para quienes profesan religiones distintas de la admitida oficialmente.

Honestidad.- Valor que apoya la investigación para obtener resultados medidos, valorados, cuantificados, demostrados y comprobados con veracidad, con el objeto de ser realista para una buena toma de decisiones.

Responsabilidad.- Cualidad de responsable. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. Por lo tanto la investigación estará apegada a los valores éticos, políticos y morales aceptados por la sociedad.

### **Fundamentación Epistemológica**

Es necesario revisar las diversas teorías científicas que han venido revisando la Administración de Empresas. Según CHIAVENATO I. (Pág. 15) con el enfoque sistémico la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no separar. El foco ya no está en las tareas, sino en los procesos; no en cargos individuales, separados y aislados sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios. Los movimientos de reorganización empresarial, como la reingeniería provocarán la sustitución de la organización funcional por la organización de red de equipos orientados hacia los procesos.

## **Fundamentación Legal**

Como base legal el proyecto de investigación se sustentará en la publicación de artículos y leyes promulgadas en la República del Ecuador que regulan el desarrollo económico del país. Por consiguiente se revisará referencias de la Constitución del Ecuador; Sistema de Rentas Internas; Ley de Producción y demás que abarquen las variables en estudio.

### **Constitución del Ecuador**

#### **Capítulo sexto**

#### **Trabajo y producción**

##### **Sección primera**

##### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.



La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

## **Ley de Régimen Tributario Interno**

**(Ley No. 56)**

### **Capítulo I**

Art. 14.- Concepto.- Obligación Tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la Ley.

### **Normas Generales**

Art. 1. Objeto del impuesto. Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

## **Ley de Régimen Tributario**

### **Registro Único de Contribuyentes Sociedades**

**Número R.U.C** 1792324254001

**Razón Social:** ALEXXIAPHARMA S.A

**Nombre Comercial:**ALEXXIAPHARMA S.A

**Representante Legal:** VEGA COBO GALO IVAN

**Actividad Económica principal:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS FARMACEÚTICOS Y MEDICINAS

**Obligaciones Tributarias:**

Anexo de compras y retenciones en la fuente

Anexo de relación de dependencia

Declaración de impuesto a la renta sociedades

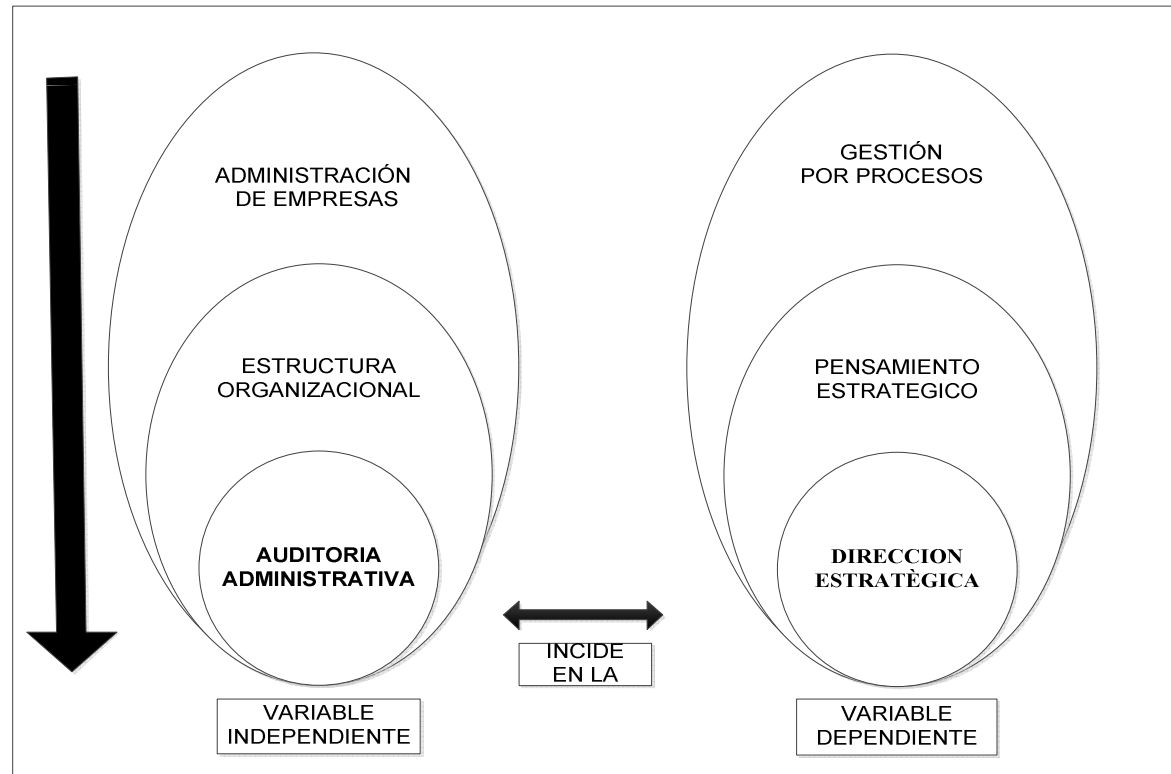
Declaración de retenciones en la fuente

Declaración mensual de IVA

**Ley de Producción**

Las regulaciones a este sector han ido cambiando, así tenemos que en el año 2000 se formula la Ley sobre Producción, Importación, Comercialización y Expendio. Tipo empresa Sector farmacéutico No farmacéutico Total de Medicamentos Genéricos para Uso Humano, la cual reglamenta precios, adquisiciones, y control de calidad. Más tarde, en el año 2002 se aprueba la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud que tiene como objetivo organizar el funcionamiento del Sistema Nacional de Salud, las interrelaciones y la formulación de políticas. En el año 2006 se expidió la Ley Orgánica de Salud que regula todas las acciones para garantizar el derecho a la salud de la ciudadanía en general. Dentro de esta ley se designa al Ministerio de Salud Pública como autoridad sanitaria nacional, el cual es responsable de la regulación y control sanitario de los medicamentos, de la formulación de políticas de acceso y disponibilidad de los mismos, dando prioridad a los medicamentos genéricos.

## Categorías Fundamentales



**Gráfico No 3** Categorías Fundamentales  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

## Constelación Variable Independiente



**Gráfico No 4** Constelación Variable Independiente  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

## Constelación Variable Dependiente



**Gráfico No 5** Constelación Variable Dependiente  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

## **Marco Conceptual**

### **Superordenación Variable Independiente**

#### **Administración**

Según THOMPSON Iván ([www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)) La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Según DÍEZ DE CASTRO, y otros (Pág. 4.), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"

#### **Estructura Organizacional**

Para MINTZBERG. D (Pág. 149) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

## **Auditoría Administrativa**

Según FRANKLIN F. Enrique (Pág. 28) La auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer el nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

Por sus características, constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele el que 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 las mismas y sobre todo un análisis causa efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

### **Subordinación Variable Independiente**

#### **Auditor**

Para FRANKLIN F. Enrique (Pág. 20) Las características de un auditor constituyen uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoría administrativa, en virtud de es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicar y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso. La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos habilidades destreza y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia.

Se puede interpretar que una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocida. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente

experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

### **Auditoría Externa**

De acuerdo a VELASCO, Sixto Eugenio (Boletín 10 Pág.12)Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

En este sentido se puede interpretar que es ventajosa este tipo de auditoría porque se puede contar con una visión imparcial de la organización y se dispone de un equipo de trabajo especializado.

### **Auditoría Interna**

Para FRANKLIN F. Enrique (Pág. 32) Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.



## **Objetivos de la Auditoría Administrativa**

Para FRANKLIN F. Enrique (Pág. 12- 14) 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.

### **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 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 productividad**

Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

### **De control**

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

### **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 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.

### **Metodología de Auditoría Administrativa**

Para MENDOZA H. Ernesto (Pág.56) 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 conduzca en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativos para garantizar el manejo oportuna y objetivo de los resultados.

## **Planeación**

De acuerdo con FRANKLIN F. Enrique (Pág. 56) La planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes

## **Instrumentación**

Según FRANKLIN F. Enrique (Pág. 64) Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

## **Examen**

Según FRANKLIN F. Enrique (Pág. 73) El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto

## **Informe**

Según FRANKLIN F. Enrique (Pág. 80) Al finalizar el examen de organización es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

## **Seguimiento**

Según FRANKLIN F. Enrique (Pág. 88) Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible.

## **Superordenación Variable Dependiente**

### **Gestión por Procesos**

Para ROJAS MOYA Jaime (Pág. 3) Dice “Coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.”

MEDINA, Alejandro (Pág. 113) dice: “Organizar por procesos con atención al valor que estos crean para la organización y sus “clientes” y no mediante la mera optimización aislada de funciones, tales como: marketing; finanzas; producción, entre otros, es un principio gerencial que permite avanzar por sobre los principios de la organización burocrática del trabajo y sus modalidades de producción y entrega de servicios.”

La gestión por procesos es una alternativa para los sistemas de gestión que resulten poco eficientes, basados en esquemas tradicionales de organización.

## **Pensamiento Estratégico**

Para MANZO CORONADO, Francisco(Pág.32) El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

Requiere gran intuición, lógica, observación, meta cognición, alto nivel de motivación intrínseca, imaginación, capacidad analítica y sintética, argumentación, y es altamente requerido este tipo de pensamiento en cualquier área de planeamiento, económico, político, educacional, social; siendo fundamental en el planeamiento militar, e incluso aplicable a nuestra propia vida, como cuando se dice que existen varias estrategias para conseguir amigos, para vivir mejor, para conseguir trabajo, y en definitiva, para ser feliz. Es un pensamiento flexible, capaz de reorganizar los medios cuando el objetivo se pierde de vista

## **Dirección Estratégica**

Para DRUKER P, (Pág. 28) Es la encargada de tomar las decisiones y formular las estrategias, para lo cual utilizarán los recursos con los que cuenta la empresa. Y para ello cumplirán tres funciones básicas: Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de los que disponen; Coordinación de dichos recursos; Búsqueda de creación de valor.

Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

## **Subordinación Variable Dependiente**

### **Análisis Estratégico**

Para JOHNSON Genry y SCHOLES Kevan (16) dice: “El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia. El análisis estratégico implica reunir información, analizarla y sacar conclusiones. Es analizar estrategia de crear el futuro, gestionar el presente, y olvidar selectivamente el pasado. Fácil de decir, difícil de hacer, como toda entidad competitivo.

### **Elección Estratégica**

De acuerdo a JOHNSON Genry y SCHOLES Kevan (Pág. 19) dice: “La comprensión de las influencia y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica. La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.”

### **Implantación de la estrategia**

Según JOHNSON Genry y SCHOLES Kevan (Pág. 19) dice: “La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por si mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

## **Niveles de la Estrategia.**

Para MINTZBERG. D (1984) Existen estrategias en los distintos niveles de una organización. Es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategia organizativa:

### **Estrategia Corporativa**

Según MINTZBERG. D (1984) Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

### **Estrategia de Unidad de Negocio**

Según MINTZBERG. D (1984) Aquí, la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado, por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, que nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados.

### **Estrategia Operativa**

Según MINTZBERG. D (1984) Este nivel de estrategia se halla en el extremo operativo de la organización. Se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en término de recursos, procesos, personas y sus habilidades hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa.

### **Planificación Estratégica**

Según THOMPSON, Arthur y otros ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)) es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus

objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

### **Planificación Táctica**

Según RAMÍREZ, L (Pág.34) Se entiende por táctica a un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estructura general. Por lo tanto, la planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en los siguientes aspectos:

- 1.- El empleo de Los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. La asignación de subjetivos al personal operativo.
3. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
4. Determinación de los responsables a corto y mediano plazo

### **Misión**

Según THOMPSON,Iván ([www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)) La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.



Ejemplo:

“Satisfacer de forma personalizada las necesidades de diseño, edición, traducción y manejo de impresión de nuestros clientes, buscando siempre dar el mejor servicio a través de la innovación, la calidad y la excelencia en cada una de nuestras tareas”.

### **Visión**

Según THOMPSON, Arthur y otros ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)) La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc....

Ejemplo:

En cinco años ser una empresa líder en el mercado en brindar servicio uno a uno a sus clientes a través de la innovación y un servicio personalizado con márgenes sostenibles de rentabilidad.

### **Ventaja Competitiva**

Según PORTER, Michael ([www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)) Aquella característica que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar su posición ventajosa frente a sus competidores. La ventaja competitiva está muy relacionada con las capacidades distintivas, porque depende mucho de los recursos y capacidades que tenga la empresa.

## Cadena de valor

Según PORTER, Michael ([www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)) La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. Cadena de Valor



**Gráfico No 6** Cadena de Valor  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012  
Fuente: FRANKLIN F. Enrique.

## **Hipótesis**

La deficiente auditoría administrativa incide en la dirección estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

## **Señalamiento de Variables**

**Variable independiente:** Auditoria Administrativa

**Variable Dependiente:** Dirección Estratégica

**Término de Relación:** incide en la

## **CAPÍTULO III METODOLOGIA**

### **Enfoque de la Investigación**

La presente investigación está vigente en el enfoque cualitativo cuantitativo. El primero porque se mantendrá una perspectiva contextualizada bajo una observación naturalista y asume una realidad dinámica y el segundo porque busca las causas y la explicación de los hechos que se estudia en base a las encuestas a realizar, generalmente se elige la idea, misma que se transforma en pregunta de investigación, luego se derivan en hipótesis, desarrollándose una técnica para probar estas hipótesis, midiendo las variables en un determinado contexto.

Es cuantitativo debido a que se aplicará métodos estadísticos para establecer el problema y confirmar la hipótesis en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

### **Modalidades de la Investigación**

El diseño de la investigación se ubica en las siguientes modalidades:

#### **Investigación de campo**

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador. Se trata de una investigación de campo debido porque será necesario aplicar diferentes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos en el lugar de los hechos, exigencia que obliga a permanecer en contacto con la realidad a investigar.

## **Investigación bibliográfica o documental**

Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes.

### **Tipo de Investigación**

Se recurre a los siguientes tipos de investigación, así:

#### **Investigación Exploratoria**

Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria ya que el tema no ha sido investigado sistemáticamente y porque el conocimiento es un tanto vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no. Este tipo de investigación se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

#### **Investigación Descriptiva**

Mediante este tipo de investigación, se utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

## Población y Muestra

### Población

El universo de estudio está compuesto por dos partes, la primera parte por personal que labora en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A., que llega en un número de 12 personas y la segunda parte integra una muestra de clientes de la empresa, basándonos en la población del cantón.

### Nómina Personal ALEXXIAPHARMA S.A

| No | NOMINA DE PERSONAL           | CARGO                                    |
|----|------------------------------|--|
| 1  | EDISON MESIAS                | COORDINADOR ADMINISTRATIVO<br>AMBATO     |
| 2  | MARTHA MOLINA                | GERENTE DISTRITO SIERRA RODDOME          |
| 3  | GLENDA PAZOS                 | SUPERVISORA DE GRUPO LINEA<br>RODDOME    |
| 4  | ANDRES GARCES                | VISITADOR A MEDICOS LINEA<br>RODDOME     |
| 5  | SANDRA SOLIS                 | VISITADORA A MEDICOS LINEA<br>RODDOME    |
| 6  | ALONSO BETANCOURT<br>GERENTE | DISTRITO SIERRA 1 INTERPHARM             |
| 7  | JUAN NICOLA                  | SUPERVISOR DE GRUPO LINEA<br>INTERPHARM  |
| 8  | CRISTINA LOGROÑO             | VISITADORA A MEDICOS LINEA<br>INTERPHARM |
| 9  | PEDRO SALAZAR                | GERENTE DE DISTRITO SIERRA<br>GENETIA    |
| 10 | IVAN LIZANO                  | SUPERVISOR DE GRUPO LINEA<br>GENETIA     |
| 11 | DIANA VILLAVICENCIO          | VISITADORA A MEDICOS LINEA<br>GENETIA    |
| 12 | ADRIANA CORDOVA              | VISITADORA A MEDICOS LINEA<br>GENETIA    |

**Cuadro No 2** Población

**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## 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

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

## Cálculo

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

$$n = \frac{(3.8416)(785)(0.50)(0.50)}{(784)(0.0025) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{753.914}{1.96 + 0.9604} = \frac{753.914}{2.9204} = 258.15436$$

$$n \cong 258$$

## Muestra

| No           | CATEGORIA                   | CANTIDAD |
|--------------|-----------------------------|----------|
| 1            | Personal ALEXXIAPHARMA S.A. | 12       |
| 2            | Clientes Externos           | 258      |
| <b>TOTAL</b> |                             | 270      |

**Cuadro No 3** Muestra

Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012



## Matriz de Operacionalización de Variables

### Operacionalización Variable Independiente: Auditoría Administrativa

| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍA             | INDICADORES   | ÍTEMS  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   |
|---|-----------------------|---|--|---|
| La auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer el nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable. | Revisión Analítica    | Cedula de desempeño   | ¿Conoce los indicadores de gestión de la empresa?  | <b>Técnica:</b> entrevista gerencia<br>ALEXXIAPHARMA S.A  |
|   | Organización          | Actividades y Proyecto organizacionales<br>Control de operaciones                               | ¿De qué manera se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo?   |   |
|   | Nivel de Desempeño    | Tareas realizados/Empleados   | ¿En qué grado se considera el recurso humano como capital humano?  | <b>Técnica:</b> Encuesta al personal<br>ALEXXIAPHARMA S.A<br><br><b>Instrumento:</b> Cuestionario |
|   | Oportunidad de mejora | Análisis de puestos/ Total de personas<br><br>Medidas de cambio emprendidas/ Medidas propuestas | ¿Tiene capacidad de constituirse el personal en un factor de aprendizaje para el cambio?<br><br>¿En qué medida los cambios repercuten en la empresa? |   |

**Cuadro No 4** Operacionalización Variable Independiente  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Operacionalización Variable Dependiente: Dirección Estratégica**

| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍA          | INDICADORES  | ÍTEMS   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   |
|---|--------------------|--|---|---|
| Es la encargada de tomar las decisiones y formular las estrategias, para lo cual utilizarán los recursos con los que cuenta la empresa. | Toma de decisiones | Decisiones programadas/<br>Total de decisiones                   | ¿En qué medida la organización reconoce la toma de decisiones cómo la facultad para identificar y resolver situaciones de tal manera que se consiga los resultados esperados? | <b>Técnica:</b> entrevista Gerencia ALEXXIAPHARMA S.A<br><br><b>Técnica:</b> Encuesta al personal administrativo ALEXXIA PHARMA S.A<br><br><b>Instrumento:</b> Cuestionario |
|   | Estrategias        | Misión<br>Visión<br>Empleados que la conocen /Total de empleados | ¿Conoce el plan estratégico de su empresa?<br><br>¿Cómo marca la ruta fundamental para el empleo de recursos?   |   |
|   | Recursos           | Estrategias implementadas/ Total de estrategias                  | ¿En qué medida el personal contribuye a integrar la base de acción institucional?   |   |

**Cuadro No 5** Operacionalización Variable Dependiente  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## **Técnicas e instrumentos de la investigación**

En la presente investigación se procede a considerar las técnicas y los instrumentos de recolección de la información que son:

Técnica: La Observación

Instrumentos: La encuesta y la entrevista

**La Observación.-** Técnica que consiste en poner atención a ciertos aspectos de la realidad y en recoger datos, para su posterior análisis sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones. Con esta técnica que consiste en poner atención a través de los sentidos, se recogerá información para su análisis e interpretación sobre el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, el cual permitirá llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Objetivos de la Observación

- Habituarse con la situación de estudio
- Detectar el problema
- Plantear la hipótesis sobre el problema de estudio
- Evaluar comportamientos individual y de grupo
- Evaluar las políticas de crédito.

Clasificada de la siguiente manera:

Tipo de Observación: Directa

Metodología utilizada: estructurada

Número de observadores: Individual

Lugar de observación: De campo Empresa ALEXIAPHARMA S.A

## Instrumentos para registro de Datos por observación

**Encuesta.-** Radica en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elaborará en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación. La construcción del cuestionario presupone seguir una metodología sustentada en: los objetivos, cuerpo de teorías, hipótesis, variables e indicadores. Esta fue realizada en la población finita entregada por parte de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A.

### Plan de Recolección de la Información

La información se recolectará aplicando la encuesta estructurada para el personal administrativo y encuesta a los clientes de la ALEXXIAPHARMA S.A., para medir el grado de incidencia de la auditoría administrativa valor y la dirección estratégica. Estas actividades serán realizadas directamente por la investigadora.

### Recolección de la Información

|  |  |
|--|--|
| ¿Para qué?                                       | Es necesario para la comprobación de hipótesis y verificación de las deficiencias que se están presentando en ALEXXIAPHARMA S.A. |
| ¿A qué personas u objetos?                       | Está destinado al personal administrativo y a los clientes de la en ALEXXIAPHARMA S.A.   |
| ¿Sobre qué aspectos?                             | Se ha recopilado información acerca de la auditoría administrativa y la dirección estratégica.                                   |
| ¿Quién va a realizar la investigación?           | Investigadora – autora del trabajo   |
| ¿Cuántas veces se va a aplicar la investigación? | Una sola vez a la muestra de cada conglomerado   |
| ¿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 ALEXXIAPHARMA S.A.   |

**Cuadro No 6** Recolección de Información  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## **Plan de Procesamiento y Análisis de la Información**

Se realizó un primer análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información depurada se la ordena y presenta en tablas de frecuencia y gráfico representativo que facilitarán su posterior análisis.

Para el análisis se tomará en cuenta toda la población que integra el universo de estudio. En los cuadros que se presentarán, resumirán la información obtenida con las entrevistas aplicadas a la gerencia y encuestas al personal administrativo y clientes de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas apoyan a la investigación de acuerdo a los datos recogidos (datos en bruto) y se transforma a partir de una revisión crítica de la información y se tabula en cuadros y gráficos estadísticos, lo que permite tener un panorama real y actualizado de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A y su situación actual en relación a las variables Auditoría Administrativa y Dirección Estratégica.

Se dirigió una entrevista al Gerente de ALEXXIAPHARMA S.A., que otorgará un criterio organizado y una perspectiva de la visión que se tiene de los mandos altos sobre la empresa.

La recopilación de datos del con el instrumento cuestionario estructurado tanto para el personal administrativo como para los clientes de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A., se representan agrupadas en matrices de Personal y Clientes de la empresa, respectivamente. Estas matrices están estructuradas por filas, opciones y población y columnas ítems, compuesta por las frecuencias absolutas, fija, de la selección de opciones (escalas) que tiene el instrumento que se utilizó para encuestar a 12 personas del área administrativa y 258 clientes de la empresa.

#### **Entrevista**

Dirigida al Gerente de ALEXXIAPHARMA S.A

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

| <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS<br/>ENTREVISTA</b>   |   |
|--|---|
| <b>Objetivo:</b> Analizar la visión gerencial de la actual dirección de la ALEXIAPHARMA S.A  | <b>Fecha:</b> Mayo 2012   |
|  | <b>Duración:</b> 20 min.  |
| <b>Dirigido a:</b> Gerente ALEXIAPHARMA S.A  |   |
| <b>Preguntas</b>   | <b>Interpretación</b>   |
| <p><b>1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?</b></p> <p>La coordinación administrativa se reúne anualmente con los representantes de cada sucursal y se elabora un plan anual</p> <p><b>2. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores aspiraciones y metas?</b></p> <p>Es necesario establecer una visión para la sucursal de Ambato</p> <p><b>3. ¿La estrategia de crecimiento está asociada con la misión de la organización?</b></p> <p>Si ya que en todo momento la entidad se ocupa del cumplimiento de la misión que es representar y entregar a los laboratorios con excelencia en el servicio y calidad</p> <p><b>4. ¿Se ha logrado constituir dicha misión en objetivos y metas específicos?</b></p> <p>En un alto porcentaje se ha logrado cumplir, pero no está definida la misión</p> <p><b>5. ¿Las metas son coincidentes con los objetivos?</b></p> <p>La mayoría de las metas si son congruentes</p> | <p>La empresa ALEXIAPHARMA S.A esta ubicada a nivel nacional, la sucursal en Ambato atiende a la zona centro y debe realizar una planificación estratégica.</p> <p>De igual manera no ha realizado un diagnóstico en la sucursal de la zona centro.</p> <p>Se puede interpretar que no existe una comunicación y socialización sobre las metas vs. Objetivos de la empresa.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>6. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la empresa?</b><br/>No están determinadas es decir no están documentadas</p> <p><b>7. ¿Conoce los indicadores de gestión de la empresa?</b><br/>No se ha organizado un cuadro de indicadores para la empresa.</p> <p><b>8. ¿De qué manera se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo?</b><br/>La máxima estrategia está dirigida a los vendedores donde le objetivo se cumple de acuerdo a las líneas de medicamento que se atiende.</p> <p><b>9. ¿En qué grado se considera el recurso humano como capital humano?</b><br/>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><b>10. ¿Tiene capacidad de constituirse el personal en un factor de aprendizaje para el cambio?</b><br/>Por supuesto, ya que constantemente se les capacita y actualiza profesionalmente</p> <p><b>11. ¿En qué medida los cambios repercuten en la empresa?</b><br/>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 ALEXXIAPHARMA S.A 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> |
|---|--|

**Cuadro No 7 Entrevista**

**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012



## Encuesta No1 Dirigida al Personal de ALEXIAPHARMA S.A

### 1 ¿Se mide periódicamente el plan operativo anual?

#### Cuadro No 8 Indicador: Plan Operativo

| ITEM A 1 | ESCALA     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|------------|
| 1        | NUNCA      | 2          | 17%        |
| 2        | CASI NUNCA | 6          | 50%        |
| 3        | A VECES    | 3          | 25%        |
| 4        | SIEMPRE    | 1          | 8%         |
| N        |            | 12         | 100%       |



**Gráfico No 7** Plan Operativo Anual  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

#### **Análisis:**

Del cuadro No 8 representado en el gráfico No 7, el personal encuestado responde respecto a si se mide el plan operativo anual un 17% Nunca, el 50% Casi Nunca; 25% A Veces; y el 8% Siempre.

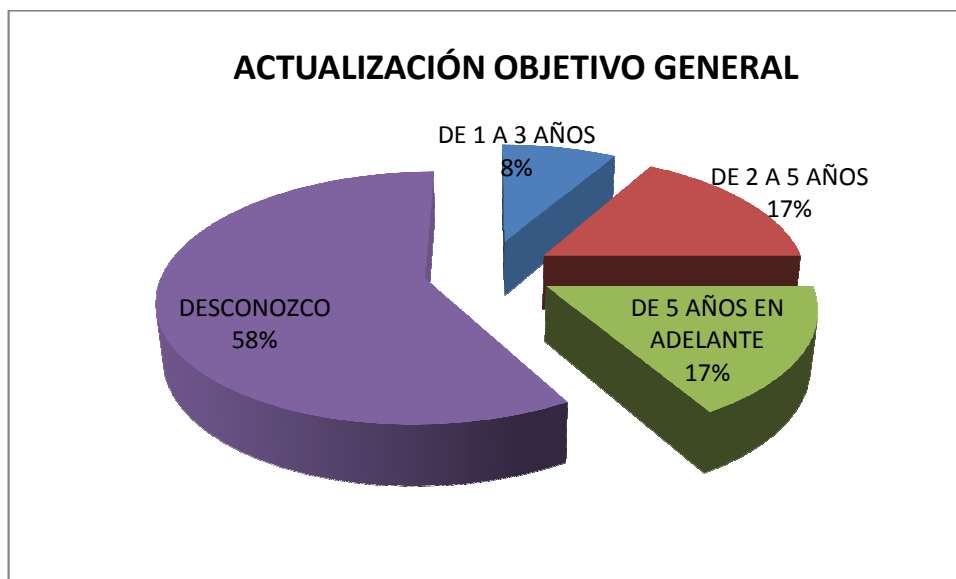
#### **Interpretación:**

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 que la empresa este bien encaminada y tenga muy 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 9**Indicador: Actualización Objetivo General

| ITEM A 2 | ESCALA                | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|-----------------------|------------|-------------|
| 1        | DE 1 A 3 AÑOS         | 1          | 8%          |
| 2        | DE 2 A 5 AÑOS         | 2          | 17%         |
| 3        | DE 5 AÑOS EN ADELANTE | 2          | 17%         |
| 4        | DESCONOZCO            | 7          | 58%         |
| <b>N</b> |                       | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 8** Actualización Objetivo General  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

### **Análisis:**

Del cuadro No 9 representado en el gráfico No 8, 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%

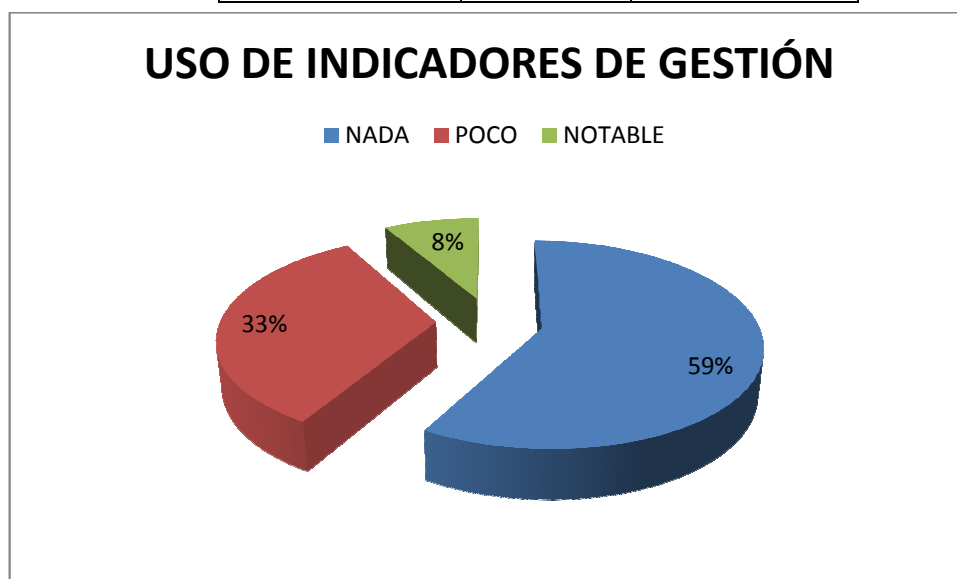
### **Interpretación:**

En la empresa ALEXIAPHARMA S.A existe un alto porcentaje de personal que desconoce si ha existido una actualización porque no 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 10 Indicador:** Uso de Indicadores de Gestión

| ITEM A 3 | ESCALA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|---------|------------|-------------|
| 1        | NADA    | 7          | 33%         |
| 2        | POCO    | 4          | 8%          |
| 3        | NOTABLE | 1          | 59%         |
| <b>N</b> |         | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 9** Uso de Indicadores de Gestión  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 10 representado en el gráfico No 9, el personal encuestado responde respecto a si se utilizan indicadores de gestión un 33% responde Poco; 59% Nada; 8% Notable.

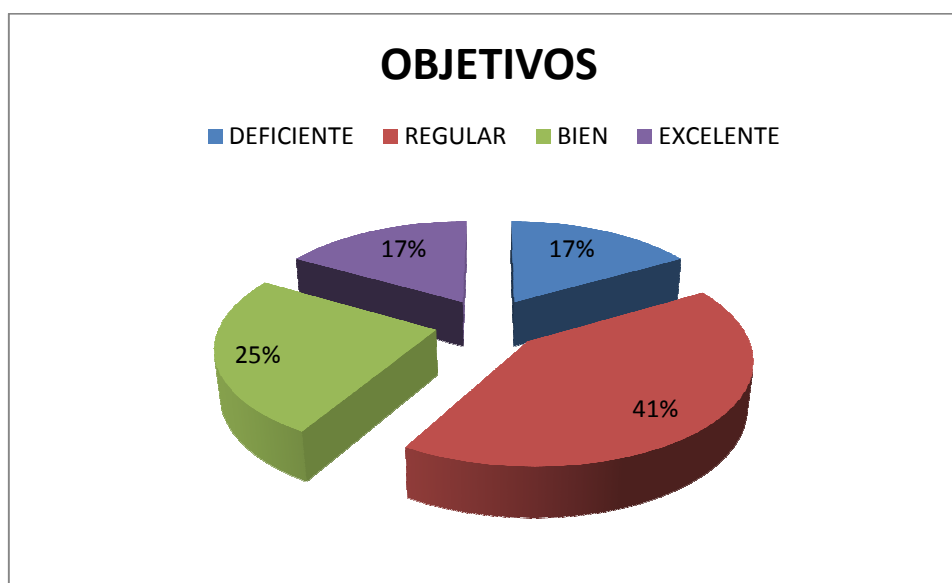
**Interpretación:**

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 los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?

**Cuadro No 11 Indicador: Objetivos**

| ITEM A 4 | ESCALA     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|------------|------------|-------------|
| 1        | DEFICIENTE | 2          | 17%         |
| 2        | REGULAR    | 5          | 17%         |
| 3        | BIEN       | 3          | 25%         |
| 4        | EXCELENTE  | 2          | 41%         |
| <b>N</b> |            | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 10** Objetivos  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

#### **Análisis:**

Del cuadro No 11 representado en el gráfico No 10, 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.

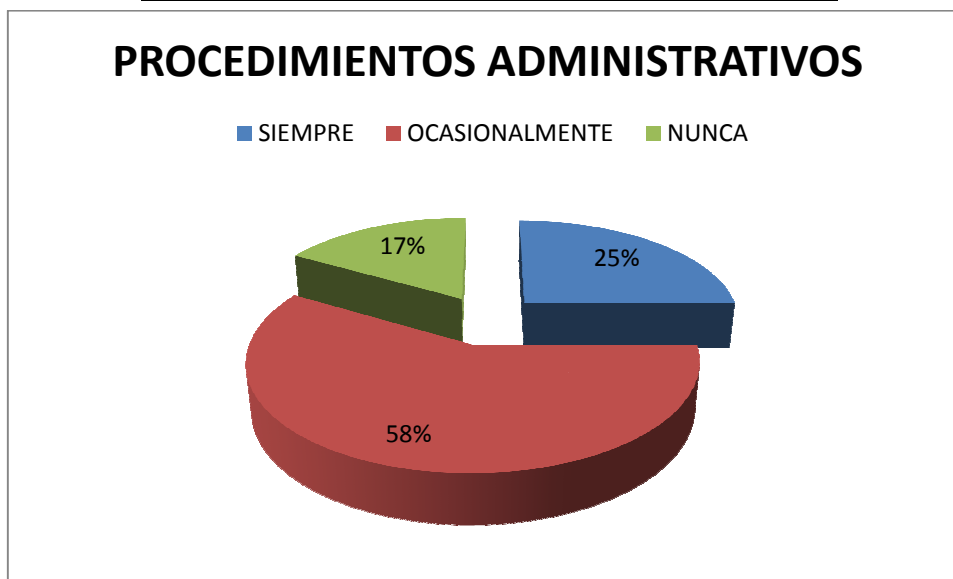
#### **Interpretación:**

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 12 Indicador: Proceso Administrativo**

| ITEM A 5 | ESCALA         | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|----------------|------------|------------|
| 1        | SIEMPRE        | 3          | 25%        |
| 2        | OCASIONALMENTE | 7          | 17%        |
| 3        | NUNCA          | 2          | 58%        |
| N        |                | 12         | 100%       |



**Gráfico No 11** Procedimientos Administrativos  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 12 representado en el gráfico No 11, el personal encuestado en relación a si están documentados los procedimientos administrativos de la empresa respondieron que Siempre un 25%; Ocasionalmente 17%; y 58% Nunca.

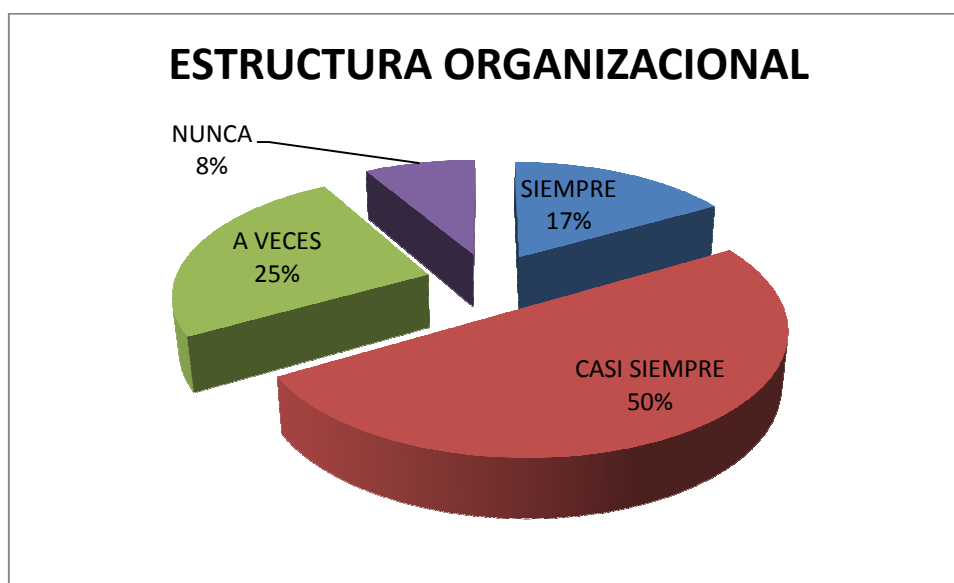
**Interpretación**

En la empresa ALEXIAPHARMA S.A. ,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 de gestión de la empresa.

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

**Cuadro No 13 Indicador: Estructura Organizacional**

| ITEM A 6 | ESCALA       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|--------------|------------|-------------|
| 1        | SIEMPRE      | 2          | 17%         |
| 2        | CASI SIEMPRE | 6          | 50%         |
| 3        | A VECES      | 3          | 25%         |
| 4        | NUNCA        | 1          | 8%          |
| <b>N</b> |              | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 12 Estructura Organizacional**  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 13 representado en el gráfico No 12, 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%

**Interpretación**

En la empresa ALEXIAPHARMA S.A., 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 porque no se da una buena comunicación.

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

**Cuadro No 14 Indicador: Cultura Organizacional**

| ITEM A 7 | ESCALA         | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|----------------|------------|-------------|
| 1        | NUNCA          | 1          | 8%          |
| 2        | A VECES        | 1          | 8%          |
| 3        | CON FRECUENCIA | 4          | 34%         |
| 4        | SIEMPRE        | 6          | 50%         |
| <b>N</b> |                | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 13** Cultura Organizacional  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 14 representado en el gráfico No 13, opina 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.

**Interpretación:**

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?

| ITEM A 8 | ESCALA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|--------|------------|------------|
| 1        | SI     | 0          | 0%         |
| 2        | NO     | 12         | 100%       |
| N        |        | 12         | 100%       |

Cuadro No

15

Indicador: Auditoría Administrativa

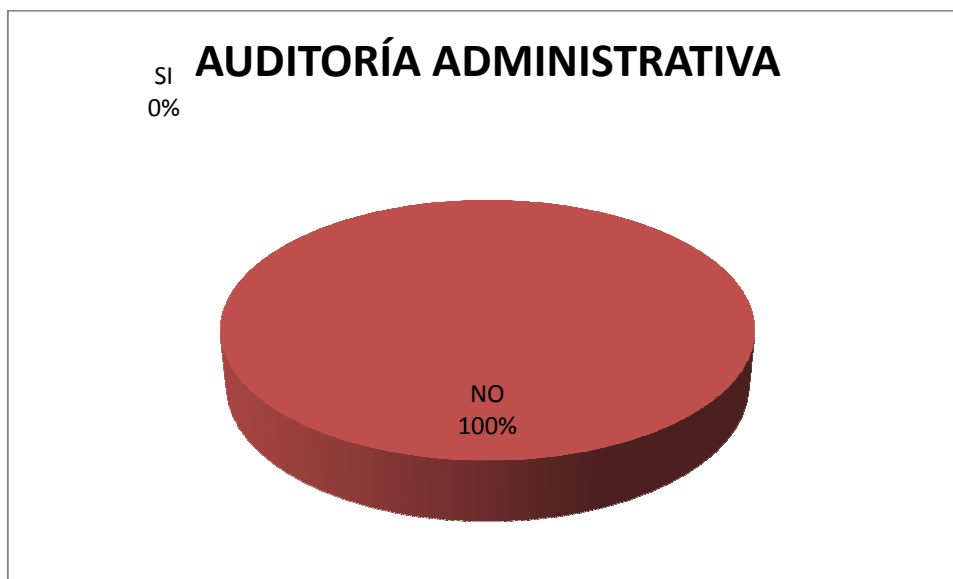


Gráfico No 14 Auditoría Administrativa  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

### Análisis:

Del cuadro No 15 representado en el gráfico No 14, el personal encuestado respecto a si se ha realizado anteriormente una auditoría Administrativa el 100% respondió que NO.

### Interpretación

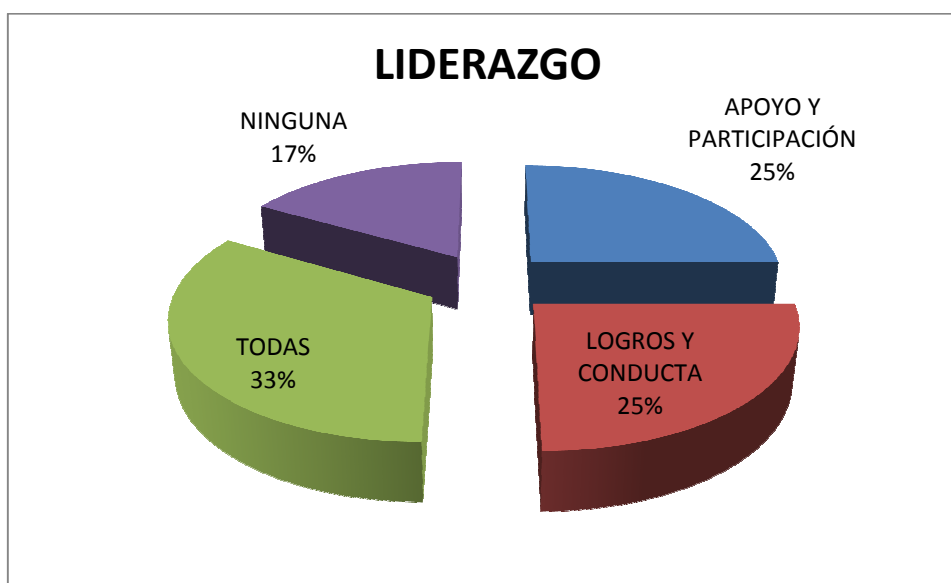
El ciento por ciento del personal admite que nunca se ha realizado una auditoría administrativa. Existe una resistencia a las evaluaciones porque no se las considera como apoyo sino más bien como acusación, si anteriormente no se ha efectuado en la empresa una auditoría administrativa es porque no se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



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

**Cuadro No 16 Indicador: Liderazgo**

| ITEM A 9 | ESCALA                | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|-----------------------|------------|-------------|
| 1        | APOYO Y PARTICIPACIÓN | 3          | 25%         |
| 2        | LOGROS Y CONDUCTA     | 3          | 25%         |
| 3        | TODAS                 | 4          | 33%         |
| 4        | NINGUNA               | 2          | 17%         |
| <b>N</b> |                       | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 15 Liderazgo**  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 16 representado en el gráfico No 15, 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%.

**Interpretación**

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 fármacos. El personal está consciente de que existe un director general pero es considerado más un funcionario que un líder.

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

**Cuadro No 17 Indicador: Dirección Estratégica**

| ITEM A 10 | ESCALA | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------|--------|------------|-------------|
| 1         | SI     | 7          | 58%         |
| 2         | NO     | 5          | 42%         |
| <b>N</b>  |        | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 16** Dirección Estratégica  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 17 representado en el gráfico No 16, el personal encuestado respondió en relación al indicador Dirección Estratégica en un 58% que SI y en un 42% que NO.

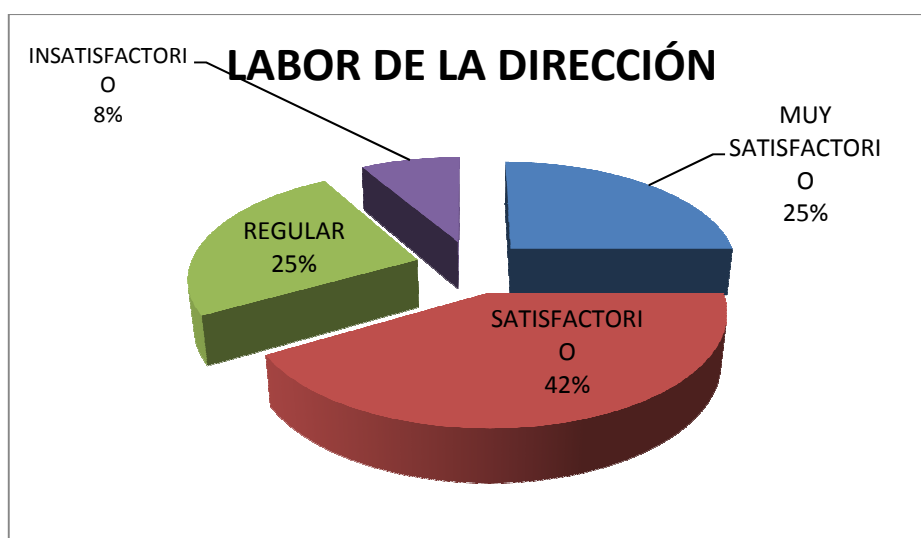
**Interpretación**

Se puede interpretar que el porcentaje más alto tiene una tendencia a considerar que la dirección estratégica 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.

**11.- ¿La labor de la dirección se traduce en atributos como Solidez financiera; Valor de la organización como inversión; Calidad de los productos y servicios; Innovación calidad de la administración habilidad para atraer y desarrollar gente talentosa?**

**Cuadro No 18 Indicador: Labor de la Dirección**

| ITEM A 11 | ESCALA            | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------|-------------------|------------|-------------|
| 1         | MUY SATISFACTORIO | 3          | 25%         |
| 2         | SATISFACTORIO     | 5          | 42%         |
| 3         | REGULAR           | 3          | 25%         |
| 4         | INSATISFACTORIO   | 1          | 8%          |
| <b>N</b>  |                   | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 17** Labor de la Dirección  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 18 representado en el gráfico No 17, el personal encuestado responde respecto a la Labor de la Dirección respondieron en un 42% Satisfactorio; en un 25% Muy Satisfactorio; en un 25% Regular y en un 8% Insatisfactorio.

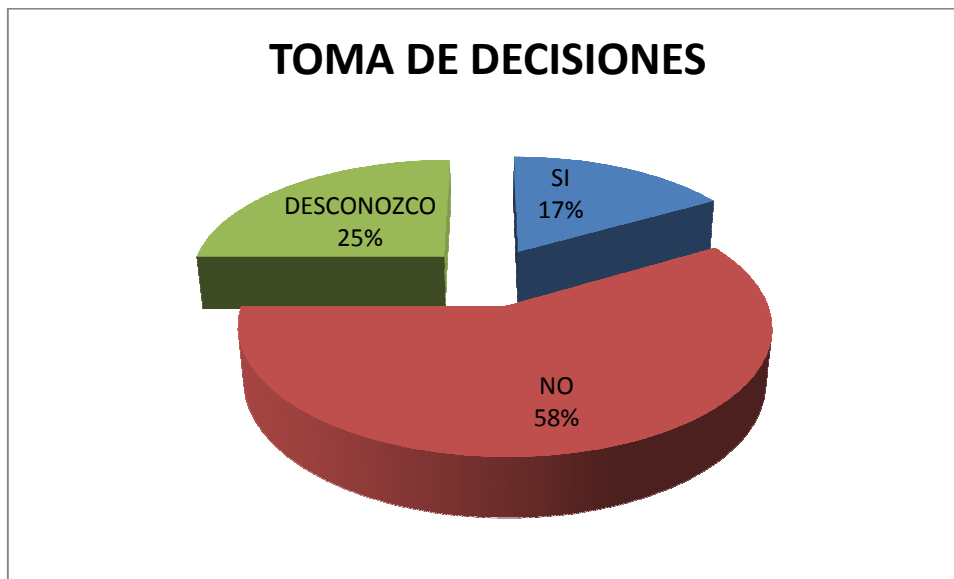
**Interpretación**

Se puede interpretar que el personal se encuentra en general satisfecho con la labor de la Dirección Estratégica sin que esto deje de advertir que si existe un pequeño porcentaje que está insatisfecho y que seguramente espera mejoras en el proceso administrativo.

## 12.- ¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?

**Cuadro No 19 Indicador:** Toma de Decisiones

| ITEM A 12 | ESCALA     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------|------------|------------|-------------|
| 1         | SI         | 2          | 17%         |
| 2         | NO         | 7          | 58%         |
|           | DESCONOZCO | 3          | 25%         |
| <b>N</b>  |            | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 18** Toma de Decisiones  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

### **Análisis:**

Del cuadro No 19 representado en el gráfico No 18, el personal encuestado responde en relación al indicador Modelo de toma de Decisiones un 58% que NO; un 17% que SI y un 25% Desconozco.

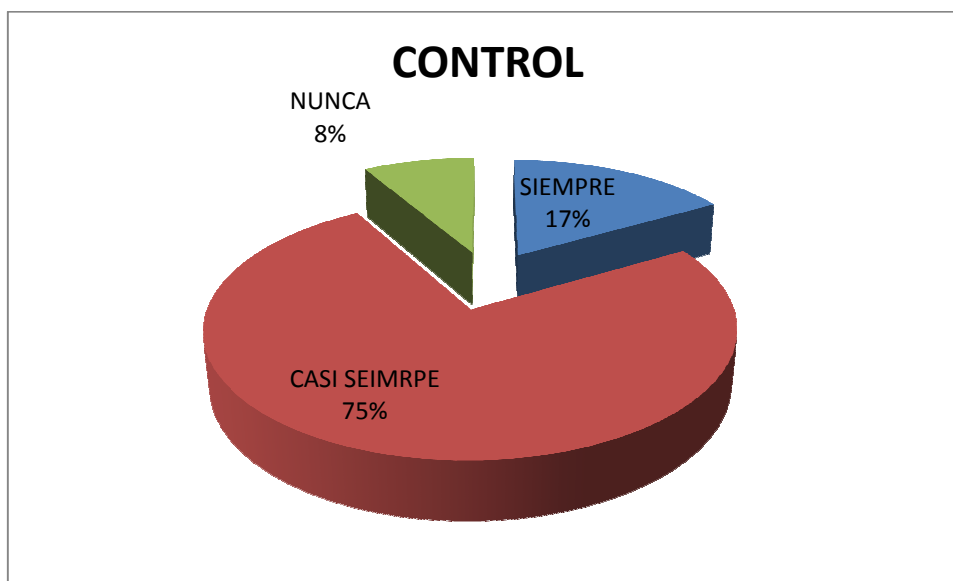
### **Interpretación**

Existe una mayor tendencia según el porcentaje obtenido a apuntar que No tienen un modelo de toma de decisiones, siendo también importante el porcentaje que anota desconocer este factor, porque el personal no se encuentra debidamente informado, esto podría fomentar la incertidumbre al momento que exista cambios corporativos.

**13.- ¿Existe congruencia entre los esquemas fijados en la fase de planeación y el ejercicio de control?**

**Cuadro No 20 Indicador: Control**

| ITEM A 13 | ESCALA       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------|--------------|------------|-------------|
| 1         | SIEMPRE      | 2          | 17%         |
| 2         | CASI SEIMRPE | 9          | 75%         |
|           | NUNCA        | 1          | 8%          |
| <b>N</b>  |              | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 19**Control  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 20 representado en el gráfico No 19, el personal encuestado responde respecto al indicador Control el 75% respondió Casi Siempre; el 17% Siempre y un 8% Nunca.

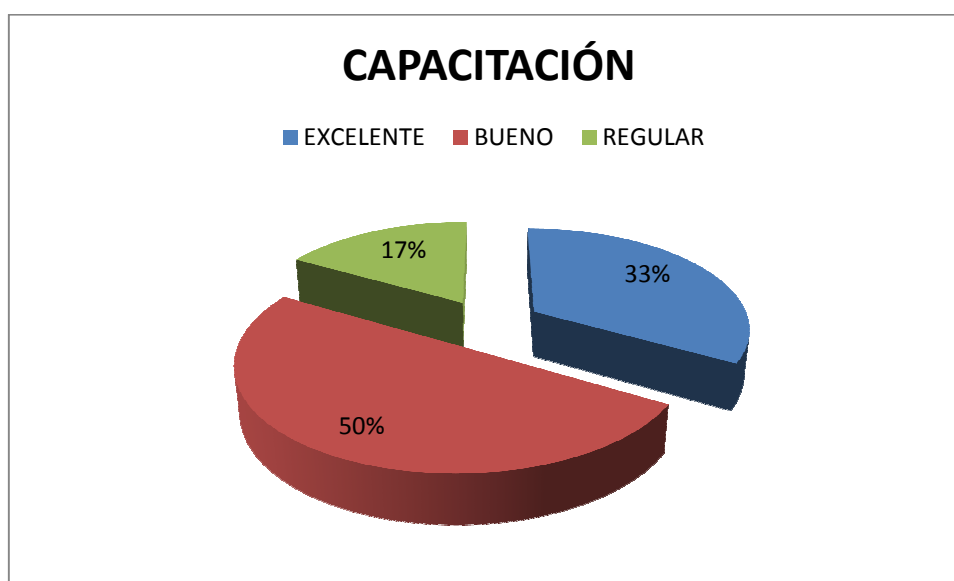
**Interpretación**

Se puede interpretar que el porcentaje con mayor tendencia fue el que indica que Casi Siempre los esquemas fijados en la planeación tienen congruencia con el ejercicio de control realizado.

#### 14.- ¿Cómo califica al programa de capacitación y formación profesional?

**Cuadro No 21 Indicador: Capacitación**

| ITEM A 14 | ESCALA    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------|-----------|------------|-------------|
| 1         | EXCELENTE | 4          | 33%         |
| 2         | BUENO     | 6          | 50%         |
| 3         | REGULAR   | 2          | 17%         |
| <b>N</b>  |           | <b>12</b>  | <b>100%</b> |



**Gráfico No 20**Capacitación  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

#### **Análisis:**

Del cuadro No 21 representado en el gráfico No 20, el personal respecto a la pregunta sobre el indicador Capacitación el 50% responde Bueno; el 33% Excelente y un 17% Regular.

#### **Interpretación**

Al ser una entidad que maneja un grupo que representa a importantes firmas farmacéuticas la capacitación es un factor que se toma con mucha importancia porque es la mejor manera de desarrollar al personal en el departamento de ventas.

## Encuesta No 2 Dirigida a los clientes del ALEXXIAPHARMA S.A

### 1.- ¿Hace cuantos años cuenta con los servicios de ALEXXIAPHARMA?

Cuadro No 22 Indicador: Tiempo de Servicio

| ITEM B1  | ESCALA        | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|---------------|------------|-------------|
| 1        | DE 1 A 2 AÑOS | 146        | 57%         |
| 2        | DE 3 A 4 AÑOS | 81         | 31%         |
|          | MAS DE 4 AÑOS | 31         | 12%         |
| <b>N</b> |               | <b>258</b> | <b>100%</b> |

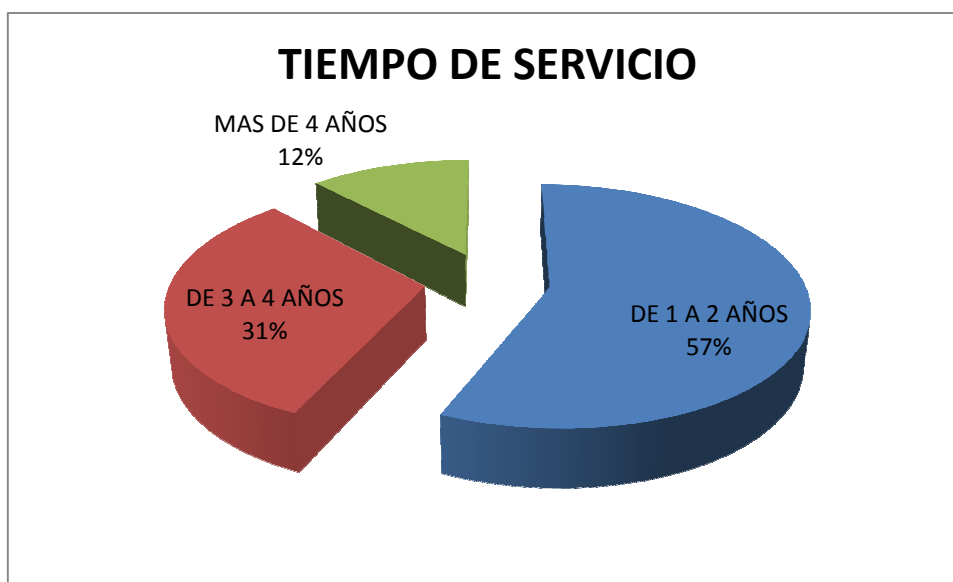


Gráfico No 21 Tiempo de Servicio  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

#### Análisis:

Del cuadro No 22 representado en el gráfico No 21 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%.

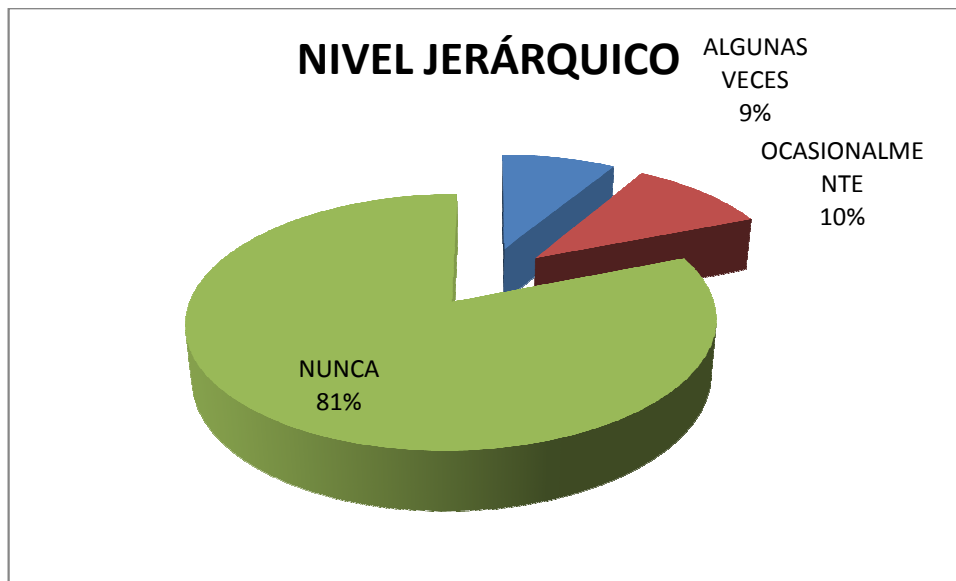
#### Interpretación

Se puede interpretar 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 23 Indicador: Nivel Jerárquico**

| ITEM B2  | ESCALA         | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|----------------|------------|-------------|
| 1        | ALGUNAS VECES  | 22         | 9%          |
| 2        | OCASIONALMENTE | 27         | 10%         |
|          | NUNCA          | 209        | 81%         |
| <b>N</b> |                | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 22**Nivel Jerárquico  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 23 representado en el gráfico No 22 las personas encuestados respecto al indicador Nivel Jerárquico respondieron Nunca 81% Algunas Veces 9% Ocasionalmente 10%.

**Interpretación**

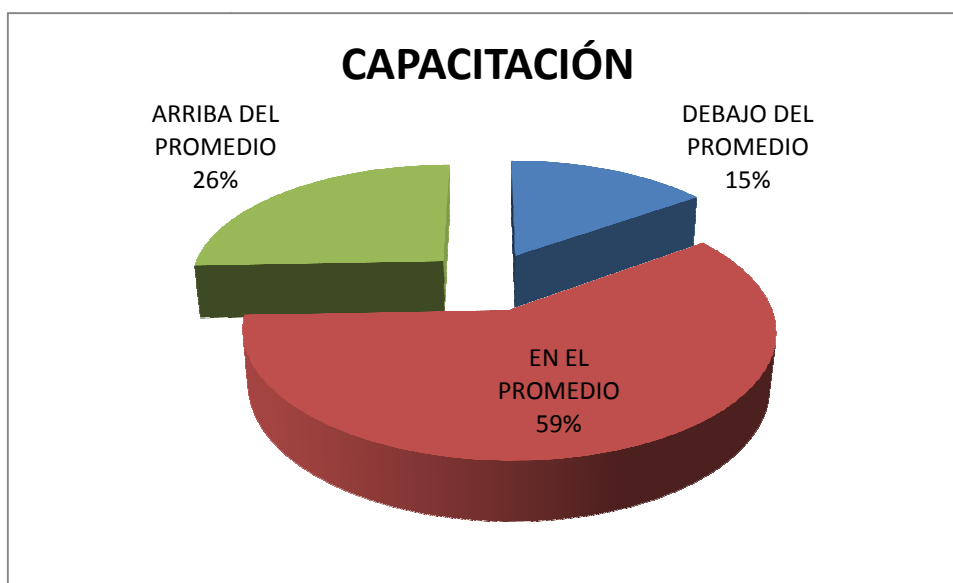
El nivel jerárquico es importante dentro de la estructura organizacional y se puede anotar que la mayoría de clientes nunca han tenido problemas lo cual es positivo para la empresa pues están identificados externamente como una entidad organizada y funcional.



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

**Cuadro No 24 Indicador: Capacitación**

| ITEM B 3 | ESCALA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| 1        | DEBAJO DEL PROMEDIO | 39         | 15%         |
| 2        | EN EL PROMEDIO      | 153        | 59%         |
| 3        | ARRIBA DEL PROMEDIO | 66         | 26%         |
| <b>N</b> |                     | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 23** Capacitación  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

#### **Análisis:**

Del cuadro No 24 representado en el gráfico No 23 las personas encuestadas responden sobre el indicador Capacitación un 59% Está en el promedio; un 26% Arriba del Promedio y un 15% Debajo del Promedio.

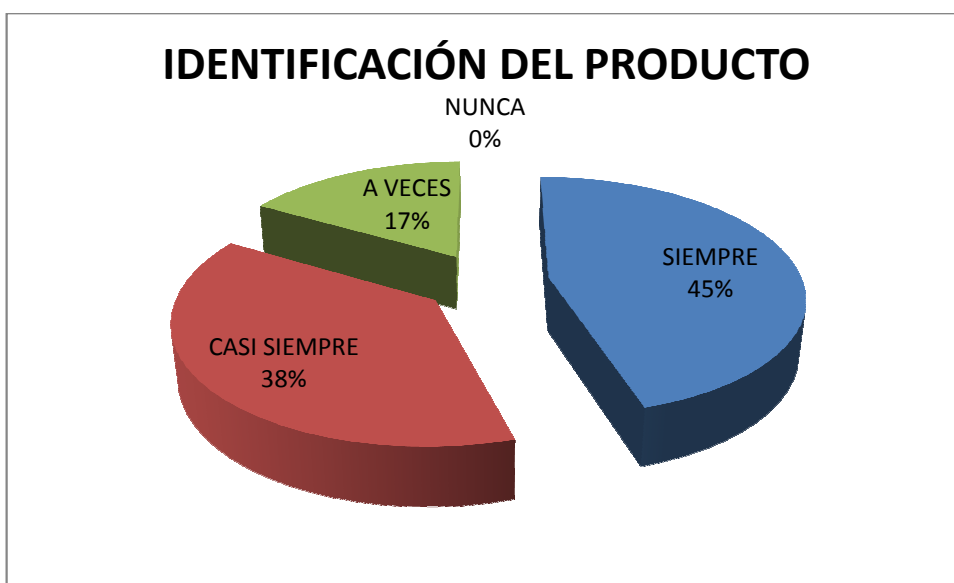
#### **Interpretación**

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

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

**Cuadro No 25 Indicador:** Identificación del Producto

| ITEM B 4 | ESCALA       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|--------------|------------|-------------|
| 1        | SIEMPRE      | 117        | 45%         |
| 2        | CASI SIEMPRE | 98         | 38%         |
| 3        | A VECES      | 42         | 17%         |
|          | NUNCA        | 0          | 0%          |
| <b>N</b> |              | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 24** Identificación del Producto  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

#### **Análisis:**

Del cuadro No 25 representado en el gráfico No 24 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.

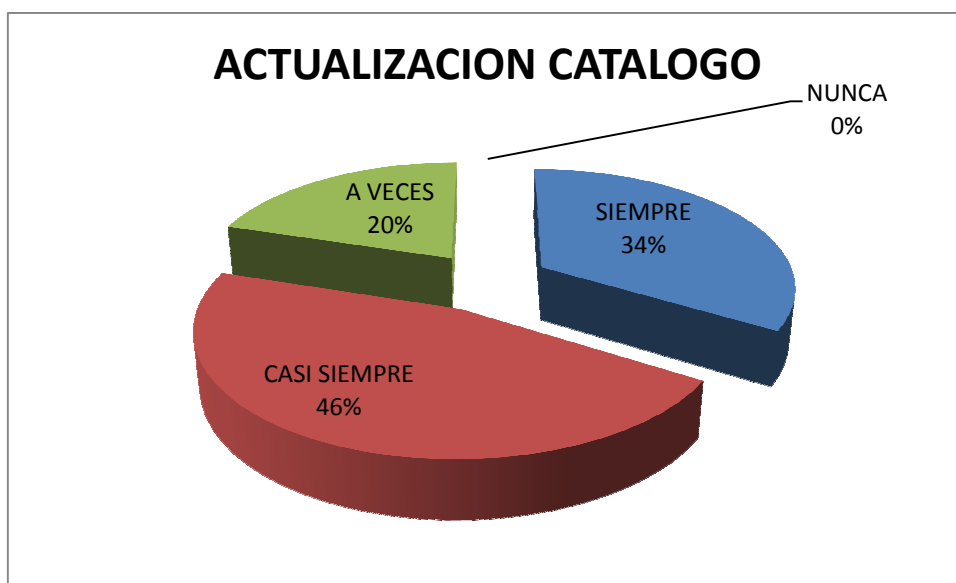
#### **Interpretación**

Se puede interpretar que un alto porcentaje de clientes tienen una buena identificación del producto lo que establece que tienen una buena imagen corporativa

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

**Cuadro No 26 Indicador:** Actualización Catálogo de Productos

| ITEM B 5 | ESCALA       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|--------------|------------|-------------|
| 1        | SIEMPRE      | 87         | 34%         |
| 2        | CASI SIEMPRE | 119        | 46%         |
| 3        | A VECES      | 52         | 20%         |
|          | NUNCA        | 0          | 0%          |
| <b>N</b> |              | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 25** Actualización Catálogo  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

### **Análisis:**

Del cuadro No 26 representado en el gráfico No 25 los clientes encuestados sobre catálogos actualizados un 34% Siempre; un 46% Casi Siempre un 20% A Veces y un 0% Nunca.

### **Interpretación**

Se puede interpretar que un alto porcentaje de clientes estiman 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 27 Indicador: Auditorías Administrativas Realizadas**

| ITEM B 6 | ESCALA | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|--------|------------|-------------|
| 1        | SI     | 31         | 12%         |
| 2        | NO     | 227        | 88%         |
| <b>N</b> |        | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 26 Auditoría Administrativa Realizada**  
**Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012**

**Análisis:**

Del cuadro No 27 representado en el gráfico No 26 los clientes encuestados respecto al Indicador Auditoría Administrativa Realizadas respondieron el 88% NO y el 12% SI.

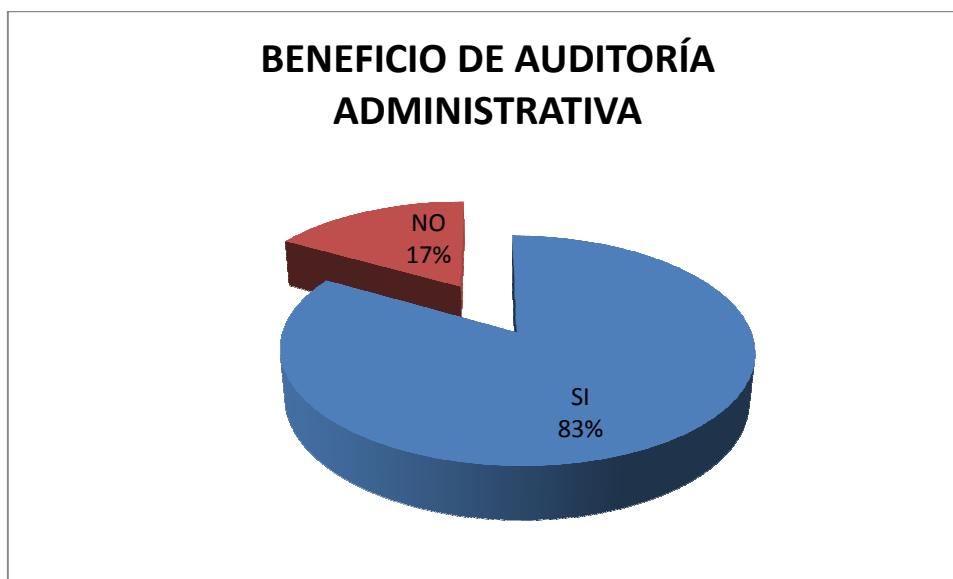
**Interpretación**

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 Auditoría Administrativa?**

**Cuadro No 28 Indicador:**Beneficio de Auditoría Administrativa

| ITEM B 7 | ESCALA | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|--------|------------|-------------|
| 1        | SI     | 215        | 83%         |
| 2        | NO     | 43         | 17%         |
| <b>N</b> |        | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 27**Auditoría Administrativa  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 28 representado en el gráfico No 27 los clientes encuestados respondieron en un 83% SI y en 17% NO respecto al indicador Beneficio de Auditoría Administrativa respondieron 83% SI y 17% NO.

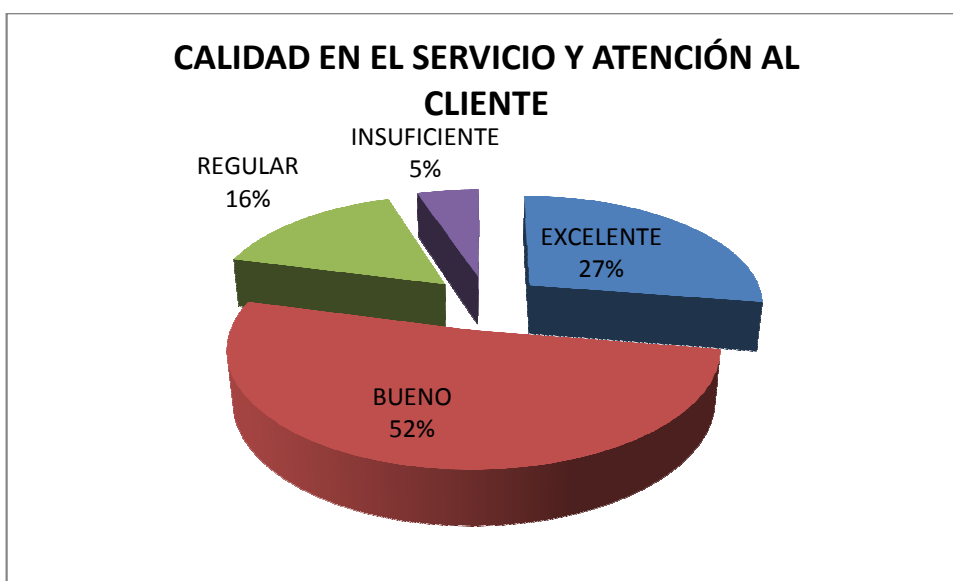
**Interpretación:**

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 ALEXXIAPHARMA S.A?**

**Cuadro No 29 Indicador:** Calidad en el Servicio y Atención al Cliente

| ITEM B 8 | ESCALA       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|--------------|------------|-------------|
| 1        | EXCELENTE    | 71         | 27%         |
| 2        | BUENO        | 133        | 52%         |
| 3        | REGULAR      | 41         | 16%         |
|          | INSUFICIENTE | 13         | 5%          |
| <b>N</b> |              | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 28** Calidad en el Servicio y Atención al Cliente  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 29 representado en el gráfico No 28 los clientes encuestados respecto a la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente lo califica en un 52% Bueno; 27% Excelente; 16% Regular y 5% Insuficiente.

**Interpretación**

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 la Dirección Estratégica de la empresa ALEXIAPHARMA S.A?**

| ITEM B 9 | ESCALA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|--------|------------|------------|
| 1        | SI     | 121        | 47%        |
| 2        | NO     | 137        | 53%        |
| N        |        | 258        | 100%       |

**Cuadro No 30 Indicador: Eficacia – Eficiencia Dirección Estratégica**



**Gráfico No 29** Eficacia Eficiencia Dirección Estratégica  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 30 representado en el gráfico No 29 los clientes encuestados responde de la Eficacia y Eficiencia de la Dirección Estratégica respondieron 53% NO y 47% SI.

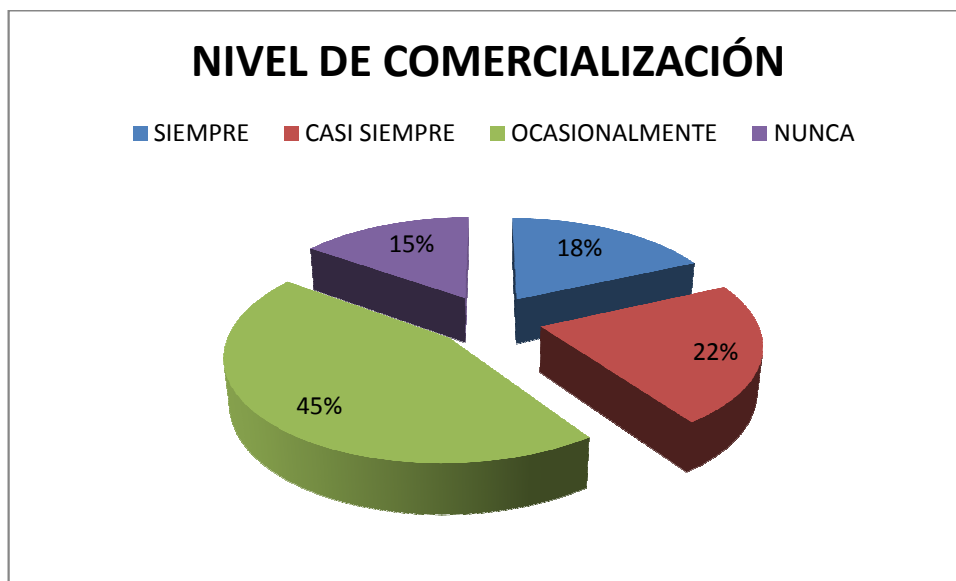
**Interpretación**

Se puede interpretar que en un 47% Si es eficaz la Dirección Estratégica 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 31 Indicador: Nivel de Comercialización**

| ITEM B 10 | ESCALA         | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------|----------------|------------|-------------|
| 1         | SIEMPRE        | 47         | 18%         |
| 2         | CASI SIEMPRE   | 57         | 22%         |
| 3         | OCASIONALMENTE | 115        | 45%         |
| 4         | NUNCA          | 39         | 22%         |
| <b>N</b>  |                | <b>258</b> | <b>100%</b> |



**Gráfico No 30** Comercialización  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

**Análisis:**

Del cuadro No 31 representado en el gráfico No 30 los clientes respondieron respecto al Nivel de Comercialización 45% Ocasionalmente; 22% Casi Siempre; 18% Siempre y 15% Nunca.

**Interpretación**

Se puede interpretar que 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 farmacéuticas sino por profesionales de la salud y a su vez recomienden al público en general



## Verificación de Hipótesis

Para poder comprobar estadísticamente la Hipótesis la deficiente de una auditoría administrativa incide en la dirección estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A; 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.

**H<sub>0</sub>** =Hipótesis nula.

**H<sub>1</sub>** =Hipótesis alternativa.

**H<sub>0</sub>** =La deficiente de una auditoría administrativa no incide en la dirección estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

**H<sub>1</sub>** =La deficiente de una auditoría administrativa incide en la dirección estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

## Selección de Preguntas

| ITEMS | PREGUNTAS   | SI  | NO  |
|-------|---|-----|-----|
| A 8   | ¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en la organización?   | 0   | 12  |
| A 10  | ¿La dirección estratégica dicta las pautas para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo o atribución fundamental? | 7   | 5   |
| B 7   | ¿Estima que es beneficioso para la empresa que se realice una Auditoría Administrativa?   | 215 | 43  |
| B 9   | ¿Ha observado eficacia y eficiencia en la Dirección Estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A?                                    | 121 | 137 |

**Cuadro No32**Selección de Preguntas  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

### Frecuencias Observadas

| ITEM         | INDICADOR                | ALTERNATIVAS |            | TOTAL      |
|--------------|--------------------------|--------------|------------|------------|
|              |                          | SI           | NO         |            |
| A 8          | Auditoría Administrativa | 0            | 12         | 12         |
| A 10         | Dirección Estratégica    | 7            | 5          | 12         |
| B 7          | Auditoría Administrativa | 215          | 43         | 258        |
| B 9          | Dirección Estratégica    | 121          | 137        | 258        |
| <b>TOTAL</b> |                          | <b>343</b>   | <b>197</b> | <b>540</b> |

**Cuadro No33 Frecuencias Observadas**  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

### Cálculo de Frecuencias Esperadas

$$Fe = \frac{343 \times 12}{540}$$

$$Fe = 7.6$$

| ITEM | INDICADOR                | ALTERNATIVAS |       |
|------|--------------------------|--------------|-------|
|      |                          | SI           | NO    |
| A 8  | Auditoría Administrativa | 7.62         | 4.37  |
| A 10 | Dirección Estratégica    | 7.62         | 4.37  |
| B 7  | Auditoría Administrativa | 163.8        | 94.12 |
| B 9  | Dirección Estratégica    | 163.8        | 94.12 |

**Cuadro No 34 Frecuencias Observadas**  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

## Cálculo del Chi Cuadrado

### Elección de la prueba estadística

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

| No                         | O   | E     | (O - E) | (O - E) <sup>2</sup> | $X^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$ |
|----------------------------|-----|-------|---------|----------------------|-----------------------------|
| 1                          | 0   | 7.62  | - 7.62  | 58.06                | 7.6                         |
| 2                          | 7   | 7.62  | - 0.62  | 0.38                 | 0.04                        |
| 3                          | 215 | 163.8 | 51.20   | 2621.4               | 16.0                        |
| 4                          | 121 | 163.8 | - 42.80 | 1831.8               | 11.1                        |
| 5                          | 12  | 4.37  | 7.63    | 58.21                | 13.3                        |
| 6                          | 5   | 4.37  | 0.63    | 0.39                 | 0.08                        |
| 7                          | 43  | 94.12 | - 51.12 | 2.61                 | 0.02                        |
| 8                          | 137 | 94.12 | - 51.12 | 2.61                 | 0.02                        |
| <b>TOTAL X<sup>2</sup></b> |     |       |         |                      | <b>48.16</b>                |

**Cuadro No 35** Cálculo del Chi Cuadrado  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012  
**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.  $X_c^2 > X_t^2$

Como el valor calculado es mayor al dado por la tabla estadística, es decir: 48.16 es mayor que 12.815, se acepta la Hipótesis Alternativa

**H<sub>1</sub>** =La deficiente de una auditoría administrativa incide en la dirección estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 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 de que no existe de una auditoría administrativa en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A 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 dirección contribuyen en mayor medida a que suceda.
- En ALEXXIAPHARMA S.A., 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.

### **Recomendaciones**

- La Dirección general debe convocar a una reunión de todos los miembros de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A., 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.

## **CAPITULO VI PROPUESTA**

### **Tema**

Guía de implementación de una Auditoría de Gestión para la empresa ALEXXIAPHARMA S.A., de la ciudad de Ambato.

### **Datos Informativos**

|                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| <b>Empresa:</b>       | ALEXXIAPHARMA S.A       |
| <b>Cantón:</b>        | Ambato                  |
| <b>Dirección:</b>     | Ficoa                   |
| <b>Teléfono:</b>      | 098752707               |
| <b>Sostenimiento:</b> | Privado                 |
| <b>Representante:</b> | Ing. Galo Iván Veá Cobo |
| <b>Responsable:</b>   | Silvia Manobanda.       |
| <b>Tiempo:</b>        | De enero a junio a 2012 |
| <b>Costo:</b>         | 1500 USD.               |



## **Antecedentes de la Propuesta**

La Auditoría constituye una visión que abre el camino para una empresa no sólo evalúe su comportamiento y genere las medidas necesarias para corregir y redireccionar sus acciones a fin de cumplir su objeto 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.

Según BENJAMÍN, Enrique (Pág. 488) 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.

## **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 ALEXXIAPHARMA S.A 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.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer herramientas de Auditoría Administrativa para mejorar la Dirección Estratégica en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del recurso humano en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A
- Conocer los componentes de un modelo de cambio organizacional
- Describir herramientas de diagnóstico y evaluación.
- Establecer los indicadores de gestión para la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

## **Fundamentación Teórica**

### **Auditoría**

Según BENJAMIN E. (Pág. 489) 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, Ivin A. (Pág. 43) 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, Ivin A. (Pág. 58) 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 (Pág. 34) 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**

De acuerdo a RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (pág. 25) Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con un 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 auditoria.
- 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 auditoria.

## **Conocimientos que debe poseer**

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (pág. 26) 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 éstos 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 en el cargo.

## **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.
- Autoperfeccionamiento 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 ayudarle 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.

## Pasos de la Metodología de Implantación

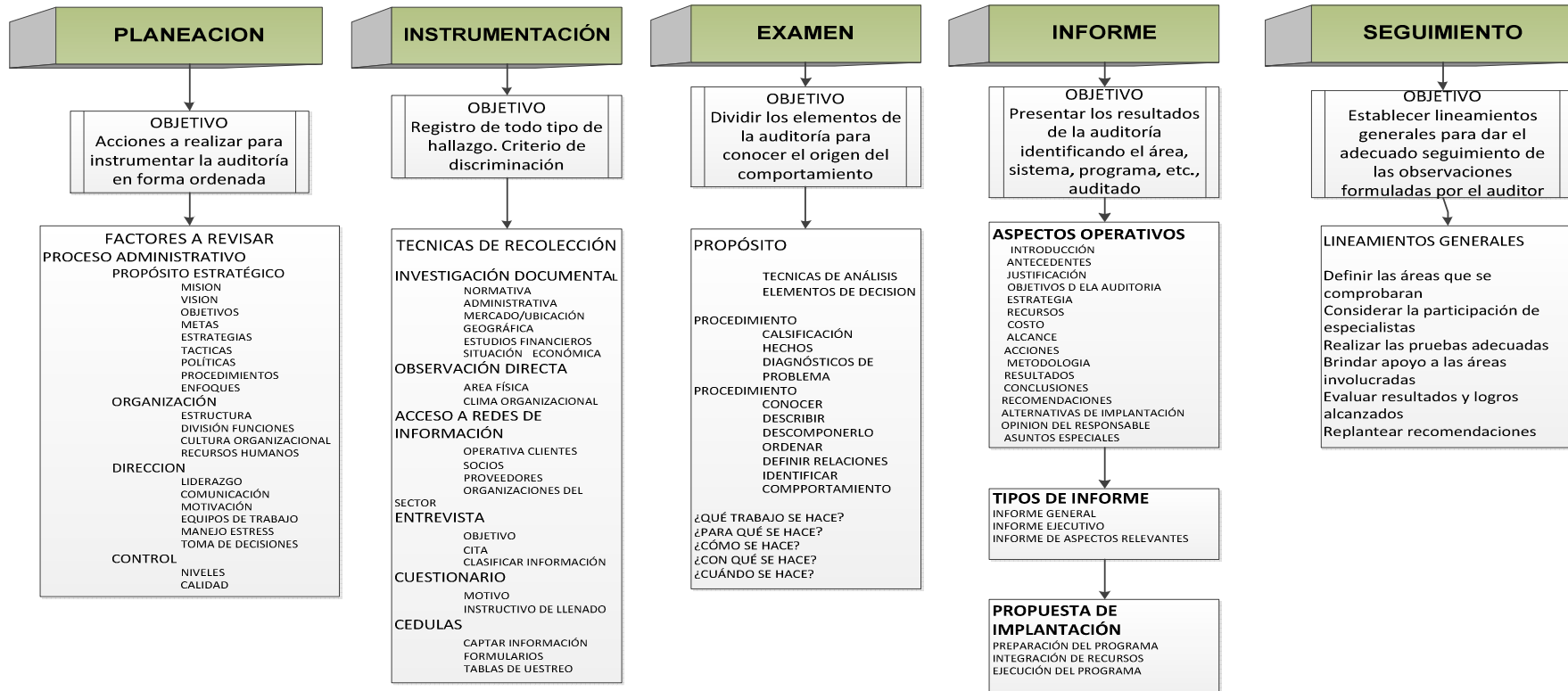


Gráfico No 31 Metodología Auditoría  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012



## Fases de la Propuesta

| FASES DEL MODELO   | OBJETIVO  | ACTIVIDADES   | RECURSOS                        | TIEMPO   | RESPONSABLES                |
|--|---|---|---------------------------------|----------|-----------------------------|
| <b>FASE 1</b><br><br>Realizar un diagnóstico del recurso humano en la empresa ALEXIAPHARMA S.A | <b>Información</b><br>Informar al gerente de la propuesta en su contexto y beneficios.  | Elaboración del FODA del Recurso Humano<br><br>Test de competencias laborales | Tabla FODA                      | 16 horas | Gerencia<br>Auditor Interno |
|  | <b>Concientización</b><br>Concientizar a la gerencia de la necesidad de una Auditoría Administrativa.   |   |                                 |          |                             |
|  | <b>Ejecución</b><br>Elaborar una matriz FODA<br>Elaborar Organigrama Funcional<br>Flujograma de Ventas  |   |                                 |          |                             |
|  | <b>Evaluación</b><br>Establecer las estrategias a aplicar partir del FODA   |   |                                 |          |                             |
| <b>FASE 2</b><br><br>Conocer los componentes de un modelo de cambio organizacional             | <b>Información</b><br>Informar al personal de la empresa de la implantación de una Auditoría Administrativa sus beneficios y estrategias para mejorar el desempeño del personal | Reuniones de trabajo.   | Cuadros y Gráficos explicativos | 24 horas | Gerencia<br>Auditor Interno |
|  | <b>Concientización</b><br>A los empleados sobre la problemática que vienen teniendo en cuanto a la Dirección Estratégica  |   |                                 |          |                             |
|  | <b>Ejecución</b><br>Determinación de los componentes  |   |                                 |          |                             |
|  | <b>Evaluación</b><br>Aplicar los componentes  |   |                                 |          |                             |

|   |   |                        |                       |           |                             |
|---|---|------------------------|-----------------------|-----------|-----------------------------|
|   |   |                        |                       |           |                             |
| <b>FASE 3</b><br>Describir herramientas de diagnóstico y evaluación.                    | <b>Información</b><br>El contenido general de una cédula de desempeño   | Formularios            | Cédula                | Dos meses | Gerencia<br>Auditor Interno |
|   | <b>Concientización</b><br>Necesidad de trabajar en equipo   |                        |                       |           |                             |
|   | <b>Ejecución</b><br>Participación del empleado y del gerente en la planeación, la guía y el desarrollo de la cédula de desempeño<br>Plan de Carrera para ALEXIAPHARMA S.A |                        |                       |           |                             |
|   | <b>Evaluación</b><br>Informe de la Cédula de evaluación   |                        |                       |           |                             |
| <b>FASE 4</b><br>Establecer los indicadores de gestión para la empresa ALEXIAPHARMA S.A | <b>Información</b><br>Revisar la información  | Indicadores de Gestión | Cuadro de Indicadores |           | Gerencia<br>Auditor Interno |
|   | <b>Concientización</b><br>Aceptación de los cambios necesarios para direccionar la empresa a un plan de mejora continua calidad y productividad.                          |                        |                       |           |                             |
|   | <b>Ejecución</b><br>Aplicar indicadores   |                        |                       |           |                             |
|   | <b>Evaluación</b><br>Conocimiento en un 80% de los indicadores de gestión   |                        |                       |           |                             |

**Cuadro No 36** Fases de la Propuesta  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## Desarrollo de la Propuesta

### FASE 1

- Realizar un diagnóstico del recurso humano en la empresa ALEXIAPHARMA S.A

### FODA

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

**Cuadro No 37 FODA**

**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## 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        | 4             | 0,72                |
| Baja motivación de los vendedores                    | 0,10        | 3             | 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                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |               | <b>2,31</b>         |

**Cuadro No 38** Matriz de Impacto Interno  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

### 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.

ALEXXIPHARMA 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                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |               | <b>2,70</b>         |

**Cuadro No 39** Matriz de Impacto Externo  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

### Procedimiento Matriz de Impacto Externa:

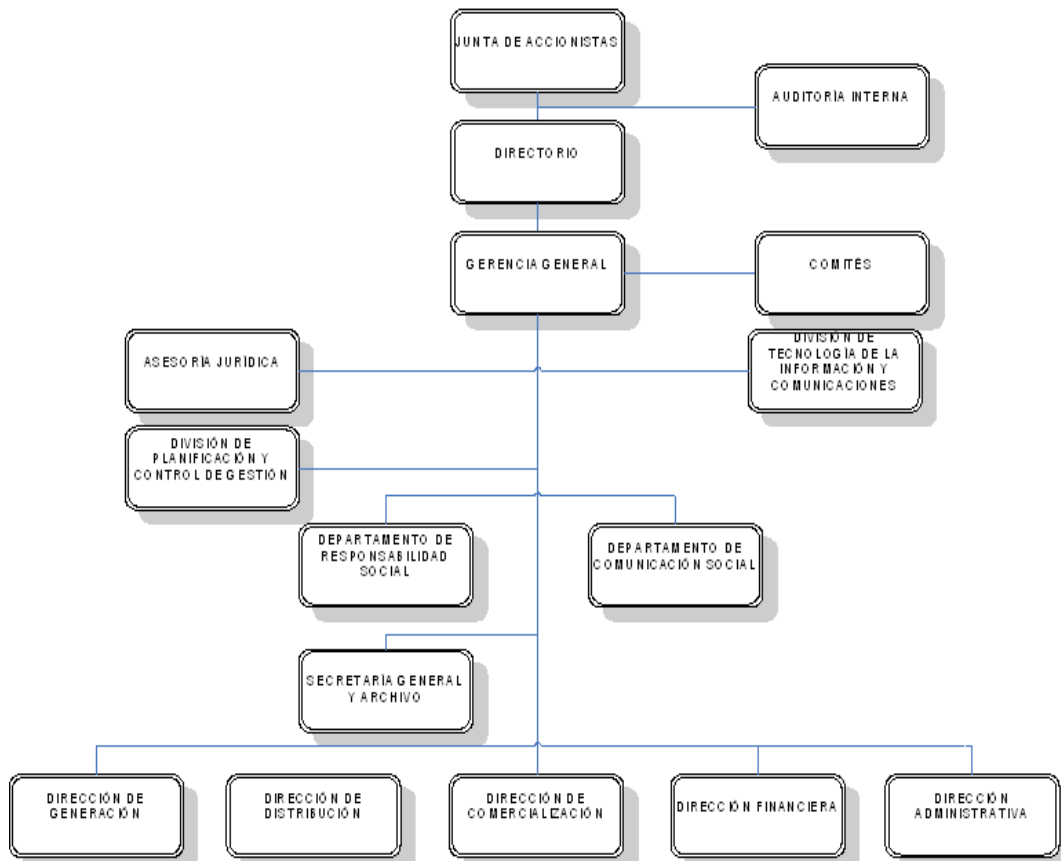
- Lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria 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.

ALEXIAPHARMA S.A 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 ALEXIAPHARMA S.A

### Organigrama Planteado



**Gráfico No 32** Organigrama  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

## Manual de Funciones

| <b>Descripción del Cargo</b>   |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Denominación del Cargo</b>  | Gerente                          |
| <b>Jefe Inmediato</b>  | Ninguno                          |
| <b>Número de personas en el cargo</b>  | Uno                              |
| <b>Funciones:</b><br>Ser el representante legal de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A .<br>Planificar supervisar y controlar los procesos para producir los productos en la empresa.<br>Organizar el plan de ventas con el supervisor de ventas. Revisar el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa.<br>Contratar al personal de la empresa y direccionar las tareas a ejecutar.<br>Organizar la evaluación respectiva para el desempeño del personal. |                                  |
| <b>Requisitos de educación</b>   | Experticia – Estudios Superiores |
| <b>Requisitos de experiencia</b>   |                                  |
| <b>Otros Requisitos</b>  |                                  |

Cuadro No 40 Función Gerente  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

| <b>Descripción del Cargo</b>  |   |
|---|---|
| <b>Denominación del Cargo</b>   | Secretaria Contadora                          |
| <b>Jefe Inmediato</b>   | Gerente Propietario                           |
| <b>Número de personas en el cargo</b>   | Uno   |
| <b>Funciones:</b><br>Cumplir con el horario establecido en la empresa.<br>Realizar un manejo legal de la contabilidad de la empresa.<br>Realizar las declaraciones tributarias pertinentes, en cuanto al IVA y a la RENTA.<br>Redactar oficios informes y demás documentos necesarios en la empresa. Realizar y recibir llamadas telefónicas.<br>Entregar los reportes de los vendedores.<br>Todas las funciones encargadas por gerencia. |   |
| <b>Requisitos de educación</b>  | Estudios Superiores CPA                       |
| <b>Requisitos de experiencia</b>  | Un año de experiencia                         |
| <b>Otros Requisitos</b>   | Ética y buen manejo de las relaciones humanas |

Cuadro No 41 Función Secretaria Contadora  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012



| <b>Descripción del Cargo</b>   |  |
|--|--|
| <b>Denominación del Cargo</b>  | Supervisor de Ventas                           |
| <b>Jefe Inmediato</b>  | Gerente Propietario                            |
| <b>Número de personas en el cargo</b>  | Uno  |
| <b>Funciones:</b><br>Dirigir la fuerza de ventas y hacer cumplir el plan a nivel regional.<br>Inducir adiestrar y entrenar al personal nuevo.<br>Vigilar que se cumpla las políticas de ventas, los valores de la empresa y la atención al cliente sea de excelencia.<br>Todas las funciones que le sean asignadas por el Gerente. |  |
| <b>Requisitos de educación</b>   |  |
| <b>Requisitos de experiencia</b>   | Un año de experiencia                          |
| <b>Otros Requisitos</b>  | Manejo de Recursos Humanos<br>Cursos de Ventas |

**Cuadro No 42** Función Supervisor de Ventas  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

| <b>Descripción del Cargo</b>   |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Denominación del Cargo</b>  | Asistente de Mercadeo    |
| <b>Jefe Inmediato</b>  | Gerente Propietario      |
| <b>Número de personas en el cargo</b>  | Uno                      |
| <b>Funciones:</b><br>Organizar las campañas de marketing y publicidad para la empresa<br>Coordinar con el departamento de ventas promociones<br>Segmentar el mercado |                          |
| <b>Requisitos de educación</b>   | Superior                 |
| <b>Requisitos de experiencia</b>   | Un año de experiencia    |
| <b>Otros Requisitos</b>  | Conocimiento de Mercadeo |

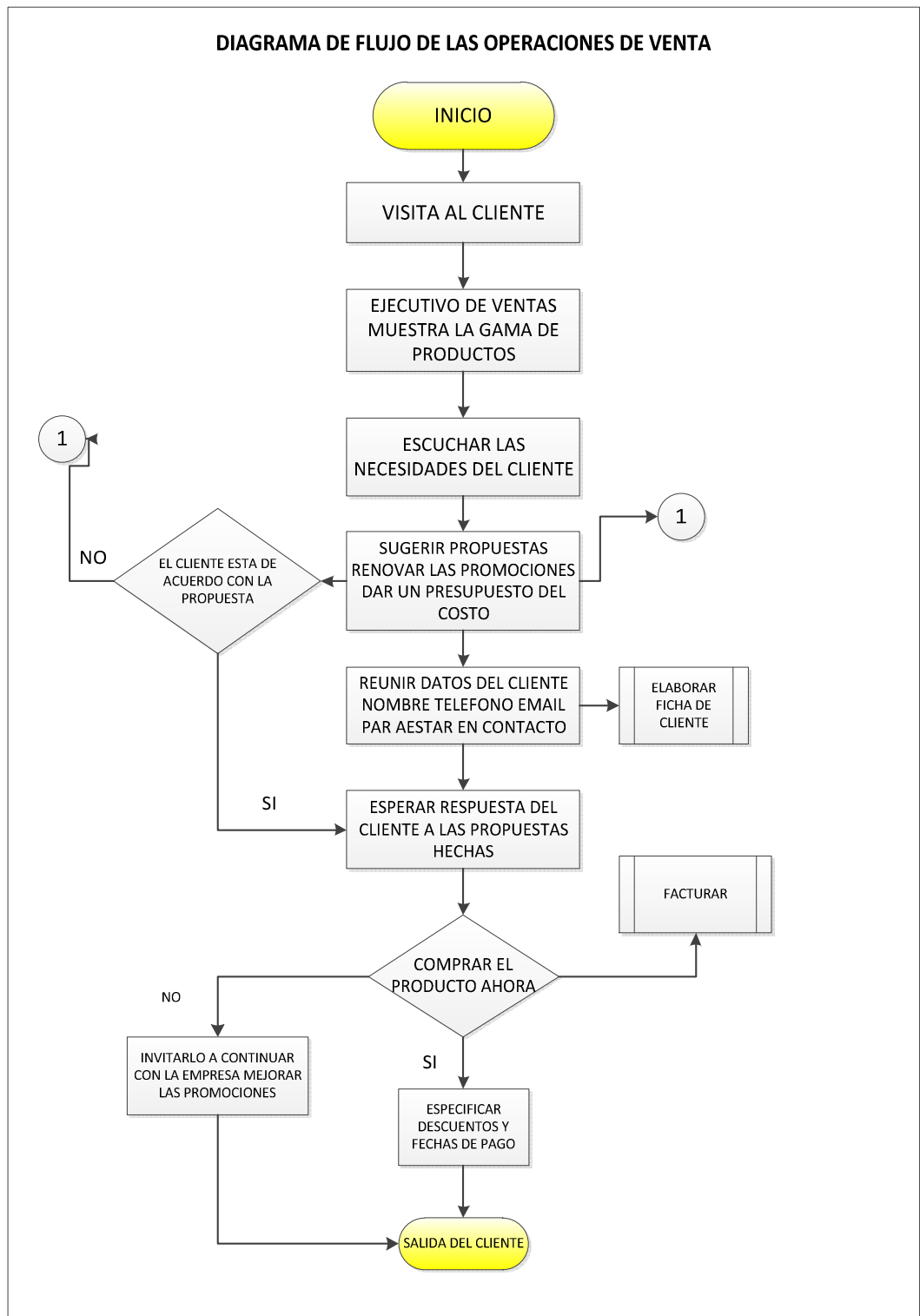
**Cuadro No 43** Función Asistente de Mercadeo  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

| <b>Descripción del Cargo</b>  |  |
|---|--|
| <b>Denominación del Cargo</b>   | <b>Vendedores</b>                              |
| <b>Jefe Inmediato</b>   | Gerente Propietario                            |
| <b>Número de personas en el cargo</b>   | A determinar                                   |
| <b>Funciones:</b><br>Cumplir con el horario fijado.<br>Realizar las ventas de acuerdo a las políticas establecidas, los porcentajes y as metas determinadas.<br>Atención personal y telefónica a los clientes.<br>Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato |  |
| <b>Requisitos de educación</b>  |  |
| <b>Requisitos de experiencia</b>  | Un año de experiencia                          |
| <b>Otros Requisitos</b>   | Manejo de Recursos Humanos<br>Cursos de Ventas |

**Cuadro No 44** Funciones Vendedores  
Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

Las funciones propuestas deberá ser revisadas por el Gerente de ALEXIAPHARMA S.A para poder reformarlas, pero lo aconsejable establecer las funciones al momento de contratar un personal, o a su vez para capacitar al actual personal de la empresa definida en cuanto a sus obligaciones y las políticas que debe asumir y que la empresa quiere que se haga notar al exterior.

## Flujograma de Ventas



**Gráfico No 33** Flujograma de Ventas  
 Elaborado por: MANOBANDA, Silvia. 2012

### **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.

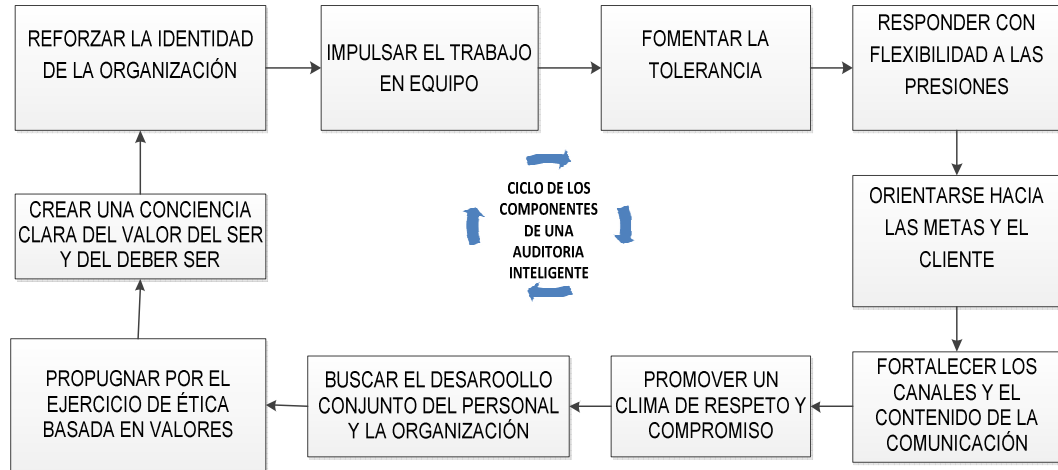
### **9. Facturar**

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

## FASE 2

- Conocer los componentes de un modelo de cambio organizacional

Los principales componentes son:



**Gráfico No 34** Componentes Modelo de cambio Organizacional

**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

**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.

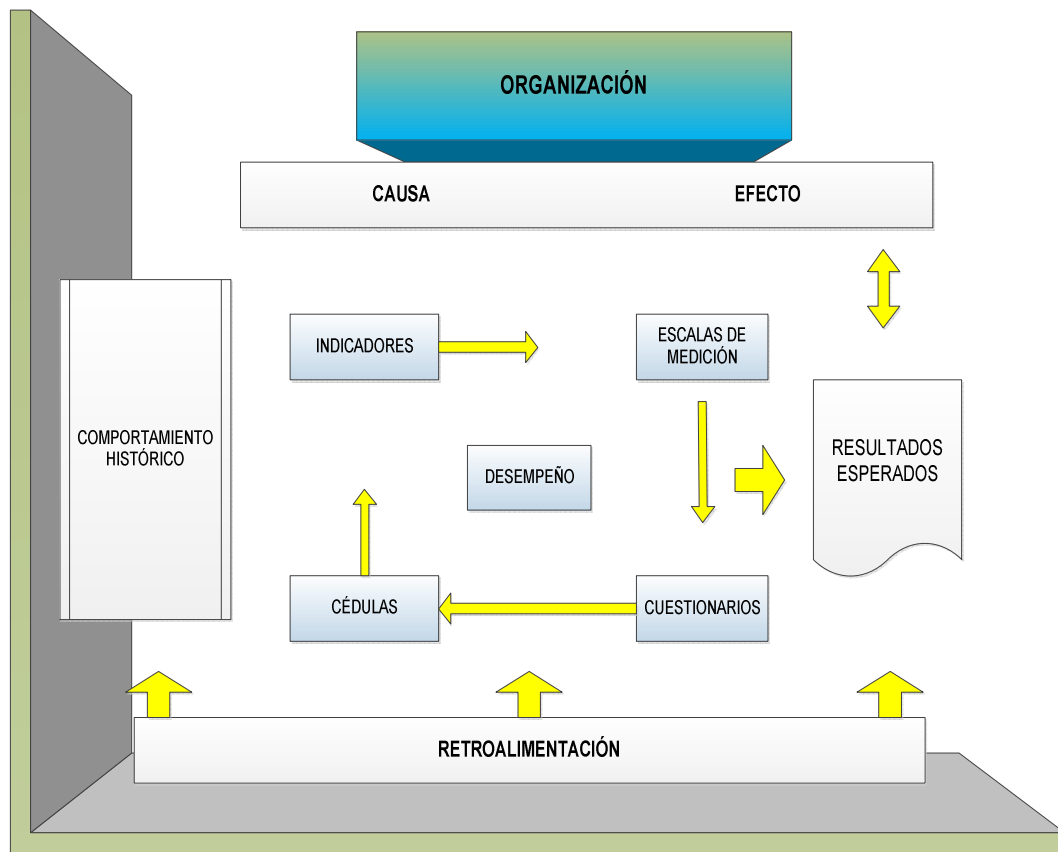
De acuerdo con ello, en primer lugar se debe considerar el comportamiento histórico de la organización para disponer de un punto de partida que sea punto de referencia de los motivos hechos fines y antecedentes que la sitúa en su contexto.

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



**Gráfico No 35** Componentes Modelo de cambio Organizacional  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012  
**Fuente:** BENJAMÍN, F.

## Modelo de Cambio Organizacional

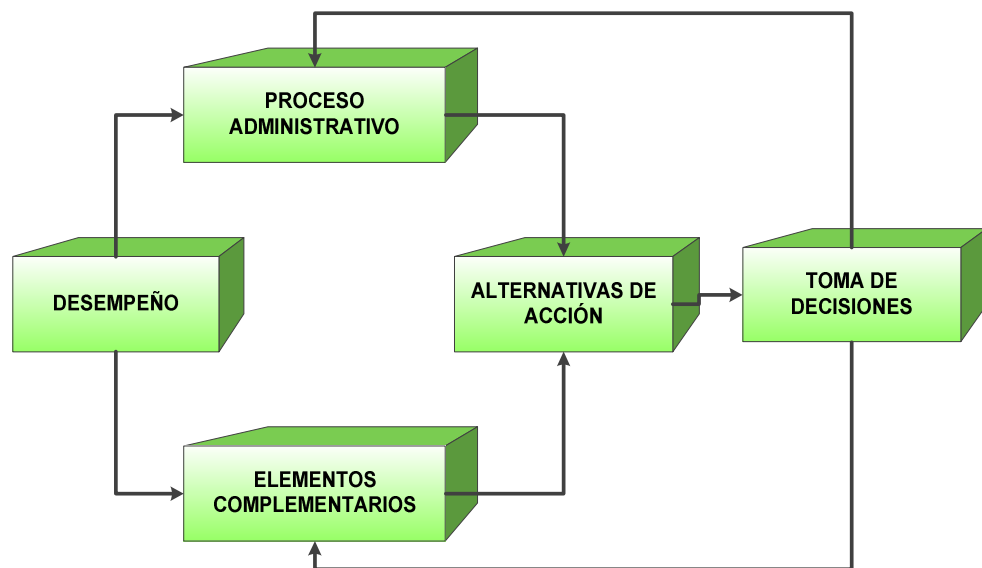


**Gráfico No 36** Componentes Modelo de cambio Organizacional  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012  
**Fuente:** BENJAMÍN, F.

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 37** Proceso de Captación de Información  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012  
**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.

### 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 | Nombres(s) |
| Área de adscripción                                    | Puesto           |            |
| Firma del Evaluador                                    |                  |            |
| <b>Recursos Humanos / Dirección Generales</b>          |                  |            |
| 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                                 |                  |            |
| _____<br>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<br>(de aplicación general)  | Escala de Calificación     |                                 |                           |                          | RANGO | CALIF     |
|---|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------|-----------|
|   | No cumple lo Esperado<br>I | Por debajo de lo Esperado<br>II | Cumple lo Esperado<br>III | Supera lo Esperado<br>IV |       |           |
|   | 1 2 3                      | 4 5 6                           | 7 8                       | 9 10                     |       |           |
| <b>I. Incidencias</b>   |                            |                                 |                           |                          |       |           |
| 1. Permisos<br>¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?   |                            |                                 |                           |                          |       | Calif. 1  |
| I. Frecuentemente   |                            |                                 |                           |                          |       |           |
| II. Regularmente  |                            |                                 |                           |                          |       |           |
| III. Algunas veces  |                            |                                 |                           |                          |       |           |
| IV. Casi nunca /nunca   |                            |                                 |                           |                          |       |           |
| 2. Retardos<br>¿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<br>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.   |
| <b>II. Administrativos</b>  |       |          |
| 4. Objetivos de trabajo<br>¿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<br>¿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<br>¿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<br>¿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<br>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   |  |           |
| <b>III Sociales</b>   |  |           |
| 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  |  |           |
| ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas 7/o para resolverlos?   |  |           |
| I. Casi nunca   |  | Calif. 11 |
| II. Algunas veces   |  |           |
| III. Casi siempre   |  |           |
| IV. Siempre   |  |           |
| 12. Trabajo en equipo   |  |           |
| ¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?   |  |           |
| I. Casi nunca   |  | Calif. 12 |
| II. Algunas veces   |  |           |
| III. Casi siempre   |  |           |
| IV. Siempre   |  |           |
| 13. Creatividad   |  |           |
| ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y de una forma creativa?  |  |           |
| I. Casi nunca   |  | Calif. 13 |
| II. Algunas veces   |  |           |
| III. Casi siempre   |  |           |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| IV. Siempre   |  |           |
| 14. Identidad<br>¿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  |  |           |
| <b>IV Técnicos</b>  |  |           |
| 15. Dominio de la función<br>¿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<br>¿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<br>¿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<br>¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?  |  | Calif. 18 |
| I. Casi nunca / nunca   |  |           |

|   |             |           |
|---|-------------|-----------|
| II. Algunas veces   |             |           |
| III. Casi Siempre   |             |           |
| IV. Siempre   |             |           |
| 19. Comunicación<br>¿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<br>¿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  |             |           |
| <b>RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO</b>   |             |           |
| Aspectos a mejorar  |             |           |
| Acciones a seguir   |             |           |
| Observaciones   |             |           |
| Fecha   | elaboración | Revisión  |
|   |             |           |

**Cuadro No 45** Cédula de Desempeño  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012  
**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 46** Entrevista de Salida  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012  
**Fuente:** BENJAMÍN, F.



## **Plan de carrera para empleados en la empresa ALEXXIAPHARMA S.A**

### **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.
- Proporcionar a los empleados planes de desarrollo individuales.
- Suministrar programas académicos de ayuda al aprendizaje.

**Plan de Desarrollo de Carrera para Empleados ALEXIAPHARMA S.A**

**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?

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

**Cuadro No 47** Plan de Carrera  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

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

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Conserva un ambiente de trabajo positivo</b> | 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.  |
| <b>2. Participa en las decisiones</b>              | 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.  |
| <b>3. Involucrarse con los resultados</b>          | 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.  |
| <b>4. Darles sentido de pertenencia</b>            | 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..   |
| <b>5. Ayudarlos a crecer</b>                       | <p>¿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?</p> <p>Se estará les estará proporcionando formación, se potencia sus habilidades, se propicia el CRECIMIENTO</p> <p>¿Por qué razón es importante motivar a nuestros empleados? Entre muchas posibles respuestas, es lograr que tengan "la camiseta bien puesta" de la empresa.</p> <p>No olvidar: “el trabajo es su segundo hogar”.</p> |
| <b>6. Retroalimentación</b>                        | 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.   |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>7. Escucharlos</b>            | 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.   |
| <b>8. Agradecerles</b>           | Agradéceles sinceramente sus esfuerzos. Una simple mención de ¡Muchas gracias! puede ser suficiente, ellos sentirán que son importantes.  |
| <b>9. Premia a la excelencia</b> | <p>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.</p> <p>Tal vez compartiendo los logros de un integrante del equipo con el resto de la empresa.</p> |
| <b>10. Celebrar los éxitos</b>   | 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 48** Plan de Motivación  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## 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.

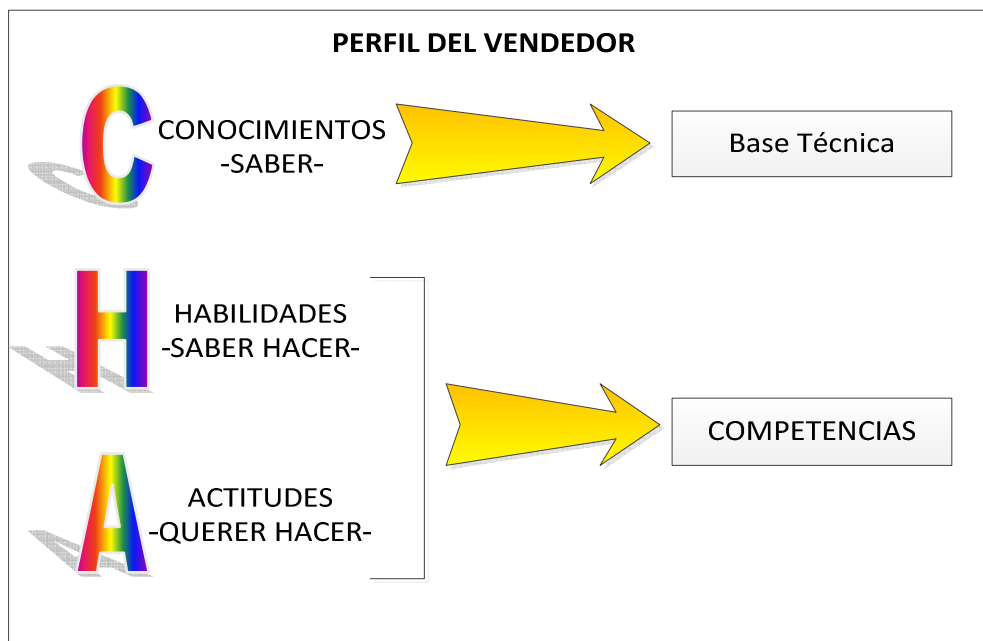
**Compromiso:** los vendedores manifiestan querer al producto. Esto se traduce en lealtad

## 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 38** Perfil Vendedor  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

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 Autodisciplinado*: 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

## **FASE 4**

- Establecer los indicadores de gestión para la empresa ALEXXIAPHARMA S.A

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

- 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:<br><br>La contribución al logro de objetivos. | <b>Impacto</b><br>Cumplimiento de<br>tivos<br>Cuantificar valores y efectos en los clientes<br>Medir el desarrollo del proceso | <b>Etapa:</b> Propósito estratégico   |
| Se medirá el cumplimiento del Programa                             | <b>Cobertura</b><br>Alcance de las acciones  | <b>Objetivo Organización</b><br>Diseñar e instrumentar una Auditoría Inteligente.   |
|  | <b>Eficiencia</b><br>Costo del programa<br>Optimización de recursos humanos  |   |
| DIMENSION  | INDICADORES CUALITATIVOS   | INDICADORES CUANTITATIVOS   |
| <b>División y distribución de funciones</b>                        | Grado en que delimita cargas de trabajo<br>Como posibilita la delegación específica de autoridad                               | $DF = \frac{\text{Empleados}}{\text{Números de áreas}}$<br>$DF = \frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Empleados}}$<br>$DF = \frac{\text{Horas /hombre de trabajo}}{\text{Tareas realizada}}$ |
| <b>Cultura organizacional</b>                                      | Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes y los hábitos que prevalecen                                   | <b>CO</b><br><i>Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional</i><br>$= \frac{\text{Acciones Propuestas}}$  |
| <b>Recursos Humanos</b>  | Medir la Gestión de desarrollo organizacional  | $RH = \frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$<br>$RH = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de talleres de capacit}}$   |

|                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Cambio Organizacional</b>        | En qué medida los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones otra visión                             | $CO = \frac{\text{Diagnóstico para el cambio}}{\text{Total de diagnóstico}}$ $CO = \frac{\text{Evaluación de cambios}}{\text{Total de cambios}}$   |
| <b>Liderazgo</b>                    | Cómo el líder ejerce su poder de influencia en las personas   | $M = \frac{\text{Estilo de Liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$ $M = \frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$                            |
| <b>Motivación</b>                   | Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la empresa                            | $M = \frac{\text{Incentivos}}{\text{Programa Coching}}$  |
| <b>Equipos de trabajo</b>           | De qué manera íntegra habilidades y conocimientos que atienden un fin común   | $ET = \frac{\text{Grupos de trabajo}}{\text{Areas de la empresa}}$   |
| <b>Manejo de estrés y conflicto</b> | Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño | $ME = \frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$ $ME = \frac{\text{Conflictos}}{\text{Areas de la empresa}}$ $ME = \frac{\text{Conflictos causas}}{\text{Soluciones}}$ |

**Cuadro No 49** Indicadores  
**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

## Administración de la Propuesta

|                        |   |
|------------------------|---|
| ¿Qué evaluar?          | Guía de Implementación.   |
| ¿Por qué evaluar?      | Para conocer el avance del cumplimiento de la auditoría de gestión. |
| ¿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 50** Administración de la Propuesta

**Elaborado por:** MANOBANDA, Silvia. 2012

**Fuente:** MEDINA y Otros. Tutoría de la Investigación Científica

## **Bibliografía**

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

JOHNSON Genry y SCHOLEES Kevan (1998,



KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

KOURDI Jeremy (Pág. 56) ESTRATEGIA Claves para tomar decisiones en los negocios. 1ª ed.- Buenos Aires, 2008. Colección Finanzas y Negocios.

KUHN, Thomas (1971)- HERRERA, L. NARANJO, G TUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Quito 1992

LÓPEZ DE SA. Año 1974. Curso de Auditoria

LÁZZARO, Víctor. Sistemas y Procedimientos

LEONARD, William P Auditoria Administrativa

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

MUÑIZ G., Rafael Sección: [Estrategias de Marketing - La dirección estratégica](#)

PORTER, Michael profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en sus libros "Estrategia Competitiva" y "Ventaja Competitiva"

ROJAS MOYA Jaime (2007, 3)

RONDON, Francisco Gómez. Auditoria Administrativa

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

STEWART, T.A., Intellectual Capital. Doubleday, 1997

THOMPSON Iván. ([www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com))

THOMPSON, Arthur ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Año 1997. Sinopsis de Auditoria Administrativa

VELASCO, Sixto Eugenio Estructura lógica de la auditoría administrativa. Boletín 10, Despacho Sixto & Asociados, México, marzo 1999

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS INEC 2010

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN SENPLADES

Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Contabilidad y Auditoría-  
Tesis FUENTES LÓPEZ, Andrea “La cadena de valor y su impacto en el direccionamiento estratégico de departamentos de la casa de Montalvo en el cuarto trimestre 2009 en la ciudad de Ambato”

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

  
...le hace bien al país

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 1792324254001  
**RAZON SOCIAL:** ALEXXIAPHARMA S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** ALEXXIAPHARMA S.A.  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** VEGA COBO GALO IVAN  
**CONTADOR:**

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 12/07/2011      **FEC. CONSTITUCION:** 12/07/2011  
**FEC. INSCRIPCION:** 27/07/2011      **FECHA DE ACTUALIZACION:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Barrio: IRAQUITO Calle: AV. GASPAR DE VILLARROEL Número: 1152 Intersección: JORGE DROM Referencia ubicación: A CIEN METROS DE CNT Teléfono Trabajo: 022463061 Telefono Trabajo: 022251406

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

|   |                          |                  |   |
|---|--------------------------|------------------|---|
| <b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b> | del 001 al 001           | <b>ABIERTOS:</b> | 1 |
| <b>JURISDICCION:</b>                      | REGIONAL NORTE PICHINCHA | <b>CERRADOS:</b> | 0 |

---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: JLSF011010      Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 655 Y RAMIREZ      Fecha y hora: 02/08/2011 11:40:22

Página 1 de 2



**ANEXO 2**  
**ENTREVISTA**

| <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS<br/>ENTREVISTA</b>  |                          |
|---|--------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Analizar la visión gerencial de la actual dirección de la ALEXXIAPHARMA S.A  | <b>Fecha:</b> Mayo 2012  |
|   | <b>Duración:</b> 20 min. |
| <b>Dirigido a:</b> Gerente ALEXXIAPHARMA S.A  |                          |
| <b>Preguntas</b>  | <b>Interpretación</b>    |
| <p>1.- ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?</p> <p>2.- ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores aspiraciones y metas?</p> <p>3.- ¿La estrategia de crecimiento está asociada con la misión de la organización?</p> <p>4.- ¿Se ha logrado constituir dicha misión en objetivos y metas específicos?</p> <p>5.- ¿Las metas son coincidentes con los objetivos?</p> <p>6.- ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la empresa?<br/>¿Conoce los indicadores de gestión de la empresa?</p> <p>7.- ¿De qué manera se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo?</p> <p>8.-¿En qué grado se considera el recurso humano como capital humano?</p> |                          |

|   |  |
|---|--|
| <b>9.- ¿Tiene capacidad de constituirse el personal en un factor de aprendizaje para el cambio?</b> |  |
| <b>10.- ¿En qué medida los cambios repercuten en la empresa?</b>                                    |  |

**ANEXO 3**  
**ENCUESTA**

**Encuesta No1 Dirigida al Personal de ALEXIAPHARMA S.A**

**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

**11.- ¿La labor de la dirección de traduce en atributos como Solidez financiera; Valor de la organización como inversión; Calidad de los productos y servicios; Innovación calidad de la administración habilidad para atraer y desarrollar gente talentosa?**

**Indicador:** Labor de la Dirección

**12.- ¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?**

**Indicador:** Toma de Decisiones

**13.- ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio de control?**

**Indicador:** Control

**14.- ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?**

**Cuadro No 21 Indicador:** Capacitación



## **ANEXO 4**

### **Encuesta No 2 Dirigida a los clientes del ALEXXIAPHARMA S.A**

**1.- ¿Hace cuantos años cuenta con los servicios de ALEXXIAPHARMA S.A. ?**

**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 ALEXXIAPHARMA S.A?**

**Indicador:** Calidad en el Servicio y Atención al Cliente

**9.- ¿Ha observado eficacia y eficiencia en la Dirección Estratégica de la empresa ALEXXIAPHARMA S.A?**

**Indicador:** Eficacia – Eficiencia Dirección Estratégica

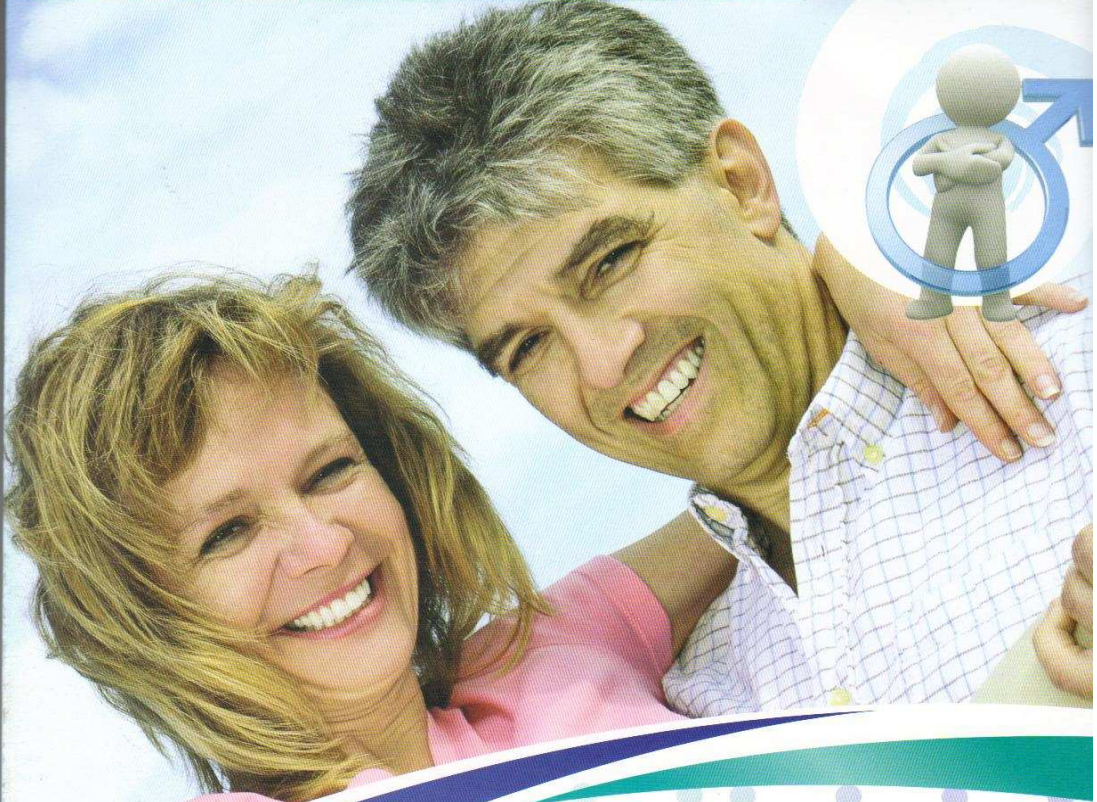
**10.- ¿Considera que el nivel de comercialización de la empresa cumple con los objetivos ofertados?**

**Indicador:** Nivel de Comercialización

## ANEXO 5

### Distribución de Sucursales

| ALEXXIAPHARMA S.A.<br>LISTADO DE PERSONAL - SUCURSALES   |  |   |
|--|--|---|
| <b>QUAYAGUIL</b>   |  |   |
| TELF: 042 880-268 / 680-278 / 680-305 / 680-310 / 683-148 FAX: 680-211 FAX RDO: 2683-049 CEL: 093 978-339<br>DIRECCION: PASAJE 9 A No. 150 Y NAHIM ISAIAIS SECTOR KENNEDY NORTE EDIF. CENTRO DEL NORTE TERCER PISO<br>E-MAIL: aguaysayqui@alexixia.com.ec<br>ABG. LEONOR MENDOZA JEFE DE CREDITO Y COBRANZA 104<br>MARIA BELEN DAHIK COORDINADORA DE MERCADERO 0 |  |   |
| <b>ALEXIXIA</b>  | <b>RODDOME</b>   | <b>GENETIA</b>  |
| CARLOS SOLORZANO 105<br>MANUEL REYES<br>JORGE DACACH<br>KAUL CARRENA   | SANDRA MORA / ARMANDO PORRAS<br>GERALDINE MERA / NANCY MENDIETA<br>ERIKA VALLEJO / LORENA ARSOLERA<br>CANUL GOMEZ / DOUGLAS IERAN<br>JUAN MANUEL VILLACRESES<br>EDUARDO GONZAGA / JOAQUIN COLINA | MARCO BADILLO 303<br>JESENIA VELEZ<br>ESTEFY QUINTO<br>MANUELA HANZOLA<br>CRISTIAN GOVEDA |
| <b>CUENCA</b>  |  |   |
| TELF: 072 864-428 / 429<br>DIRECCION: JAIME ROLDOS No. 480 Y HUAYNACAPAC EDIF. EL CONSORCIO TERCER PISO<br>E-MAIL: acuenca@alexixia.com.ec<br>SEGUNDO BANEGAS COOR. ADMINISTRATIVO 103   |  |   |
| MARIA DOLORES VIZCAINO 105   | CLARA PEÑA<br>MARIA JUZE SILVA / PAULINA PALACIOS<br>BERNARDA ULLOA / JORGE ASTUDILLO<br>KARINA RODAS 108  | MARISOL COBOS 104<br>NULIU PINEDA<br>VIVIANA FLORES                                       |
| <b>LOJA</b>  |  |   |
| DIRECCION: SUCRE 07-12 Y JOSE ANTONIO EGUIGUREN TERCER PISO<br>PAUL VELASTEGUI 093 978 398 ALEJANDRO HURTADO 094 217 835   |  |   |
| <b>PORTOVIJEJO</b>   |  |   |
| TELF: 052 662-340 / 332<br>DIRECCION: RICAURTE Y PEDRO GUAL EDIFICIO LOZADA ALVARADO 3ER PISO OF. 304<br>E-MAIL: aportovejejo@alexixia.com.ec<br>LEVIN CORRAL COOR. ADMINISTRATIVO   |  |   |
|  | VIVIANA ARTEGA   | ARELYS NAVIA  |
| <b>MANTA</b>   |  |   |
| TELF: 052 622-355 / 623-439<br>DIRECCION: AV. 12 ENTRE CALLE 12 Y 13 EDIFICIO DEL BANK TERCER PISO OF. 312<br>E-MAIL: amanta@alexixia.com.ec<br>ALLAN PARRAGA COOR. ADMINISTRATIVO   |  |   |
|  | ARELISSA CEDAÑO / ALEXANDRA PINARGOTE<br>RAQUEL CEDAÑO / DARALA COLLAGO<br>RODRIGO GONZALEZ / IRENE SANCHEZ  | DIEGO DONOSO<br>JOHANA VERA   |
| <b>MACHALA</b>   |  |   |
| TELF: 072 961-880<br>DIRECCION: BUENA VISTA Y KLEBER FRANCO ESQUINA EDIFICIO ROQUE MALDONADO OFICINA 1<br>E-MAIL: amachala@alexixia.com.ec<br>CESAR ASTUDILLO COOR. ADMINISTRATIVO   |  |   |
| KARINA TORO  | SUELY PIEDRA<br>LISSE IPIEDRA  | MIGUEL LEON<br>CARLA ULMEDU<br>MANUELA OLMEDO   |
| <b>AMBATO</b>  |  |   |
| TELF: 032 420-033 / 427-120<br>DIRECCION: AV. DE LOS GUAYTAMBOS Y MONTALVO C. C. CARACOL OF. DE LA 88 A 91<br>E-MAIL: aambato@alexixia.com.ec<br>EDISON MESIAS COOR. ADMINISTRATIVO  |  |   |
|  | ANDRES GARCES<br>SONIA ALBAN   | IVAN LIZANO   |
| <b>RIOBAMBA</b>  |  |   |
| TELF: 032 963-313<br>DIRECCION: GARCIA MORENO 2141 Y 10 DE AGOSTO ESQUINA EDIFICIO COSTALES TERCER PISO<br>E-MAIL: ariobamba@alexixia.com.ec<br>PATRICIO VELA COOR. ADMINISTRATIVO   |  |   |
|  |  | MAYRA PULGAR  |
| <b>IBARRA</b>  |  |   |
| DIRECCION: HUERTOS FAMILIARES CALLE 13 DE ABRIL Y CANAR CONJUNTO LA COLINA CASA 11 TELF 093 978 417<br>ANGELA CARLOSAMA 093 978 417  |  |   |
| <b>ESMERALDAS</b>  |  |   |
| DIRECCION: MANUELA CANIZARES 302 Y SUCRE BOTICA SUCRE<br>PATRICIA MARTINEZ 089 443 074   |  |   |
| <b>SANTO DOMINGO</b>   |  |   |
| ENVIOS A OFICINA SERVIENTE REGA SANTO DOMINGO INFORMAR PARA QUE RETIRE<br>NANCY BRAVO 089 476 113  |  |   |



**Productos  
Nuevos  
2012**

**GRUPO  
PROCAPS**

**GENETIA**

genéricos de calidad **COMPROBADA!**

**ANTIÁCAROS**  
**ACAR Klean**

**ELIMINA LOS ÁCAROS QUE PRODUCEN ALERGIA CON...**

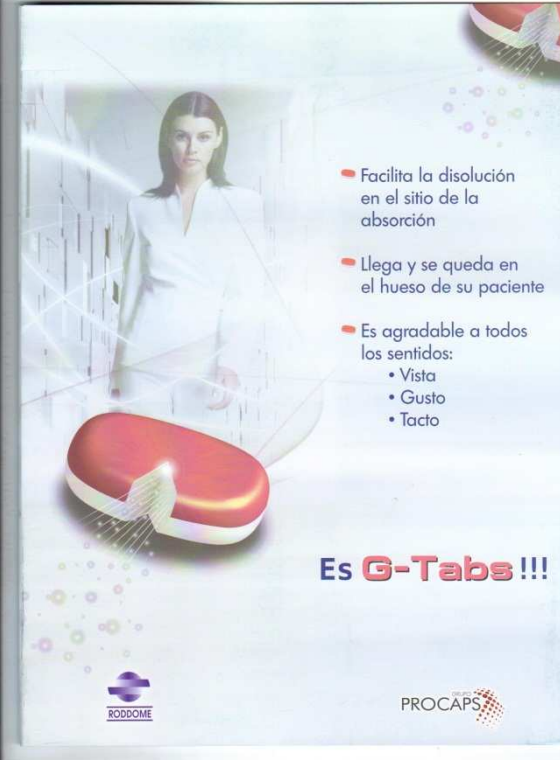



- **EFFECTIVO CONTRA ÁCAROS**
- **FÁCIL APLICACIÓN**
- **NO ES TÓXICO**

**ACARKlean aplíquelo UNA VEZ POR SEMANA**


PROCAPS 

OFICINA QUITO: 1001 PRINCIPAL, 14-A 4 DE DICIEMBRE, 507-E (FINANCIEROS) TEL: 2485251-2485252-FAX: 2485242  
OFICINA GUAYAQUIL: COLA KENNEDY NORTE, TER. PASADIL 5A Y 5DO Y ANAHEI 5000, ED. CENTRO NORTE, PISO 3- TEL: 396209 / 396209-FAX: 3962071  
OFICINA CUENCA: JARBE ROLDÁN Y FELIPE GUARCO, ED. EL CONQUECO, PISO 3- TEL: 386421-FAX: 386421-OFICINA PORTOVIJAS: RICAURTE Y PUNTO CUAL, ED. LINDAIA, PISO 3, OFC. 304  
OFICINA MACHALA: PARRA VISTA Y ALBERTO FRANCO, ED.OLAVO- OFICINA AMBATO: CENTRO COMERCIAL SANABAS, OFC. 201  
OFICINA ROSARÍA: 10 DE AGOSTO Y GARCÍA MORENO (ESQUINA), ED. COSTALES, OFC. 201-OFICINA MANTA: AL DOS ENTRE CALLE 12 Y 13, ED. DELBANK, PISO 3, OFC. 302



- Facilita la disolución en el sitio de la absorción
- Llega y se queda en el hueso de su paciente
- Es agradable a todos los sentidos:
  - Vista
  - Gusto
  - Tacto

**Es G-Tabs !!!**

 PROCAPS 