



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del título de:**

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA COMERCIAL OFFICETECH SOLUTIONS DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DEL TUNGURAUUA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2014.”**

**AUTORA:**

**DANIELA ALEJANDRA BONILLA YUCAILLA**

**AMBATO-ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Señorita Daniela Alejandra Bonilla Yucailla, quien ha cumplido con las normas de investigación científica una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

---

Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes

**DIRECTOR**

---

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Daniela Alejandra Bonilla Yucailla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal, académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de mayo de 2016

---

Daniela Alejandra Bonilla Yucailla

**C.I. 180319591-4**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a todos aquellos quienes colaboraron no solo en este trabajo, sino en mi formación personal y profesional en el campo educativo:

A Dios, por colocarme duras piedras en el camino, las cuales a pesar de las dolorosas caídas, han sido las más valiosas fuentes de aprendizaje en la escuela de la vida.

A mis padres de los cuales he recibido amor y comprensión, los mismos que han sembrado en mí la semilla del esfuerzo, la constancia, la dedicación, el honor, la lealtad, la verdad y ser los mejores maestros de mi vida con su ejemplo y guía permanente.

A toda mi familia que de una u otra forma han estado presentes brindándome su apoyo y amor.

A los maestros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo del programa carrera: Contabilidad y Auditoría que impartieron sus valiosas experiencias y conocimientos, que llegaron a mi alma y que serán puestos en práctica en mi profesión y el convivir diario.

**DANIELA**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres y hermanos por haber depositado en mí la confianza necesaria para poder culminar con mi objetivo de terminar la carrera de Idiomas y por haber creído en mí sobre todas las cosas.

Especialmente al **Ing. Xavier Centeno** por su contribución en mi formación académica y personal y de igual forma al **Ing. Juan Carlos Alarcón** por su invaluable aporte para la terminación de este trabajo.

Finalmente agradezco a la empresa, “OFFICETECH SOLUTIONS”, de la ciudad de Ambato, por la entrega de la información necesaria.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas .....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	1

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	2
1.2.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 Justificación .....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Control Interno.....	5
2.1.1 Importancia del control interno.....	5
2.1.2 Características del control interno .....	6

2.1.3 Informe COSO .....	6
2.1.4 Elementos del Control Interno .....	7
2.1.5 Ambiente de control.....	7
2.1.6 Valoración del riesgo .....	8
2.1.7 Identificación de Riesgos .....	8
2.1.8 Actividades de control .....	9
2.1.9 Información y comunicación .....	9
2.1.10 Monitoreo.....	9
2.2 Auditoría de Gestión.....	10
2.3 Necesidad de la auditoria administrativa .....	10
2.4 Criterio para una auditoria administrativa .....	11
2.5 Factores de la auditoria .....	12
Clasificación de factores de control administrativo.....	13
2.6 Principios de auditoria administrativa .....	14
2.7 Objetivos de la auditoria de gestión.....	15
2.8 Importancia .....	16
2.9 Alcance .....	16
2.10 Fases de la auditoría.....	16
2.11 Etapas de la auditoria.....	18
2.11.1 Planeación .....	18
2.11.2 Desarrollo.....	20
2.11.3 Obtención del informe .....	21
2.11.4 Seguimiento .....	21
2.12 Preparación del proceso de auditoria .....	22
2.13 Asignación de las responsabilidades.....	23
2.14 Examen .....	24
2.15 Propósito .....	24
2.16 Aplicación general del procedimiento .....	25

2.17 Procedimiento .....	25
2.18 Informe.....	26
2.19 Aspectos operativos .....	26
2.20 Lineamientos generales para su preparatoria.....	27
2.21 Aspectos operativos .....	27
2.22 Campo de acción y programa de auditoría administración.....	28
2.23 Tipos de informes .....	29
2.24 Seguimiento .....	29
2.25 Planificación estratégica .....	30
2.26 Diseño organizacional.....	30
2.27 La dirección estratégica .....	31
2.28 Control interno .....	31
2.29 Desarrollo organizacional .....	31
2.30 Procesos de desarrollo .....	32
2.31 Estratos del desarrollo.....	32
2.32 Proceso del desarrollo organizacional .....	33
2.33 Técnicas del desarrollo organizacional.....	33
2.34 Condiciones básicas para el surgimiento del DO .....	34
2.35 Dimensiones de las intervenciones del DO .....	35
2.36 Comportamiento organizacional.....	35

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Idea a defender.....	36
3.1.1 Hipótesis general.....	36
3.2 Variables .....	36



3.2.1 variable independiente .....	37
3.2.2 Variable dependiente .....	37
3.3. Tipo de la investigación.....	37
3.3.1. Nivel Exploratorio .....	37
3.3.2. Nivel Descriptivo.....	37
3.3.3. Asociación de variables .....	37
3.3.4. Diseño de investigación .....	38
3.3.4.1 Investigación Bibliográfica-Documental .....	38
3.3.4.2 Investigación de Campo.....	38
3.4. Población y muestra.....	38
3.4.1. Población .....	38
3.4.2. Muestra .....	39
3.5 Métodos, técnicas e instrumentoS .....	39
3.6. Plan de procesamiento y análisis de la información .....	40
3.7 Resultados.....	40
3.6 Verificación de hipótesis o idea a defender .....	56
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>57</b>
4.1 Título.....	57
Objetivo general.....	57
Objetivos generales.....	57
Justificación .....	57
4.2 Contenido de la propuesta.....	58
Visión.....	77
Misión .....	77

Análisis FODA .....	112
Conclusiones .....	136
Recomendaciones .....	136
Bibliografía .....	137
Anexos .....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01.- Planeación .....	19
Tabla N° 02.- Fases de desarrollo de la auditoria .....	20
Tabla N° 03.- Población.....	39
Tabla N° 04.- Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	39
Tabla N° 5.- Perfil de comunicación .....	40
Tabla N° 6.- Base de datos.....	41
Tabla N° 07.- Estructura de la empresa .....	42
Tabla N° 08.- Cumplimiento de objetivos .....	43
Tabla N° 09.- Funciones .....	44
Tabla N° 10.- Responsabilidad puestos de trabajo .....	45
Tabla N° 11.- Desarrollo organizacional .....	46
Tabla N° 12.- Autoridad .....	47
Tabla N° 13.- Procedimientos internos.....	48
Tabla N° 14.- Comunicación interna .....	49
Tabla N° 15.- Nivel de autoridad.....	50
Tabla N° 16.- Documentación .....	51
Tabla N° 17.- Evaluación.....	52
Tabla N° 18.- Auditoria .....	54
Tabla N° 19.- Beneficio de auditoria .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01.- Perfil de comunicación .....	41
Gráfico N° 2.- Base de datos .....	42
Gráfico N° 03.- Estructura de la empresa .....	43
Gráfico N° 04.- Cumplimiento de objetivos .....	44
Gráfico N° 05.- Funciones .....	45
Gráfico N° 06.- Responsabilidad puestos de trabajo .....	46
Gráfico N° 07.- Desarrollo organizacional .....	47
Gráfico N° 08.- Autoridad .....	48
Gráfico N° 09.- Procedimientos internos.....	49
Gráfico N° 10.- Comunicación interna .....	50
Gráfico N° 11.- Nivel de autoridad.....	51
Gráfico N° 12.- Documentación .....	52
Gráfico N° 13.- Evaluación .....	53
Gráfico N° 14.- Auditoria .....	54
Gráfico N° 15.- Beneficio de auditoria.....	55
Gráfico N° 16.- Diseño Organizacional.....	79

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objetivo desarrollar una Auditoría de Gestión en la empresa comercial Officetech Solutions de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014. La finalidad de la investigación es evaluar la efectividad de la gestión empresarial en la utilización de los recursos organizacionales, determinar el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos como eje de competitividad y por ende se pretende proponer un informe final para la determinación de las acciones de mejora continua como parte del ciclo de recomendaciones administrativas y financieras. Las herramientas que se utilizaron fueron cuestionarios de Control Interno, indicadores de gestión, análisis FODA, evaluación de los riesgos, programas de auditoria y entrevistas al área Administrativa, Financiera y Comercial. Es importante mencionar que los hallazgos detectados reflejan una relevante inexistencia de control en la empresa, debido al incumplimiento del reglamento interno, además existe una deficiente distribución de responsabilidades en los puestos de trabajo así como también inexistencia de liderazgo en la gestión organizacional lo cual ha afectado al desarrollo organizacional. Se recomienda que la empresa trabaje bajo un enfoque administrativo estratégico, el mismo que promueva una eficiente planificación, organización, control e integración de cada uno de los recursos empresariales con el objetivo de acceder a un mejor desarrollo organizacional que conlleve a generar ventajas competitivas para cumplir los objetivos.

**PALARAS CLAVES: AUDITORÍA DE GESTIÓN, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONTROL INTERNO, INDICADORES DE GESTIÓN.**

---

Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilánes

**DIRECTOR**

## **ABSTRACT**

This research focuses on developing an internal audit at the company “Officetech Solutions” within the period January - December, 2014. The mentioned enterprise is located in Ambato city, in the province of Tungurahua. This research is important because it pretends to examine financial and administrative processes in order to get a better job performance by achieving competitiveness in today’s commerce world. The current research wants to evaluate the efficiency on the business management when using organizational resources in order to establish the improvement on administrative and operational processes. It is important to point out that a final report will be submitted in order to identify improvement actions. Therefore, administrative and financial decisions will be made efficiently. The instruments of evaluation applied in this research had to do with internal control questionnaires, balanced scorecards, SWOT analysis, risks assessments, auditing programs, and also interviews to the Administrative, Financial and Commercial departments. Moreover, it was detected and revealed that there is no evidence of internal controls at the company due to the fact that there is failure to comply with the terms of rules of procedures. Furthermore, there is an inefficient distribution of responsibilities in all working areas. It was also detected that the organizational management lacks of leadership which has affected to the organizational development. It is recommended that the work of the company focuses on an administrative and strategic approaches because they will promote an efficient planning, organization and integration within all the company resources. Consequently, all objectives will be achieved by getting an organizational development.

**KEY WORDS:** INTERNAL AUDIT, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, INTERNAL CONTROL, BALANCED SCORECARDS.

## INTRODUCCIÓN

El marco de desarrollo empresarial en la actualidad ha ido generando cambios, de esta manera la auditoria de gestión se ha convertido en la herramienta que dinamiza procesos y mejora el desarrollo organizacional.

El desarrollo del presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I.- Se encuentra conformado por el problema de investigación, delimitación, objetivos y justificación.

CAPÍTULO II.- Se sustenta el marco teórico en base a las variables de estudio para fundamentar teóricamente el problema.

CAPÍTULO III.- Está determinado por la metodología, el tipo de investigación, nivel, población y muestra, los métodos de recolección de la información y la hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO IV.- Está estructurado, por el marco propositivo, objetivos, justificación y el contenido de la propuesta.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la empresa comercial “Officetech Solutions” se evidencia la ausencia del desarrollo de una auditoría a las operaciones administrativas y financieras para generar un examen a la estructura organizativa mediante la utilización de medios de operación del ente con objeto de evaluar la situación del mismo, lo cual afecta a su desarrollo.

Actualmente el cambio de los procesos administrativos y financieros ha generado el control en cada una de las áreas de la empresa. De tal manera que la inexistencia de una auditoría de gestión que optimice los procedimientos organizacionales ha limitado el crecimiento en el mercado, afectando las oportunidades de negocio y por ende que no se establezca un alto posicionamiento. Entendiéndose, que la escasa planificación ha conllevado a que se genere un estancamiento, además el deficiente alineamiento estratégico limita la productividad y finalmente el control escaso ha conllevado a que no se optimicen los recursos empresariales.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera la inexistencia de una auditoría de gestión limita el desarrollo organizacional en la Empresa Comercial OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014?

### **1.2.2 Delimitación del problema**

**Delimitación del problema**

**Campo:** Auditoría



**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Desarrollo organizacional

**Temporal:** El desarrollo de la investigación será de agosto a diciembre del 2015.

**Espacial:** La investigación se lo efectuará en la Empresa Comercial OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Es importante por cuanto se pretende generar en la empresa un cambio direccional orientado en la evaluación y el control, la misma que permita generar información para el mejoramiento continuo. De tal manera, que se acceda a ventajas competitivas en el entorno comercial.

El interés está sustentado en estructurar un modelo de auditoria enfocado en la integración de procesos, lo cual permita tomar decisiones equilibradas y ajustadas a las necesidades internas y externas proyectando una imagen de confiabilidad.

Es novedosa la propuesta por cuanto en el manejo direccional de la empresa no existen lineamientos de control, que permitan generar una sinergia organizacional, de tal manera que el estancamiento organizacional se refleja en la baja cobertura.

Es factible la propuesta porque se ha determinado la apertura de los propietarios a generar un control interno de los procesos para encaminarlos hacia el cumplimiento de las metas y así poder acceder a un mejor posicionamiento en el entorno.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar la Auditoría de gestión en la Empresa Comercial OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la efectividad de la gestión empresarial en la utilización de los recursos organizacionales.
- Determinar el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos como eje de competitividad.
- Proponer un informe final para la determinación de las acciones de mejora continua como parte del ciclo de recomendaciones administrativas y financieras.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Control Interno**

Indica (Estupiñan, 2006), Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad.

#### **2.1.1 Importancia del control interno**

Para (Mantilla, 2008). El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado

### **2.1.2 Características del control interno**

Dice, (Estupiñan, 2006). El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones. Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta las siguientes características:

- Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas.
- Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento
- Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.
- Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia.
- Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- Independencia. Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.

### **2.1.3 Informe COSO**

Para (Estupiñan, 2006). El informe COSO es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización,

diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguientes puntos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables “

#### **2.1.4 Elementos del Control Interno**

Declara, (Mantilla, 2008), Elementos del control interno los elementos de control interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos. El sistema de control Interno tiene 5 componentes:

- Ambiente de Control
- Valoración del riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la empresa.

#### **2.1.5 Ambiente de control**

Para (Estupiñan, 2006), El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera como opera en la práctica

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

### **2.1.6 Valoración del riesgo**

“Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma”

El Análisis de Riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación o no.

### **2.1.7 Identificación de Riesgos**

Identificación de Riesgos: “El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito, dentro del riesgo de Auditoría existen 3 tipos de riesgo:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

### **2.1.8 Actividades de control**

Declara (Estupiñan, 2006). Actividades de control “Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los

Significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

### **2.1.9 Información y comunicación**

Para (Mantilla, 2008). La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

### **2.1.10 Monitoreo**

Indica (Mantilla, 2008). Monitoreo Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno. Los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento.

Esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo. Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto

## **2.2 Auditoría de Gestión**

Para (Rodríguez, J, 2010, pág. 31). “Se tratará la técnica de auditoría administrativa, para llevar a cabo un examen y evaluación sistemáticos e integrales de los problemas administrativos, sus causas y sus posibles soluciones. Por tanto, en lo sucesivo, nuestro propósito será el de plantear una estructura teórica para la auditoría administrativa, que tanta falta hace en el quehacer de nuestra profesión, y se analizaran otros intentos al respecto, con el fin de construir puntos de partida para el desarrollo de una teoría”.

Se determina entonces que la auditoría establece un proceso, el mismo que permite generar sistemáticamente cada una de las actividades empresariales y lograr los objetivos. De tal manera que se establece una evaluación al proceso administrativo para fomentar liderazgo y compromiso hacia el cumplimiento de la misión empresarial.

## **2.3 Necesidad de la auditoría administrativa**

Indica (Rodríguez, J, 2010, pág. 34). Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar de manera adecuada la información administrativa, así como su exactitud. Además de los registros financieros de un organismo, es necesario también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación (estratégica y táctica), la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.



En la actualidad es cada vez mayor la necesidad, por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional, procesal).
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica).

Por tanto después de establecida la gestión es importante generar un control mediante una auditoría para generar cambios y evaluar los resultados alcanzados. De tal manera que se convierte en una herramienta de trabajo administrativa para promover un cambio. En este contexto se pretende generar una auditoría en la cual se evidencia la necesidad de generar una evaluación que permita optimizar el desempeño.

#### **2.4 Criterio para una auditoría administrativa**

Indica (Rodríguez, J, 2010, pág. 37), el criterio se basa en:

- *La auditoría debe tratar con lo objetivo y apreciable.* Se define lo objetivo como desprendido, imparcial y sin prejuicios. Esta definición puede satisfacerla un auditor con experiencia, que ejerza un juicio profesional sobre: la calidad de la administración y de los que hacen administración (gerentes), la calidad de los procesos mediante los cuales operan, la calidad de función social, etc. Dos auditores podrán obtener de unos auditorios resultados levemente distintos, pero la variación no debe exceder a los errores normales en el muestreo, si se ejerce un correcto cuidado profesional.
- *La auditoría debe tener relación con el presente y el futuro.* El auditor debe examinar y evaluar aquello que existe actualmente. Respecto a la relación con el futuro, una auditoría no puede hacer un pronóstico; sin embargo, esto no quiere decir que el futuro se ignore totalmente. La auditoría administrativa es constructiva. La perspectiva actual de la administración será orientada

básicamente hacia el futuro, y por tanto, al evaluar a la administración del presente debe tomarse en cuenta implícitamente el futuro.

- La *auditoría debe producir un resultado que sea fácil de entender y usar*. La auditoría administrativa debe generar un resultado final que sea fácil de comprender y utilizar por los diferentes interesados: los usuarios de la información que arroje el informe. Una información que realmente transmita los hechos esenciales es la culminación del trabajo de auditor. Sin embargo, en ocasiones ocurre que el auditor solo obtiene un éxito relativo, no porque no conozca todos los datos, sino porque no dedico el tiempo necesario ni pudo todos los medios para transmitirlos a la dirección superior.

En este contexto los criterios en los que se basan la auditoria están orientados en un direccionamiento estratégico de la gestión, la misma que permita validez los recursos y orientarlos a generar resultados mediante información real e integral. Es importante entonces que el criterio de la auditoria este determinado por elementos de cambio mediante información integrada a las necesidades de la empresa.

## **2.5 Factores de la auditoria**

Para (Franklin, F y Enrique B, 2013, pág. 37). Dentro de los seis factores internos pueden identificarse varios procedimientos que son de gran utilidad para mejorar la calidad de la administración y la calidad de los procesos mediante los cuales se opera. El último factor (externo) ayuda a controlar la calidad de las relaciones del organismo con el medio ambiente social, económico y político en el cual opera la empresa. Por tanto, se podrán ponderar funciones, determinar factores por evaluar, asignar puntos a los factores y fijar grados de efectividad. Esto nos llevara a investigar y evaluar cuantitativamente a fin de llegar a una apreciación de la forma de operar un organismo. De tal manera que la clasificación de los factores de la auditoria se convierte en la herramienta de trabajo, lo cual permite:

## **Clasificación de factores de control administrativo.**

### Factores internos

1. Sistema de planeación
  - 1.1 Planeación estratégica y táctica
  - 1.2 Fijación de : objetivos- planes- políticas
  - 1.3 Establecimiento de: procedimientos- programa presupuestos
2. Sistema de organización
  - 2.1 División del trabajo
  - 2.2 Jerarquización
  - 2.3 Departamentalización
3. Sistema de dirección
  - 3.1 Mando o autoridad
  - 3.2 Motivación
  - 3.3 Comunicación
  - 3.4 Supervisión
4. Sistemas de control
  - 4.1 Establecimiento de normas
  - 4.2 Comparación de resultados
  - 4.3 Medición y corrección
5. Sistemas operacionales
  - 5.1 Producción
  - 5.2 Ventas
  - 5.3 Compras y abastecimiento
  - 5.4 Crédito y cobranza
  - 5.5 Recursos humanos
  - 5.6 Finanzas
6. Factor analítico
  - 6.1 Sistemas y procedimientos
  - 6.2 Actividades
  - 6.3 Simplificación administrativa

### Factores externos

- 7. Medio ambiente
  - 7.1 Función social
  - 7.2 Mercados
  - 7.3 Competencia.

Los factores de la auditoria están enmarcado en el entorno interno y externo y en cada uno de sus elementos para así poder acceder a un sistema direccional altamente competitivo mediante información validada para una eficiente toma de decisiones. Es importante establecer entonces un contexto de análisis de la auditoría se toma en consideración elementos del medio ambiente interno y externo que intervienen en el desarrollo organizacionales.

## **2.6 Principios de auditoria administrativa**

Indica (Rodriguez, J, 2010, pág. 50). Ahora es conveniente tratar lo referente a principios básicos en las auditorias administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de estas, por tanto, debemos recalcar los siguientes tres principios fundamentales:

1. *Sentido de evaluación.* La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa llevar a cabo un examen y evaluación de calidad de los gerentes, tanto individual como colectiva; es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.
2. *Importancia del proceso de verificación.* Una responsabilidad de la auditoria administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operacional; la practícanos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor

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

3. *Habilidad para pensar en términos administrativos*. El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). Es decir, preguntarse: ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, lo cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo. De tal manera que se genere una evaluación permanente la misma que genere la importancia necesaria para poder verificar la información y entonces la responsabilidad sea el eje transversal de la auditoría, para poder acceder a un nivel de compromiso interno que permita que el proceso de gestión sea optimizado.

## **2.7 Objetivos de la auditoría de gestión**

Para (Franklin, F y Enrique B, 2013, pág. 14)“Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Determinar la adecuada organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes
- Comprobar la fiabilidad de la información
- Comprobar la utilización de los recursos”.

El objetivo se centra en generar información necesaria para la evaluación de los resultados y entonces validar la utilización de los recursos organizacionales. Por

tanto se pretende generar un plan de trabajo que permita establecer la veracidad de la información recabada.

## **2.8 Importancia**

Según (Rodríguez, J, 2010, pág. 33). “Se determina la importancia porque es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Es importante porque se genera frecuentemente la revisión de la información y como se utilizan los recursos empresariales acorde al nivel de la estructura organizacional. De tal manera que para generar satisfacción interna y externa en todos los niveles jerárquicos es de vital importancia la participación de todos.

## **2.9 Alcance**

Declara (Rodríguez, J, 2010, pág. 33). En este contexto, la auditoría administrativa se halla más en el carácter de una auditoría de la administración superior. En consecuencia, se percibe a la auditoría administrativa en el campo de auditorías independientes de la administración; se usan términos que tienen la intención de connotar el contexto de atestiguación de la auditoría administrativa. Atestiguación se refiere como aquel proceso por el cual se atribuye credibilidad a las aclaraciones y exposiciones de una parte a otra mediante la acción de una tercera.

El alcance de la auditoría se enfoca en la estructura organizacional, en cada uno de sus niveles para así poder recabar la información necesaria para la evaluación y entonces poder desarrollar acciones de cambio. Por tanto se pretende tener un amplio alcance hacia toda la estructura de la empresa.

## **2.10 Fases de la auditoría**

Indica (Gonzales, A, 2002, pág. 28).“Delineado el campo de acción, se determina de la siguiente manera:

**Fase 1.** Proceso preliminares.

1. Precisar objetivo.
2. Estudio para obtener datos generales.
3. Estudiar estructura organizacional.
4. Evaluar el control interno.

**Fase 2.** Planificación

1. Valorar los objetivos.
2. Valorar estrategias.
3. Valorar decisiones.
4. Valorar presupuestos.

**Fase 3.** Organizar

1. Analizar diseño organizacional.
2. Evaluar áreas de administración.
3. Evaluar autoridad.
4. Evaluar cultura empresarial.

**Fase 4.** Integración

1. Analizar capital humano.
2. Controlar el recurso material.
3. Evaluar gestión financiera.

**Fase 5.** Direccionamiento

1. Valoración del recurso.
2. Evaluar gestión motivacional.

**Fase 6. Control interno**

1. Medición de estándares.
2. Control presupuestal.
3. Evaluación de la productividad.
4. Generar control y prevención.
5. Valorar el proceso de la información”.

La integración de cada una de las fases de la auditoria permitirá generar información fidedigna la misma que debe ser evaluada siguiendo la estructura para optimizar los procesos y entonces establecer el hallazgo y condiciones empresariales para el cambio pertinente. De tal manera que se diversifica la gestión en base al medio de trabajo.

**2.11 Etapas de la auditoria**

**2.11.1 Planeación**

Declara (Sotomayor, A, 2009, pág. 45). La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de **planeación** en la actividad evaluativa. Cabe señalar que una auditoria administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella.

Etapa	Contenido
-------	-----------



Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnostico administrativo Programa de trabajo y aprobación Designación de personal
Desarrollo	Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoria Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoria Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final
Seguimiento	Decisión de continuar con la actividad Confirmación del cumplimiento Nueva auditoria

Tabla N° 01.- Planeación

Las etapas de la auditoria contemplan un sistema organizacional integral, en el cual la planeación, el desarrollo, la obtención del informe y el seguimiento permitirán recabar la información necesaria para promover una validación

oportuna. Es decir existe un proceso que direcciona las actividades de manera integral.

### 2.11.2 Desarrollo

Dice (Sotomayor, A, 2009, pág. 46). Propiamente el desarrollo representa la ejecución misma de la auditoria, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación. En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de esta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias. Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo del programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al *utilizar las técnicas para obtener información*, se debe evaluar el control interno de la organización. En el *estudio, análisis y validación de la información* se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

**Tabla N° 02.- Fases de desarrollo de la auditoria**

Fases en el desarrollo de la auditoria		
Aplicación de técnicas para obtener información de la organización	Estudio, análisis y validación de la información	Detección de hallazgos e identificación de las evidencias

En esta fase se encamina la información a un programad e trabajo que oriente la información de partida y establecer hechos reales para un proceso de control interno dinamizador. De tal manera que la aplicación de las técnicas promoverá la validación de los hallazgos identificando las diferencias que necesitan de cambios.

### **2.11.3 Obtención del informe**

Para (Sotomayor, A, 2009, pág. 47). La obtención del informe es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que este se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe. En el desarrollo de la auditoria se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos.

El informe se establece como un producto final al trabajo establecido, en el cual se detalla cada uno de los parámetros encontrados en el control y el examen para así tomar decisiones que permitan mejorar el desarrollo organizacional. En el ámbito de la actividad devaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoria para lograr un producto excelente.

### **2.11.4 Seguimiento**

Para (Sotomayor, A, 2009, pág. 48). La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoria, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización. El tiempo de realización para esta actividad varia de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoria. Su ejecución

es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludables su revisión posterior o seguimiento.

Este elemento permite generar un monitoreo de la información y del proceso con la finalidad de verificar el cumplimiento de cada una de las actividades los mismos que pueden ser frecuentes para asegurar y garantizar la competitividad de la gestión, de ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva para acceder a un cambio.

### **2.12 Preparación del proceso de auditoría**

Para (Flanklin, E, 2013). En el proceso de la auditoría de gestión indica que “la información preliminar, se procede a preparar la información necesaria con el objetivo de instrumentar la auditoría, la cual incluye:

- Naturaleza. Tipo de auditoría
- Alcance. Área de aplicación a cubrir
- Justificación. Demostración de necesidad de efectuar la auditoría
- Antecedentes. Recuento de todas las auditorías administrativas
- Objetivos. Conseguir eficientes resultados mediante la auditoría
- Estrategia. Delineamiento de las metas empresariales
- Acciones. Actividades necesarias para su realización
- Resultados. Cambio permanente en base a los resultados de la gestión.
- Información agregada. investigaciones de apoyo en el proceso de la auditoría.

#### **Esquema de trabajo:**

- Identificación.

- Responsabilidad
- Áreas.
- Clave.
- Actividad.
- Fases.
- Formato.
- Reportes de avance.
- Periodicidad”.

El generar información para la realización de la auditoría se convierte en el eje transversal del desarrollo de la misma, de tal manera que se establece un direccionamiento de cada uno de los recursos de manera que se los alinee al cumplimiento de objetivos, por tanto el proceso sea cumplido en su totalidad.

### **2.13 Asignación de las responsabilidades**

Según (Franklin, E, 2013, pág. 83). “La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de determinada área de la organización partiendo de la premisa que posee los conocimientos y experiencia necesaria en la realización de auditorías administrativas”.

De tal manera que la asignación se la determina en las siguientes actividades:

- **Capacitación.-** Para Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designado para cada uno de los procedimientos y los mecanismos que se emplearan para obtener la información, sino que todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría.
- **Actitud.-** La labor de investigación debe llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de generar una imagen positiva.

Es importante que se genere responsabilidad única en la auditoría, ya que ello permitirá el cumplimiento de cada una de sus etapas enmarcadas en el entrenamiento y la actitud de quienes la elaboran. Por tanto se entiende la necesidad de cambio como parte de la gestión para acceder a un mejor desarrollo organizacional.

#### **2.14 Examen**

Según (Flanklin, E, 2013, pág. 92). el examen “Tiene lugar una vez que se ha puesto en marcha la instrumentación y se ha finalizado la tarea de seleccionar y aplicar las técnicas de recolección, así como determinar los instrumentos de medición. Es entonces cuando se comienza a elaborar los papeles de trabajo y el registro de las evidencias, bajo una estricta supervisión”.

Es de vital importancia que el examen sea efectuado mediante la aplicación de instrumentos que recaben la información necesaria para la evaluación y la generación de papeles de trabajo que registren los procesos. De tal manera que se delinee la información hacia maximizar recursos mediante un análisis permanente e la información.

#### **2.15 Propósito**

Declara (Flanklin, E, 2013, pág. 92). Para llegar al propósito del trabajo en el examen se aplican las metodologías de estudio originarias para generar resultados mediante la oportunidad, extensión y profundidad en la evaluación, en el lugar específico del trabajo, para efectuar una eficiente toma de decisiones.

Es importante la evaluación sea profunda y oportuna, para que la información sea validad y real y a partir de este elemento tomar las decisiones necesarias para el

cumplimiento de las metas. Entonces el propósito se enfoca en la profundidad de la información para el cambio y la optimización de los recursos.

### **2.16 Aplicación general del procedimiento**

Según (Rodríguez, J, 2010, pág. 41). “La aplicación se sustenta en que la Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente a su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Así pues, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión de cual procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

Procedimientos de auditoría de aplicación general permiten seleccionar aquellos datos que tengan mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización y exponerlos de una manera fácil de entender, con el propósito de tomar las decisiones eficientemente.

### **2.17 Procedimiento**

Según (Flanklin, E, 2013, pág. 14). “La clasificación e interpretación de los hechos y el diagnostico de los problemas mediante:

- Información a ser analizad en base a los hechos
- Describir los fenómenos de cambio
- Conocer causas y efectos del problema
- Revisarlo mediante un análisis crítico para conocer sus factores de cambio.
- Información ordenada acorde a los juicios de análisis.
- Generar una asociación de información de forma grupal para el análisis.
- Establecer una identificación de los informes que originan el análisis”.

## **2.18 Informe**

Indica (Franklin, E, 2013, pág. 16). Al finalizar el examen de la organización, después de seguir el proceso correspondiente, seleccionar los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos, y formular el análisis de administración, mediante un registro, para generar efectos de la auditoría, identificando claramente área, sistema programado, proyectos, etc. Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos como los siguientes.

- Objetividad. Información futura de las acciones
- Oportunidad. Generar información justo a tiempo
- Claridad. Información clara y precisa
- Útil. Información idónea para el trabajo
- Calidad. Se ajusta a las normas de auditoría establecidas
- Lógico. Información con una prioridad y secuencia de trabajo.

## **2.19 Aspectos operativos**

Según (Sotomayor, A, 2009, pág. 48). “los procesos operativos de la auditoría se encuentran los siguientes aspectos:

- Definición de la evaluación
- Análisis y estudio preliminar
- Determinación del alcance
- Diagnóstico administrativo
- Programa de trabajo y aprobación
- Evaluación del control interno
- Obtención de la información
- Validación de la información
- Elaboración de papeles y notas de trabajo
- Señalamiento de recomendaciones



- Aceptación de deficiencias por el auditado
- Selección del modelo de presentación”.

Para (Flanklin, E, 2013, pág. 115). existe el siguiente orden:

1. Introducción. Criterios que se contemplaron para comprender y ejecutar la auditoria.
2. Antecedentes. Análisis situacional de la empresa
3. Justificar. Datos que hacen necesaria su aplicación.
4. Objetivos. Porque se efectúa la auditoria
5. Estrategia. Línea de acción
6. Recursos. Direccionamiento de recursos de la empresa
7. Costo. Gestión financiera para el trabajo
8. Alcance. Áreas a las que se realiza la auditoria en la empresa

## **2.20 Lineamientos generales para su preparatoria**

Para (Flanklin, E, 2013, pág. 115). A fin de que el informe tenga un verdadero impacto en el desempeño de una organización, es imprescindible presentarlo en forma puntual, con especial atención en la formulación de criterios susceptibles de llevarse a la práctica y con visión estratégica mediante:

1. Es importante el control para generar conclusiones y recomendaciones.
2. Cuantificar las soluciones para generar práctica.
3. Homogenizar la asociación de la información para generar aplicación.
4. Aprovechar todo el apoyo para fundamentar solidariamente los resultados.
5. Sentar las bases que constituyan una herramienta de información continua.

## **2.21 Aspectos operativos**

Dice (Franklin, F y Enrique B, 2013, pág. 116) Antes de presentar la versión definitiva del informe es necesario revisarlo en términos prácticos partiendo de las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto es aconsejable seguir ese orden:

1. Introducción. Criterios que se contemplaron para comprender y ejecutar la auditoria.
2. Antecedentes. Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. Justificación. Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. Objetivos de la auditoria. Razones por las que se efectuó la auditoria y los fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia. Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
6. Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empelados.
7. Costo. Recursos financieros usados en su desarrollo.
8. Alcance. Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.

## **2.22 Campo de acción y programa de auditoría administración**

Para (Gonzales, A, 2002, pág. 29). El campo de acción es, por lo anterior un conjunto de coordenadas que indican el terreno a revisar. Las unidades administrativas, funciones o actividades de los departamentos o secciones de la empresa, pueden ser material de auditoría. El campo de acción de la auditoria puede ser, entre otros:

- Compras.
- Producción.
- Control de calidad.
- Mercadotecnia.
- Publicidad y promoción.

- Crédito y cobranzas.
- Contabilidad.
- Recursos humanos.
- Administración de recursos financieros.
- Inventarios.
- Distribución y entrega de mercancías.
- Inmuebles, maquinaria, y equipo.
- Estrategia fiscal, financiera.
- Sistema de control presupuestario.

### **2.23 Tipos de informes**

Declara (Flanklin, E, 2013).“Que la variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiere dar, amén del impacto que se busca con su presentación. En función de estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general.
- Informe ejecutivo.
- Informe de aspectos relevantes”.

### **2.24 Seguimiento**

Según (Sotomayor, A, 2009, pág. 48). “El tiempo de realización para esta actividad varia de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoria. Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoria”.

Por tanto, el seguimiento tendrá los siguientes parámetros:

- Decisión de continuar con la actividad
- Confirmación del cumplimiento
- Nueva auditoría.

### **2.25 Planificación estratégica**

Para (Bateman, T, 2009, pág. 19). “Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrado, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los planes disponen el escenario para la acción para los más grandes logros”.

En este sentido la planeación estratégica se convierte en el instrumento que permite el desarrollo de cada una de las actividades empresariales, enmarcado en un análisis situacional para conocer el potencial interno y acceder a un alto perfil competitivo, es decir se genera una alineación de trabajo en equipo y compromiso para la empresa y el personal y conseguir la satisfacción de las necesidades.

### **2.26 Diseño organizacional**

Para (Daft, R, 2003). “El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia empresarial”.

E la base de la estructura organizacional, la misma que delinea responsabilidad de funciones para generar el logro de las metas. De tal manera que en la estructura organizacional se promueve una apertura al cambio y al logro de metas.

## **2.27 La dirección estratégica**

Dice (Bateman, T, 2009)“Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de grandes organizaciones”.

Es importante generar un direccionamiento estratégico el mismo que motive el logro de resultados mediante ejemplo, de tal manera que se trabaje en equipo. De tal manera que se genere un liderazgo y una participación, la misma que promueva trabajo en equipo.

## **2.28 Control interno**

Para (Aguirre, J y otros, 2009).“La definición de control interno es el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia en la organizcion empresarial”.

Es de vital importancia generar un control interno el mismo que delimite actividades de organización para poder asegurar y garantizar el desempeño eficiente de los recursos empresariales. Y así los planes organizacionales alcancen los objetivos mediante liderazgo y participación e integración.

## **2.29 Desarrollo organizacional**

Indica (Chiavenato, I, 2011, pág. 366). Para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación, en términos representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potenciales internos, significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas, desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles

información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y así sean más eficientes en lo que hacen, es brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. En el desarrollo es importante establecer una optimización de los recursos con la finalidad de generar aspectos diferenciadores y estos permitan un progreso socio empresarial sostenible en el mercado, en este contexto se genera potencialización de recursos y de coordinación del talento humano.

### **2.30 Procesos de desarrollo**

Declara (Chiavenato, I, 2011). Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen. La capacitación el desarrollo de las personas CYD trata del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. el desarrollo organizacional DO es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación, el aprendizaje constituye el fundamento básico de lo que veremos, sea a nivel de aprendizaje individual o a nivel de aprendizaje organizacional.

El proceso se basa en un orden sistemático de recursos para así poder acceder a la innovación y el aprendizaje permanente de la empresa en el entorno, por tanto el proceso está enmarcado en actividades de integración que desarrolla cambio e innovación como eje de su gestión.

### **2.31 Estratos del desarrollo**

Indica (Chiavenato, I, 2011, pág. 367), los estratos de desarrollo serán en base a:

- Capacitación
- Desarrollo de personal
- Desarrollo organizacional

- La capacitación y el desarrollo se refieren al cambio que sufren las personas, es decir, se refieren al aprendizaje por parte del individuo, enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo.
- El desarrollo organizacional implica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficiencia de las organizaciones. Cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios sean técnicos de procedimientos de comportamiento estructural u otros, cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.

### **2.32 Proceso del desarrollo organizacional**

Dice (Chiavenato, I, 2011, pág. 425). Utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases. El diagnóstico: que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual es una percepción del cambio en la organización o en una parte de ella. La intervención es un acción para alertar la situación actual es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados. El refuerzo es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la retroalimentación.

Es un proceso dinámico que permite una intervención ordenada de cada uno de los recursos organizacionales mediante un diagnóstico, una intervención y un esfuerzo integrador y participativo. En este sentido la situación del proceso se enfoca en la participación en el cambio y en el esfuerzo de cada integrante.

### **2.33 Técnicas del desarrollo organizacional**

Para (Chiavenato, I, 2011, pág. 425), las técnicas son:

- El entrenamiento de la sensibilidad
- El análisis transaccional
- El desarrollo de equipos
- La consultoría de procedimientos
- La reunión de confrontación
- La realimentación de datos

La variedad de aplicaciones del desarrollo organizacional también llamadas intervenciones o técnicas del DO ha aumentado en años recientes comenzó con intervenciones en los procesos humanos para ayudar a las personas a comprender mejor y modificar sus propias actitudes valores y creencias y por tanto a mejorar la organización. De tal manera que los equipos de trabajo promoverá en el contexto empresarial a su actividad en base a los recursos.

### **2.34 Condiciones básicas para el surgimiento del DO**

Para (Chiavenato, I, 2011, pág. 593) las condiciones son:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exige estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
  - Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó la idea de hombre súper simplificado, inocente y del tipo “ operador de botones”
  - Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
  - Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.



### **2.35 Dimensiones de las intervenciones del DO**

Para (Muchinsky, P, 2006, pág. 363). La primera dimensión es el receptor del esfuerzo de cambio; el cliente básicamente, los agentes intenta cambiar los individuos, grupos de trabajadores u organizaciones enteras seleccionadas. La segunda dimensión es el tipo de naturaleza del cambio. Este puede ser conceptual (nueva información o conocimientos), conductual (nuevas habilidades), procedimental (nueva política o practicas), o estructural (incluyendo las relaciones de comunicación de la organización. En un rol aceptante, el asesor estimula el auto examen proporcionando feedback sobre los problemas del cliente. Para terminar en el rol prescriptivo, el asesor actúa como un experto, controla la situación y ordena que se debe hacer.

En general el agente empresarial funciona como un catalizador del cambio. En el rol confrontacional, el asesor pone en tela de juicio las actitudes o procedimientos del cliente formulando preguntas inquisitorias, presentando datos discrepantes y proponiendo alternativas que motivaran a los clientes, generando una dimensión que incluye todos los roles del agente de cambio

### **2.36 Comportamiento organizacional**

Declara (Ivancevich, J, 2000, pág. 25). El comportamiento organizacional es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

Es importante que para mejorar el desarrollo empresarial se establezca un cambio de actitud basado en el cumplimiento de valores valorando sus recursos y maximizando su desempeño, con impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consiente como del subconsciente de la persona, que trabaja en

la empresa.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. IDEA A DEFENDER**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

La estructura de una Auditoría de Gestión mejorará el desarrollo organizacional de OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014

### **3.2 VARIABLES**

### **3.2.1 variable independiente**

Auditoría de Gestión

### **3.2.2 Variable dependiente**

Desarrollo organizacional

## **3.3. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. Nivel Exploratorio**

Para (Hernández, R, 2010, pág. 79) “La investigación exploratoria se realizan cuando la meta es explorar un problema investigativo”.

Se determinó en la investigación que en la empresa no se efectuó una auditoria de gestión, lo cual ha limitado su participación en el mercado afectando a su desarrollo organizacional.

### **3.3.2. Nivel Descriptivo**

Según (Bernal, C, 2006, pág. 56) “La investigación descriptiva ofrece la posibilidad de generar predicciones aun en forma básica.”

En el proceso investigativo se describió la causa y efecto que ha ocasionado la problemática, lo cual promueve una limitación en el mercado de tal manera que la imagen no es la óptima.

### **3.3.3. Asociación de variables**

Para (Hernández, R, 2010, pág. 81) “En la investigación asocia las variables mediante un esquema imaginable para la población en análisis.”

De esta manera se determina la relación que existe entre la variable independiente: auditoría de gestión y la variable dependiente desarrollo organizacional.

### **3.3.4. Diseño de investigación**

#### **3.3.4.1 Investigación Bibliográfica-Documental**

Según (Hernández, R, 2010, pág. 36) “La investigación tiene el propósito de analizar los enfoques, de varios autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos”.

Se promueve entonces para el proceso investigativo que se desarrolló mediante el sustento bibliográfico de las variables de estudio.

#### **3.3.4.2 Investigación de Campo**

Para (Muñoz, C, 2011, pág. 104) “En esta circunstancia en la investigación se toma contacto en forma directa con el problema, para obtener información de los objetivos.”

De tal manera que se acudió a la empresa para conocer la problemática que se presentó en la inexistencia de una auditoría de gestión y como afecta al desarrollo organizacional.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. Población**

Para (Selltiz, C, 2000, pág. 56) “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población de estudio está determinada entonces por 12 personas quienes están en el área financiera de la empresa.

**Tabla N° 03.- Población**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Personal administrativo	3
Personal de ventas	6
Personal operativo	3
Total	12

En consideración, que la población de es reducido se trabajará con todos. El muestreo en la investigación es probabilístico, de tipo regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajará con 12 personas, distribuido entre personal administrativo, personal de ventas y personal operativo.

### **3.4.2. Muestra**

Dice (Sabino, C, 1995, pág. 89) “Muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total.”

De tal manera que la muestra en la investigación fue de 12 personas a quienes se generó el proceso de levantamiento de la información.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La investigación referente al problema objeto de estudio, se aplicará las siguientes interrogantes con sus respectivas explicaciones:

**Tabla N° 04.- Técnicas e Instrumentos de Investigación**

<b>TÉCNICAS DE INFORMACION</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION</b>	<b>TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION</b>
Información Primaria	Información de Campo	Observación Encuesta

Información Secundaria	Libros, revistas, folletos, internet.	Lectura Científica
------------------------	---------------------------------------	--------------------

### 3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información se realizará lo siguiente:

- Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procede a la revisión de la información con la intención de detectar datos erróneos, para luego codificar cada una de las respuestas del cuestionario.
- Para la tabulación de datos se procede a ingresar los datos al programa (SPSS) el mismo que dará los resultados totales y porcentajes de toda la información.
- Luego se procederá al análisis de cada pregunta lo que permitirá comprobar la hipótesis con la finalidad de establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación

### 3.7 RESULTADOS

1.- ¿Considera que se debe generar un mejor sistema de planificación en la empresa?

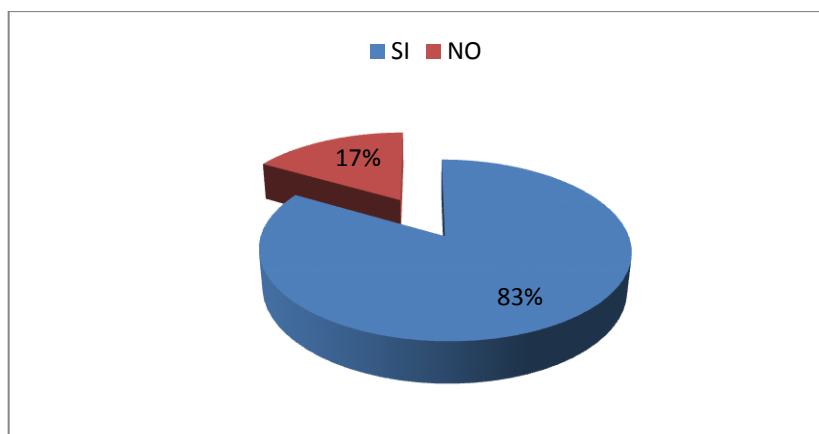
**Tabla N° 5.- Perfil de comunicación**

x	f	%
SI	10	83
NO	2	17
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 01.- Perfil de comunicación**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Para el 17% de las personas encuestadas, no se debe generar un mejor sistema de planificación, en tanto que el 83% declara que si se debe generar un cambio en este sentido.

La mayoría de los encuestados indican que si se debe generar un mejor sistema de planificación en la empresa, ya que esto permitirá establecer un trabajo debidamente orientado, en el cual se complementen cada uno de los recursos organizacionales ya si poder acceder a la fidelización del cliente.

### **2.- ¿Se dispone de una base de información integral que promueva una eficiente planificación?**

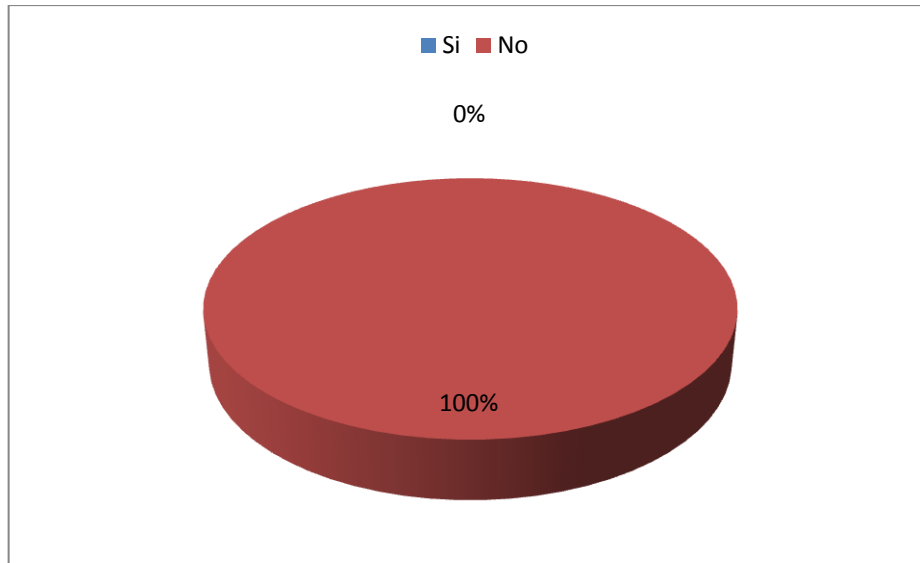
**Tabla N° 6.- Base de datos**

X	f	%
Si	0	-
No	12	100
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 2.- Base de datos**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Indica el 100% de los encuestados que no se dispone de una base de información para el desarrollo de una eficiente planificación.

Indican la mayor parte de los encuestados, que no se dispone de una base de información integral que promueva una eficiente planificación, lo cual limita el cumplimiento de los objetivos, por tanto no existe información que oriente eficientes decisiones.

### **3.- ¿Cómo califica el sistema estructural de la empresa?**

**Tabla N° 07.- Estructura de la empresa**

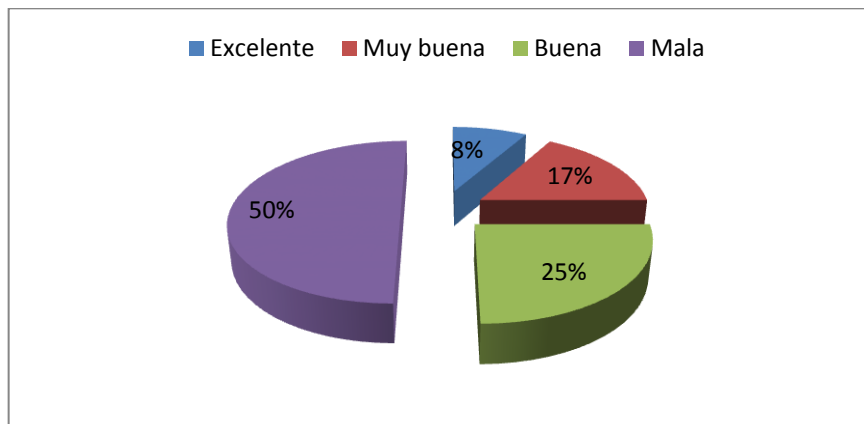
X	F	%
Excelente	1	8
Muy buena	2	17
Buena	3	25
Mala	6	50
Total	12	100

Fuente: La encuesta



Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 03.- Estructura de la empresa**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Se determina que el 8% de los encuestados indican que la estructura de la empresa es excelente, para el 17% es muy buena, en tanto que el 25% declara que buena y al diferencia del 50% manifiesta que mala.

Para un alto número de las personas encuestadas, el sistema estructural de la empresa es malo, es decir no existe un diseño basado en la responsabilidad única que permita orientar eficientemente las funciones para la atención al usuario afectando la imagen organizacional en el entorno comercial.

### **4.- ¿Cuál es el factor que influye en el cumplimiento de los objetivos?**

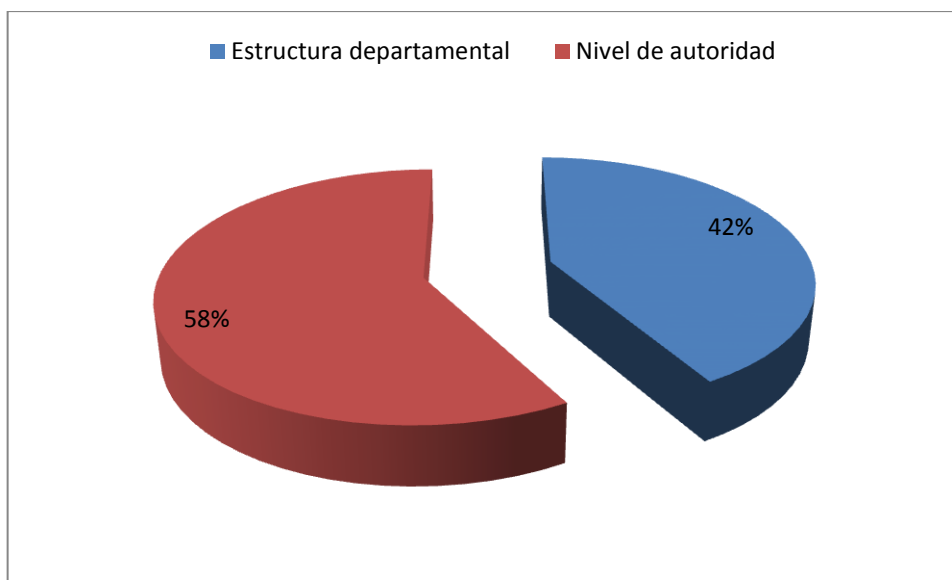
**Tabla N° 08.- Cumplimiento de objetivos**

X	f	%
Estructura departamental	5	42
Nivel de autoridad	7	58
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 04.- Cumplimiento de objetivos**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

En la encuesta el 42% de las personas manifiestan que el cumplimiento de los objetivos está determinado por la estructura departamental, el 58% indica que por el nivel de autoridad.

Se evidencia en los datos recolectados, que el factor que influye en el cumplimiento de los objetivos es el nivel de autoridad, es decir no existe un lineamiento de dirección en cada una de las actividades de manera que los subalternos no realizan sus actividades en base a un nivel jerárquico de autoridad organizacional.

### **5.- ¿Cómo está definida las funciones en cada nivel jerárquico?**

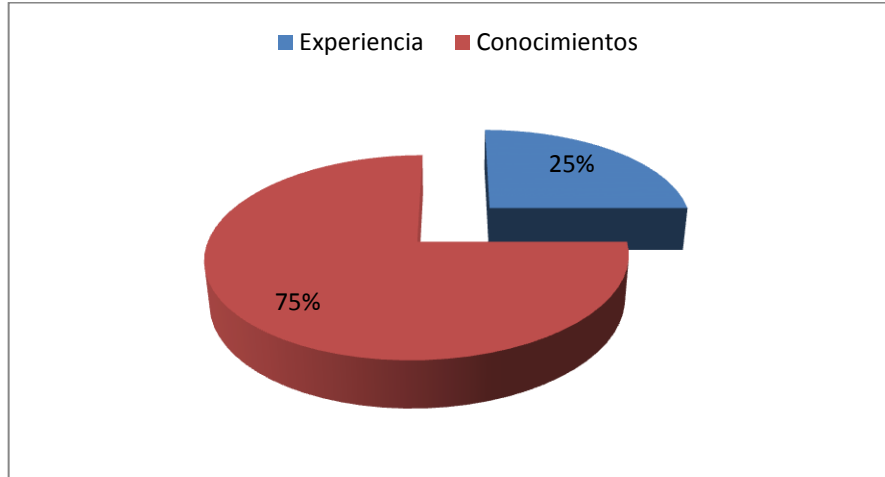
**Tabla N° 09.- Funciones**

x	F	%
Experiencia	3	25
Conocimientos	9	75
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 05.- Funciones**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Se evidencia en la información recabada que para el 25% de los encuestados, las funciones se encuentran definidas por el nivel jerárquico, en tanto que para el 75% declara que por los conocimientos.

En los datos de la encuesta se devela que un alto número de las personas indican que las funciones se determinan en la empresa por el conocimiento, es decir se delinea actividades en cada proceso acorde a su preparación para el cargo que desempeña.

**6.- ¿El nivel de responsabilidad en los puestos de trabajo deben ser mejorados?**

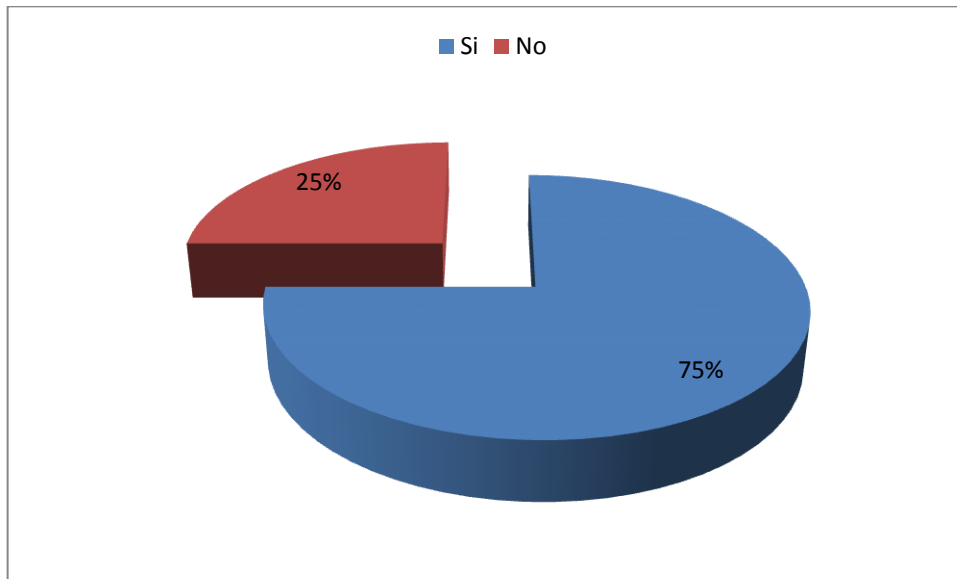
**Tabla N° 10.- Responsabilidad puestos de trabajo**

X	f	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 06.- Responsabilidad puestos de trabajo**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Para el 25% la responsabilidad en los puestos no debe ser mejorado, en tanto que para el 75% declaran que si debe existir un cambio.

Se evidencia entonces que la mayoría del personal manifiesta que se debe generar un mejoramiento en el puesto de trabajo, de manera que exista un alto nivel de compromiso, el cual promueva un alto desempeño en el puesto de trabajo y por tanto se refleje una alta satisfacción del cliente.

### **7.- ¿Cree usted que existe desarrollo organizacional en crecimiento?**

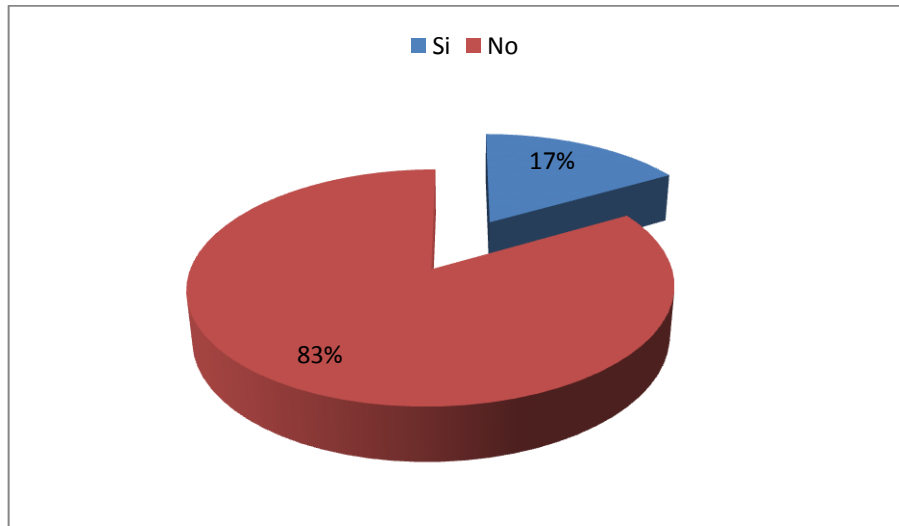
**Tabla N° 11.- Desarrollo organizacional**

X	f	%
Si	2	17
No	10	83
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 07.- Desarrollo organizacional**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Para el 17% de los encuestados, si existe desarrollo organizacional, en tanto que el 83% restante declara que no.

Por tanto se observa que un alto número de los encuestados indican que no existe desarrollo organizacional en crecimiento, que la empresa se encuentra estancada, no se genera una dinamización de recursos, por ende se limita su cobertura en el mercado.

### **8.- ¿Cómo se determina la asignación de autoridad?**

**Tabla N° 12.- Autoridad**

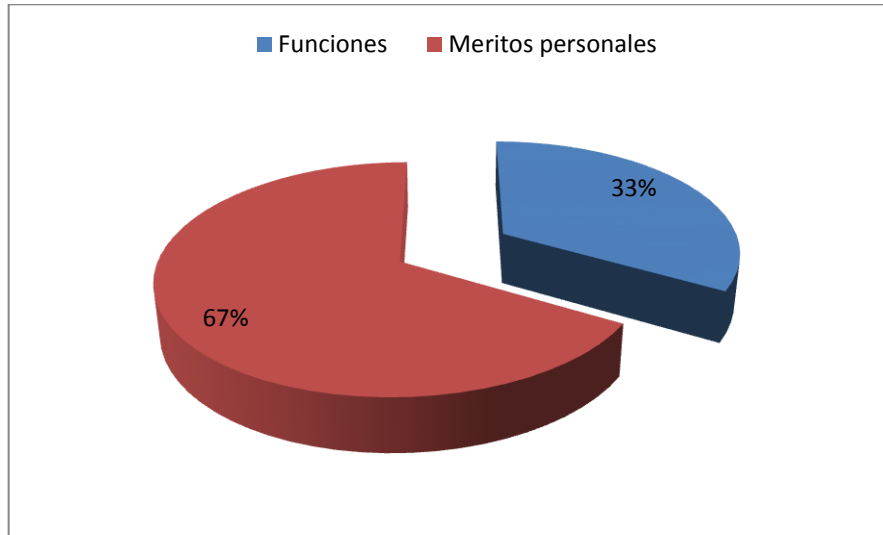
X	f	%
Funciones	4	33
Méritos personales	8	67

Total	12	100
-------	----	-----

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 08.- Autoridad**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Indican el 33% de los encuestados que la asignación de autoridad se lo efectúa por las funciones, en tanto que para el 67% de las personas es por méritos personales.

Como se puede observar la mayoría del personal manifiesta que la designación de autoridad es por méritos personales, lo cual debe ser manejado de manera integral para un mejoramiento de procesos internos y entonces satisfacer requerimientos internos y externos proyectando una imagen e eficiencia.

### **9.- ¿La dirección empresarial genera eficientes procedimientos internos?**

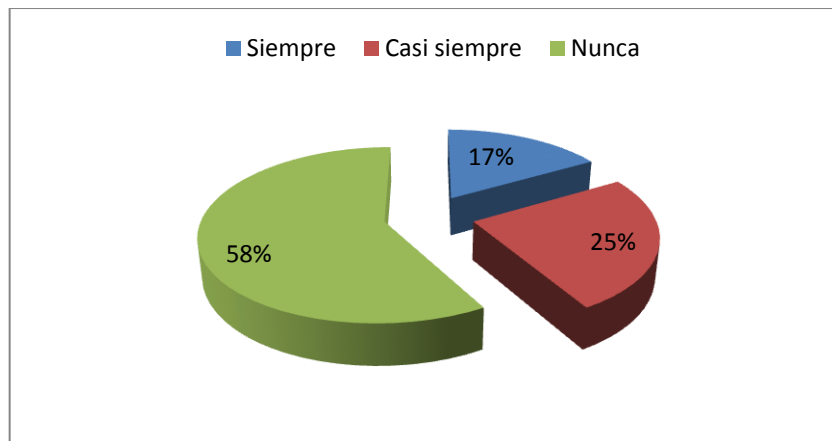
**Tabla N° 13.- Procedimientos internos**

X	f	%
Siempre	2	17
Casi siempre	3	25

Nunca	7	58
Total	12	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 09.- Procedimientos internos**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Daniela Bonilla

**Análisis e interpretación**

Indica el 17% que siempre la dirección empresarial genera eficientes procedimientos internos, para el 25% casi siempre y el 58% manifiesta que nunca.

La mayoría de los encuestados indican que la dirección empresarial nunca genera eficientes proceso internos, debido a que se genera bajos niveles de comunicación, de control y de integración de recursos, afectando esto a la atención que se genera al cliente y por ende a la imagen empresarial.

**10.- ¿Cómo califica el perfil de comunicación interna en la empresa?**

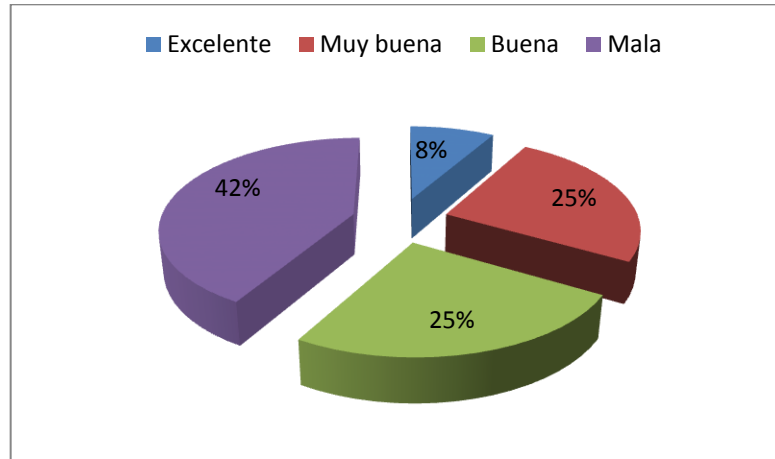
**Tabla N° 14.- Comunicación interna**

x	f	%
Excelente	1	8

Muy buena	3	25
Buena	3	25
Mala	5	42
Total	12	100

Fuente: La encuesta  
 Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 10.- Comunicación interna**



Fuente: La encuesta  
 Elaborado por: Daniela Bonilla

**Análisis e interpretación**

Indica el 8% de los encuestados que el perfil de comunicación interna en la empresa es excelente, el 25% es muy bueno, para el 25% restando es buena y la diferencia del 42% manifiesta que mala.

Para la mayor parte de los encuestados el perfil de comunicación interna en la empresa es malo, por tanto se genera cuellos de botella que no permite el cumplimiento eficiente de tareas y actividades lo cual afecta al servicio que se coloca en el mercado, de manera que el flujo de información no promueve calidad en el servicio.

**11.- ¿Cuál es el elemento importante para que el desarrollo organizacional sea sostenible en el mercado?**

**Tabla N° 15.- Nivel de autoridad**

x	f	%
---	---	---

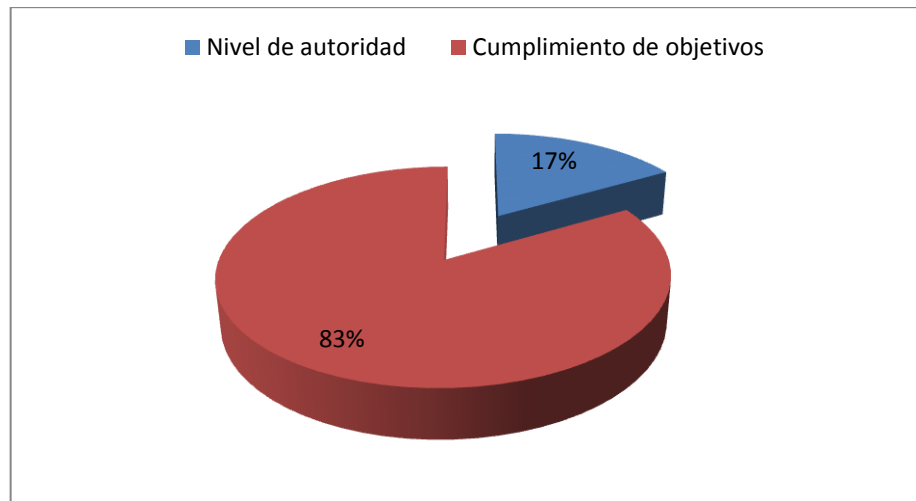


Nivel de autoridad	2	17
Cumplimiento de objetivos	10	83
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 11.- Nivel de autoridad**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Del total de los encuestados, el 17% manifiesta que el elemento importante para que el desarrollo organizacional sea sostenible en el mercado es nivel de autoridad, el 83% restante declara que cumplimiento de objetivos.

Por tanto la mayoría de los encuestados manifiestan que el elemento importante para que el desarrollo organizacional sea sostenible en el mercado es el cumplimiento de objetivos, es decir que se genere una coordinación de información hacia un servicio personalizado y entonces poder acceder a nuevas oportunidades de negocios.

### **12.- ¿Se realiza una adecuada documentación de los procesos?**

**Tabla N° 16.- Documentación**

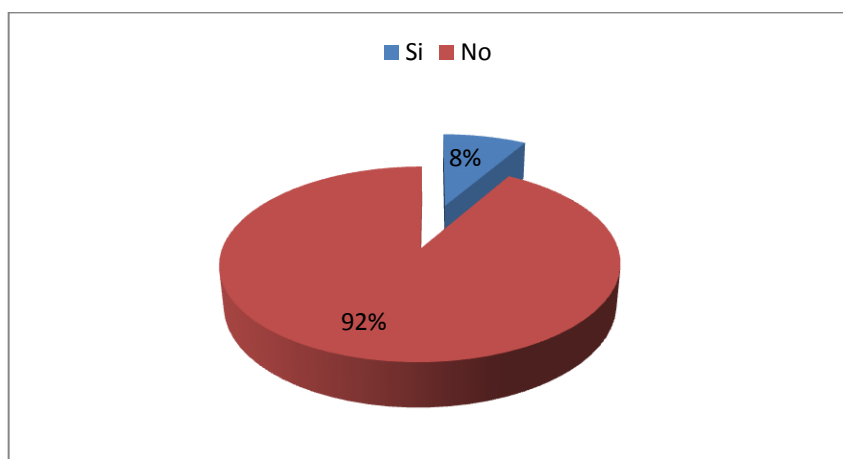
x	F	%
---	---	---

Si	1	8
No	11	92
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 12.- Documentación**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Para el 8% declara que si se realiza una adecuada documentación de los procesos, el otro 92% manifiesta que no.

Se evidencia entonces que un alto número de los encuestados indican que no se realiza una adecuada documentación de los procesos, lo cual limita que el flujo de trabajo sea optimizando afectando también a la calidad del servicio, al aprovisionamiento de los productos, al sistema comercial de manera que no existe información que promueva un eficiente registro de los movimientos comerciales y financieros.

### **13.- ¿Cómo se evalúa el desempeño organizacional?**

**Tabla N° 17.- Evaluación**

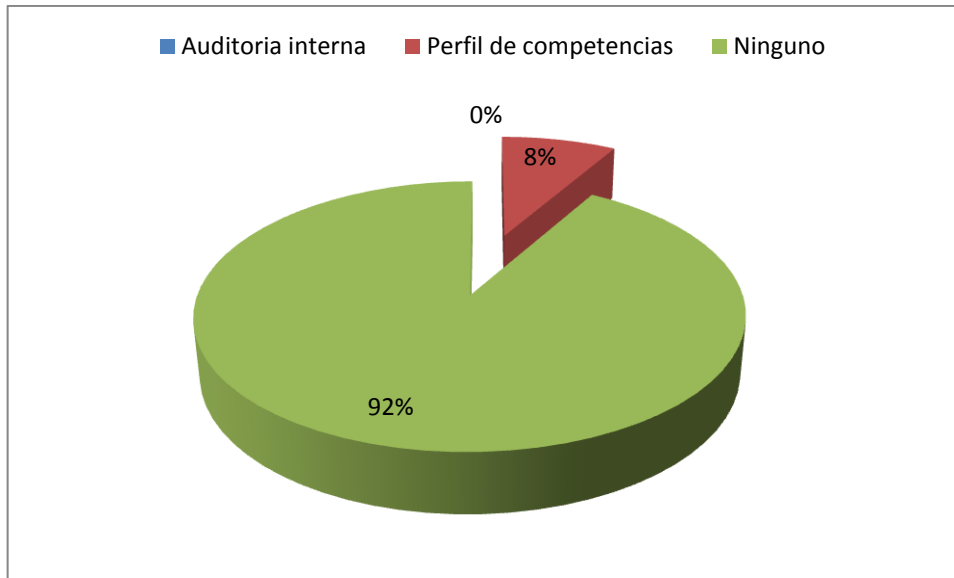
x	f	%
---	---	---

Auditoria interna	0	-
Perfil de competencias	1	8
Ninguno	11	92
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 13.- Evaluación**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

Para el 8% de los encuestados se evalúa el desempeño organizacional por medio del perfil de competencias, el 92% manifiesta que por ninguno.

Por tanto se determina que la mayoría de los encuestados indican que no existe ninguna técnica que permita que se evalúe el desempeño organizacional, lo cual genera estancamiento e incumplimiento de objetivos debido a que no existe un compromiso y motivación a generar eficiencia.

### **14.- ¿Se efectúa auditorías de gestión en la empresa?**

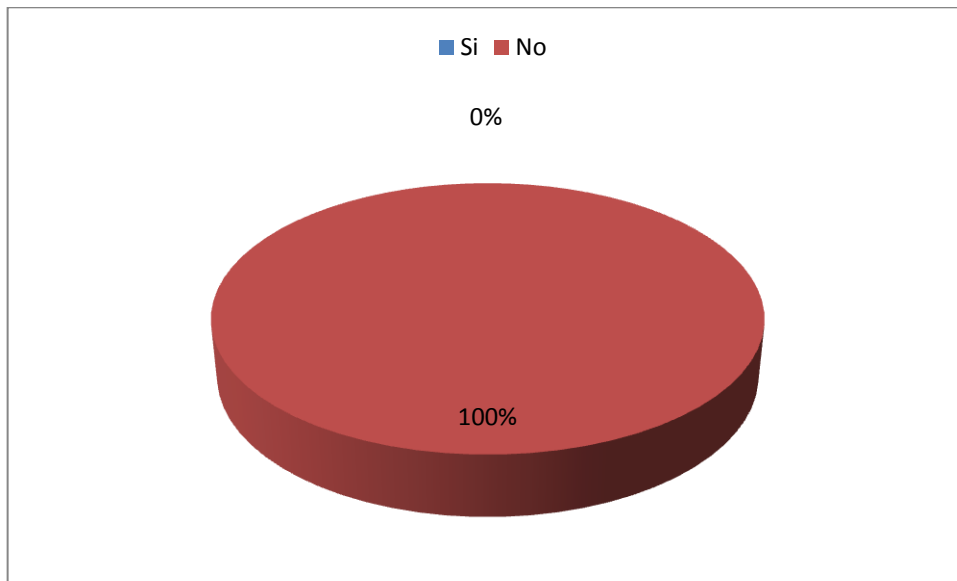
**Tabla N° 18.- Auditoria**

x	f	%
Si	0	-
No	12	100
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 14.- Auditoria**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

### **Análisis e interpretación**

El 100% de los encuestados indican que no se efectúa auditorias de gestión en la empresa.

Indican todos los encuestados que no se efectúa auditorias de gestión en la empresa, lo cual afecta al desarrollo y crecimiento organizacional ya que la inexistencia de una evaluación limita el mejoramiento, la innovación y por ende no existe una mejor cobertura de ventas el cual se refleja en la baja rentabilidad empresarial y financiera.

**15.- ¿Conoce el beneficio de una auditoria de gestión?**

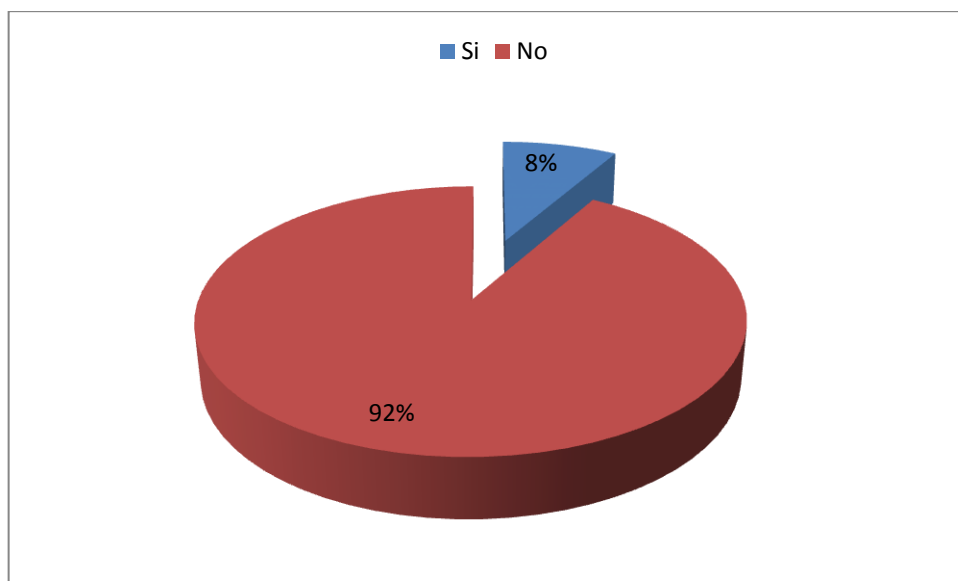
**Tabla N° 19.- Beneficio de auditoria**

X	f	%
Si	1	8
No	11	92
Total	12	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Gráfico N° 15.- Beneficio de auditoria**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Daniela Bonilla

**Análisis e interpretación**

Para el 8% de los encuestados indican que si conocen los beneficios de la auditoria, el 92% declara que no conoce de estos beneficios.

Indican la mayoría del personal que no se conoce de los beneficios de la realización de una auditoria de gestión, de manera que se evidencia que no existe una evaluación objetiva de procesos y así garantizar el cumplimiento de servicio eficiente al cliente.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

La estructura de una Auditoría de Gestión si mejorará el desarrollo organizacional de OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua, del 1 al 31 de diciembre del año 2014, debido a que se genera un análisis de las falencias que se han originado en el manejo empresarial y administrativo, de manera que la gestión ha presentado falencias, mismas que mediante un mejoramiento continuo y cambio permita el desarrollo organizacional y al proyección de una imagen e eficiencia.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Diseño de una auditoria de gestión en la empresa OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

#### **Objetivo general**

Diseñar una auditoria de gestión en la empresa OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

#### **Objetivos generales**

- Determinar una evaluación sistemática mediante una auditoria de gestión para generar desarrollo organizacional en el mercado.
- Establecer el lineamiento de los procesos administrativos para mejorar la cobertura en el entorno comercial.
- Desarrollar un modelo de auditoría de gestión que permita mejorar el desarrollo organizacional en la empresa comercial OFFICETECH SOLUTIONS de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **Justificación**

La presente propuesta es importante por cuanto se generar un cambio a la base estructural de la empresa, el mismo que se sustente en comunicación, información para efectuar una eficiente toma de decisiones y generar un cambio empresarial, le cual permita un mejor desarrollo organizacional.

El interés está fundamentada en generar un marco interno de evaluación, con el único fin de acceder a un mejoramiento continuo en el mercado y alinear eficientemente los recursos empresariales para la satisfacción de las necesidades de los clientes y entonces acceder a una mejor cobertura en el mercado.

De tal manera que el diseñar la auditoria permitirá a la empresa generar un cambio basado en integración, y planificación y coordinación para así promover y motivar a la competitividad en dirección de la empresa y entonces acceder a una mejor competitividad mediante un eficiente alineamiento de los recursos.

En este contexto la propuesta se convierte en novedosa por cuanto existe un modelo de cambio que permita coordinar esfuerzos internos orientados al manejo de los recursos para así satisfacer requerimientos internos y externos y acceder a un alto desarrollo organizacional.

#### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN EN AL EMPRESA OFFICETECH SOLUTIONS DE LA CIUDAD DE AMBATO**

#### **FASE I:**

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

#### **FASE II:**

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### **FASE III:**

EJECUCIÓN



**FASE IV:**

INFORME

**FASE V:**

SEGUIMIENTO

**FASE I**  
**CONOCIMIENTO**  
**PRELIMINAR**

## AP1 ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

### Índice de la planificación

#### AP1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

<b>CONTENIDO</b>		<b>REFERENCIA</b>
1.1	Presentación de servicios profesionales	<b>AP 1/1</b>
1.1.1	Notificación de trabajo de la firma auditora	<b>AP 1/2</b>
1.1.2	Propuesta de trabajo	<b>AP 1/3</b>
1.1.3	Regulaciones de las entidades de control	<b>AP 1/4</b>
1.2	Planificación de la auditoría	<b>AP 1/5</b>
1.2.1	Distribución del trabajo	<b>AP 1/6</b>
1.2.2	Memorándum de la auditoría	<b>AP 1/7</b>
1.3	Cronograma de trabajo	<b>AP 1/8</b>

**CARTA DE PRESENTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES****Ing. Edgar López****Gerente de Officetech Solutions**

Presente

De mis consideraciones:

Mediante el presente documento expreso un saludo de Auditoria DB, la misma que tendrá como encargo establecer resultados de una auditoria de gestión y un desarrollo organizacional eficiente de la empresa.

Esta empresa auditoria está dirigida por Daniela Bonilla como auditora general, quien mediante el proceso general de la auditoria establecerá la evaluación de la gestión en la empresa comercial “Officetech Solutions” de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

Atentamente,

---

Daniela Bonilla

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## NOTIFICACIÓN DE TRABAJO DE LA FIRMA AUDITORA

**Ing. Edgar López**  
**Gerente de Officetech Solutions**

Presente

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más cordial para informarle que, como es de su conocimiento se realizará la **Auditoría de gestión** a la empresa comercial “Officetech Solutions” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

De esta manera la auditoria permitirá la revisión de cada uno de los procesos administrativos en el área direccional, comercial financiera y manejo de recurso humano, para verificar que se cumple eficientemente con el funcionamiento organizacional a las acciones que se efectuara será la recolección de la información mediante fichas de observación de forma directa. Y por lo tanto es conveniente indicar que la auditora Daniela Bonilla permanecerá dentro de sus instalaciones para realizar dicho trabajo, ante lo cual solicito la colaboración del personal para que se proporcione la información necesaria.

Por la favorable atención que le dé a la presente, expreso mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Daniela Bonilla  
 Auditora General

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

**Antecedentes**

DB Auditoría es una firma, que pretende generar un trabajo de control aplicando el proceso de la auditoria para conocer el manejo administrativo mediante servicios de auditoría interna, externa y evaluación de estados financieros, la misma que tienen como naturaleza efectuar la valoración mediante los principios y normas de la Auditoría Generalmente aceptados, de tal manera que el alcance del proceso estará definido por las características internas y estructurales de la empresa en su diseño organizacional. Los objetivos de la auditoría estarán orientados a:

1. Evaluar el control interno de la empresa para determinar el grado de confiabilidad, a través de la elaboración de cuestionarios de control interno y programas de auditoria detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.
2. Evaluar el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa.
3. Evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos humanos y materiales en las áreas: administrativa, financiera y de ventas.
4. Detectar posibles falencias y debilidades, a fin de sugerir los correctivos necesarios.
5. El objetivo general será establecer la auditoría de gestión para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa en el mercado, para ello se efectuara la utilización de estrategias como la comprobación de la información administrativa, la verificación de la eficiente utilización de los recursos en cada área empresarial.

El tiempo estimado para la presente auditoría será de 60 días laborables, al término del presente trabajo, se servirá a presentar el informe correspondiente.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## **REGULACIONES DE LAS ENTIDADES DE CONTROL**

El marco regulatorio de la empresa para su funcionamiento será:

### **Servicio de Rentas Internas SRI**

Es un organismo autónomo del Estado de Ecuador, cuya función principal es el cobro de los impuestos, a partir de una base de datos de contribuyentes.

Las facultades del SRI los tributos internos.

- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria.
- Aplicar sanciones.

La empresa por tanto en base a lo establecido por el SRI tendrá que generar un pago de los siguientes impuestos:

- Declaración de impuesto al valor agregado (IVA)
- Declaración del impuesto a la renta
- Pago del anticipo del impuesto a la renta
- Declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta

### **Instituto de seguridad social**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Organismo de aplicación del Seguro Social, es entidad autónoma con personería jurídica y fondos propios distintos de los del Fisco; no está sujeto a la intervención de la Contraloría General del Estado; se halla exento de todo impuesto fiscal, provincial, municipal y especial, y sus ingresos por aportes, fondos de reserva, descuentos, multas y

utilidades de inversiones no podrán gravarse por ningún concepto ni destinarse a otros fines que a los de su creación y funciones.

- Aporte al IESS 9.35% aporte personal y el 12.15% aporte Patronal
- Fondos de reserva.

### **Ministerio de trabajo**

El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos es el organismo responsable de formular, dirigir y ejecutar la política social en materia laboral, desarrollo de los recursos humanos, empleo y seguridad social, mediante el cumplimiento de las siguientes exigencias:

- Elaboración de un contrato de trabajo
- Regulación de la jornada de trabajo
- Remuneración legal
- Cumplimiento de vacaciones
- Cuidado de riesgos de trabajo



## PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

### Servicios de auditoría

#### Auditoría

- Administrativa

#### Naturaleza

DB AUDITORÍA, realizara una auditoria administrativa en la empresa “Officetech Solutions”, acorde a los Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptados.

#### Alcance

El trabajo está orientado a la realización de una auditoria administrativa a la empresa Officetech Solutions para determinar las falencias que impiden un eficiente desarrollo organizacional.

La auditoría de gestión estará orientada en cada una de las áreas de la empresa determinados de la siguiente manera:

- Administrativa
- Comercial
- Financiera

## **OBJETIVO GENERAL**

Efectuar una auditoría administrativa en la empresa Officetech Solutions , para evaluar el cumplimiento de metas acuerdo al desempeño de funciones para la emisión de un informe final.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Inspeccionar el manejo del actual proceso administrativo en la empresa
- Establecer el grado de cumplimiento y desempeño del personal en la empresa
- Efectuar una propuesta de mejoramiento de los problemas detectados con la aplicación de la auditoría administrativa.
- Emitir un informe final con las recomendaciones para la empresa Officetech Solutions en el cambio de su desarrollo organizacional.

## **Actividades**

- Aplicar instrumentos de investigación
- Revisión de la documentación otorgada por la empresa
- Inspección del recurso humano

## **Acciones**

Aplicación de cuestionarios y fichas de observación directa al personal de la empresa.

**DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO**

Para la realización de la auditoría administrativa se ejecutaran las siguientes actividades:

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Planificación de la auditoria	DB
2	Instrumentación de la auditoria	DB
3	Examen de la auditoría	DB
4	Informe de auditoría	DB

## MEMORÁNDUM DE LA AUDITORÍA

### Antecedentes

La auditoría administrativa en la empresa Officetech Solutions será efectuada por primera vez por DB AUDITORÍA, la misma que ayudará a la alta gerencia al mejoramiento del desarrollo organizacional en cada una de sus actividades efectuadas en los procesos internos.

### MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La realización de la auditoría administrativa está orientada en todas las áreas de la empresa para la verificación de un eficiente proceso operativo en cada una de sus actividades, se pretende en el transcurso de la misma tener una excelente comunicación para facilitar el desarrollo de la información.

### Objetivos

- Examinación de procesos administrativos
- Nivel de desempeño del personal
- Generar soluciones a las falencias detectadas

### Equipo de la Auditoría:

#### Humanos:

- Auditora General: Daniela Bonilla
- Jefe de Auditoría: Ing. Juan Carlos Alarcón

#### Materiales:

- Resmas de papel bond
- Computador
- Fotocopias
- Tinta negra y de color
- Documentos para el desarrollo de la auditoria
- Calculadora
- Lápices, borradores y bolígrafos.

### **Base Legal:**

- Servicio de Rentas Internas
- Código de Trabajo
- IESS

### **Estructura Orgánica**

- |                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| • Ing. Edgar López          | Gerente                 |
| • Sr. Elizabeth Calle       | Contadora               |
| • Ing. Juan Arias           | Jefe de Ventas / Bodega |
| • Lic. Guadalupe Saa        | Secretaria              |
| • Srta. Verónica Sánchez L. | Auxiliar Contable       |
| • Sr. Pablo Peñaloza        | Vendedor                |
| • Sr. Israel Escudero       | Vendedor                |
| • Sr. Santiago Briones      | Vendedor                |
| • Gabriel Jinés             | Vendedor                |
| • Isabel Sánchez            | Vendedor                |
| • Lizbeth Yanes             | Vendedor                |
| • Pablo Luzuriaga           | Vendedor                |

### **Financiamiento**

Los gastos presentados en el desarrollo de la presente auditoria serán auspiciados por la aspirante al título de licenciada en Contabilidad y Auditoría.

A.P.1 1/10

### **Puntos de Interés para el Examen**

Se analizará las gestiones realizadas de la empresa comercial “Officetech Solutions” de la Ciudad de Ambato en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014.

- Control Interno
- Delegación de Autoridad
- Delegación de funciones
- Direccionamiento Estratégico
- Proceso de Ventas
- Desempeño del personal

### **Componentes**

Debido a que las dimensiones de la Empresa Comercial “Officetech Solutions”, permiten hacer un diagnóstico general de su gestión, se considerará a toda la empresa como componente a auditar.

#### **1. Subcomponentes**

- Área Administrativa
- Área Comercial
- Área Financiera

#### **2. Fecha de Intervención**

- Orden de Trabajo: 04/01/2016
- Inicio de Trabajo de Campo: 11/01/2016
- Finalización del Trabajo de Campo 14/03/2016
- Discusión del borrador del informe con el personal :
- Presentación del Informe :

- Emisión del Informe de Auditoría

### **3. Equipo Multidisciplinario**

- Auditora General
- Supervisor de auditoría.

**ENTIDAD:** OFFICETECH SOLUTIONS

**OBJETIVO.-** Generar un marco de trabajo entre los auditores y la empresa para un eficiente control.

## CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Visita preliminar	■	■	■													
Planificación				■	■	■										
Instrumentación						■	■	■								
Examen								■	■							
Informe de auditoría									■	■						
Seguimiento									■	■	■	■				



**AP2 ARCHIVO PERMANENTE**

Índice de los archivos de trabajo

AP2.

<b>CONTENIDO</b>		<b>REFERENCIA</b>
1	Archivo permanente	
1.1	Antecedentes de la empresa	<b>AC</b>
1.2	Lista del personal	<b>LP</b>
1.3	Diseño organizacional	<b>DO</b>
1.4	Selección del personal	<b>SP</b>

Archivo permanente

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**Nombre:** “Officetech Solutions”

**Ruc:** 1600278194001

**Tipo de contribuyente:** Persona Natural Obligada a llevar contabilidad

**Dirección:** Cdla España, calles Barcelona y Córdova 011-96.

**Teléfono:** 032841915

**Actividad principal:** Compra Venta suministros de oficina y equipos de cómputo así como la entrega de servicios técnicos informáticos.

**Productos:** Laptops, Infocus, Computadores de Escritorio, Ventiladores de Laptops, Memory Flash, Suministros y Materiales, Pantallas, Repuestos portátiles y servicio de mantenimiento y reparaciones.

La empresa “Officetech Solutions” fue creada el 18 de diciembre de 1999, su gerente propietario es el Ing. Edgar López y actualmente está ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato Para el logro de sus objetivos esta comercializadora cuenta con variedad de marcas y precios los mismos que satisfacen la amplia demanda de los clientes. Los primeros productos en salir a la venta fueron: computadoras de escritorio, laptops e impresoras. Desde entonces “Officetech Solutions” es una distribuidora que posee credibilidad y ventas cada vez más altas. Es importante mencionar que la empresa “Officetech Solutions” ha ganado reconocimiento y estabilidad financiera favorable lo que ha provocado

desarrollar condiciones evidentes de solvencia. En el caso de la empresa el origen en la disminución de la comercialización se ha originado por el bajo nivel de ventas y el poco privilegio de compra, esto genera que la empresa tenga un nivel bajo en cuanto a sus ventas lo cual conlleva al estancamiento empresarial debido a la ausencia de una planificación que le permita hacer frente a la competencia en el mercado globalizado.

El motivo de la auditoría es la verificación del funcionamiento administrativo de la empresa para mejorar el desarrollo organizacional.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### **Visión**

Ofrecer un gran servicio de venta de computadoras, suministros de oficina, y servicios de alta calidad y conformidad a través de un excelente equipo de trabajo con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Incrementar la productividad y competitividad de nuestros distribuidores por medio de la implementación y soporte a su hardware y todos los requerimientos que con este conlleve.

### **Misión**

La visión de esta empresa es la de ser la primera opción de los clientes actuales y futuros, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos. Además ser reconocida en el ámbito nacional, por la calidad de sus servicios, atención, y mantenerse líder de competitividad en el mercado de la computación.

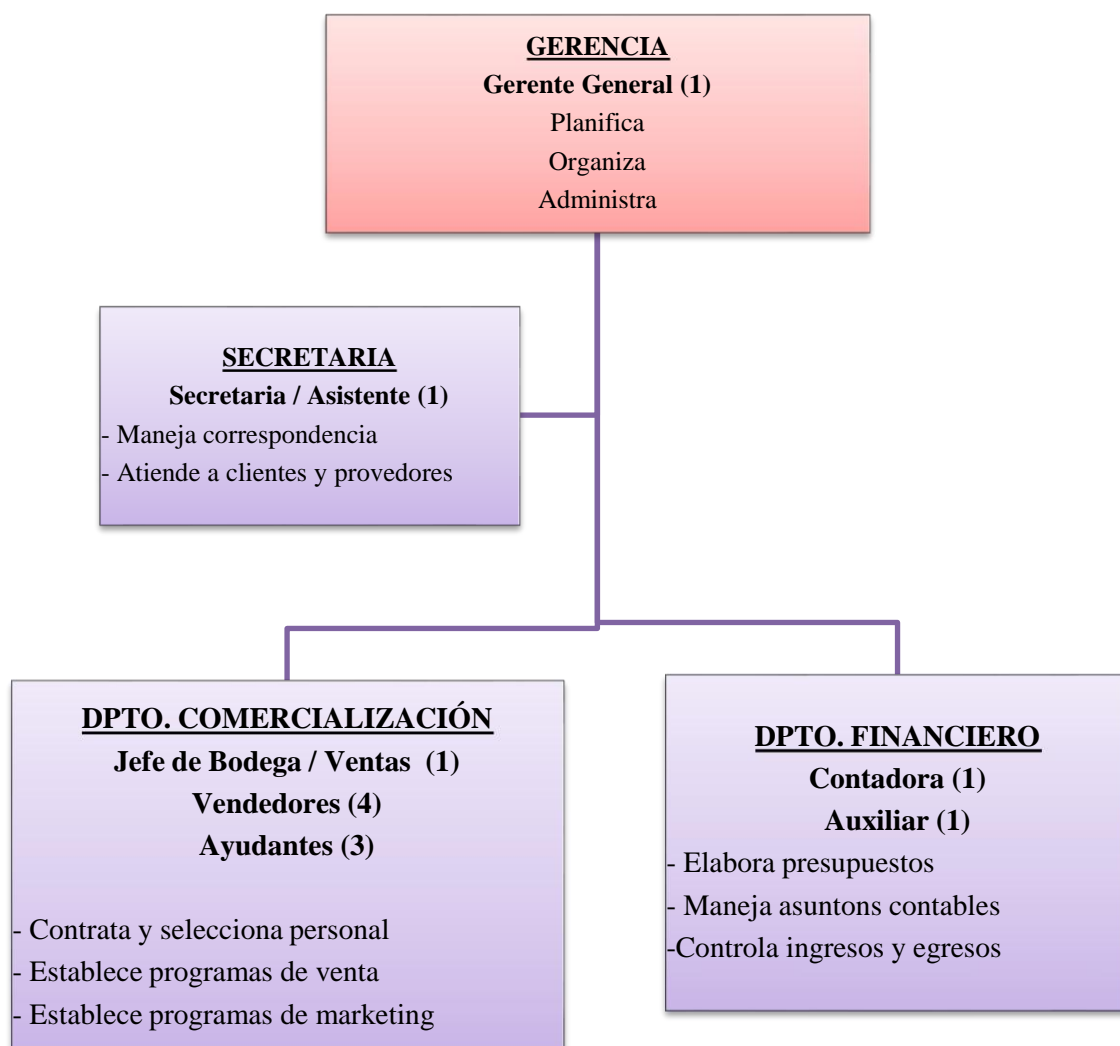
La empresa ha generado las siguientes acciones:

Políticas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cliente será el eje de desarrollo de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar en un 25% la cartera de clientes</li> <li>Establecer una cobertura del</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cancelación será acorde al volumen de compra</li> <li>• Se generará responsabilidad empresarial en el entorno</li> <li>• Para el manejo financiero se generará un plan</li> <li>• Capacitación al personal.</li> </ul>	<p>50% en el mercado local</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar capacitación en el primer semestre del año</li> <li>• La empresa genere un 15% de incremento en utilidades</li> <li>• Mejorar la gestión administrativa, financiera y comercial</li> <li>• Potencializar los recursos empresariales en un 15% para fidelizar al cliente.</li> <li>• Apoyar la ampliación del sistema de comercialización en el mercado en un 20%.</li> </ul>
--	--

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

Gráfico N° 16.- DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL



Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## LISTA DE PERSONAL

Gerente: Ing. Edgar López

Secretaria / Asistente: Lic. Guadalupe Saa

Contadora: Ing. Elizabeth Calle

Auxiliar: Srta. Verónica Sánchez L.

## DISEÑO ORGANIZACIONAL

### ❖ GERENCIA

#### MISIÓN DEL PUESTO

- Dirigir y formular la política administrativa en la unidad productiva de la empresa.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de producción y comercialización.
- Representar a la unidad productiva legalmente ante otras empresas o instituciones.

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir y formular la política de la unidad productiva de la empresa.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de departamento.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## TAREAS RELACIONADAS

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Controlar

### ❖ SECRETARIA

## MISIÓN DEL PUESTO

- Atender a las visitas o clientes y darles la información que requieran, bien personalmente o a través del teléfono.
- Concertar citas, entrevistas o consultas en diversas instituciones.

## FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir las visitas o clientes y darles la información pertinente en el área de la empresa.
- Atender las llamadas telefónicas que soliciten información y recepción de pedidos.
- Atender quejas y recibir sugerencias
- Monitorear la entrega de los pedidos y llegada de los mismos al cliente.
- Proporcionar folletos, formularios o cuanta documentación necesiten las personas que acuden a recepción.
- Archivar facturas, documentos relacionados con los demás departamentos de la empresa.
- Recibir y clasificar el correo

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## ❖ DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

### **CARGO: VENDEDOR**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del: DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS

### **MISIÓN DEL PUESTO**

- Realizar la promoción, venta y distribución de productos o servicios de la compañía, según las directrices de la dirección de marketing, manteniendo e incrementando la cartera de clientes.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Conocer el mercado, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de sus clientes.
- Seguir la política de precios de la compañía y las condiciones de venta.
- Recepción de notas de pedidos
- Atención y captación de clientes en su área de actuación.
- Apertura en el mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.
- Reportar a la Dirección comercial los resultados obtenidos.

### **TAREAS RELACIONADAS**

Ventas

Distribución

Asistencia Técnica y postventa

Administración Comercial

Marketing

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:



## FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES

- Titulación de grado medio o superior, preferentemente relacionada con el sector de productos o servicios a distribuir.
- Estudios de especialización en Marketing/Ventas
- Conocimientos de estrategias comerciales, canales de distribución, atención al cliente, técnicas de venta.

## COMPETENCIAS DESEABLES

- Habilidad persuasora y de negociación
- Flexibilidad mental de criterios
- Orientación al cliente externo
- Facilidad para la obtención y análisis de información
- Pensamiento creativo
- Habilidades sociales
- Tolerancia a la presión
- Visión estratégica

**CARGO:** Ayudante de ventas

## RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Depende del: Gerente

## MISIÓN DEL PUESTO

- Maneja y controla inventarios físicos de los productos de la empresa para su posterior administración de las rutas en la entrega de pedidos para la satisfacción del cliente.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Establece y controla los índices de gestión del proceso de almacenamiento, distribución y transporte del departamento de logística.
- Se responsabiliza del control de los inventarios físicos en la bodega
- Controla el abastecimiento y transporte hacia los canales de distribución
- Administra el rutero de entrega de pedidos y su interacción con el rutero de ventas.
- Coordina con el proceso de compras actividades de llegada de los productos, reporta faltantes y conformidad.
- Controla la correcta generación de empaques estándar y formas de empaque, que optimicen los costos y faciliten la manipulación en la cadena de distribución.
- Controla costos de las operaciones logísticas.
- Llevar registro actualizados de las existencias, controlando los niveles máximos y mínimos de las mismas (uso de sistema contable).

## **TAREAS RELACIONADAS**

- Asume responsabilidades y toma de decisiones sobre el departamento de logística en ausencia de la gerencia.

## **FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

- Título superior en Administración de empresas y/o Contabilidad
- Conocimiento de procesos de flujos de logística y manejo de inventarios.
- Conocimientos de computación, manejo de software en paquetes contables.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

**COMPETENCIAS DESEABLES**

- Gestión de planificación y pensamiento analítica como parte integral de las actividades empresariales.
- Liderazgo y manejo de capital humano.
- Tolerancia a presión

**❖ DEPARTAMENTO FINANCIERO**

CARGO: CONTADORA

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del gerente general

**MISIÓN DEL PUESTO**

- Obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros, y efectuar pagos y cobros.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Hacer asientos en los registros o libros de contabilidad.
- Efectuar cálculos.
- Realizar costos de producción.
- Hacer Transacciones bancarias
- Calcular los salarios a pagar partiendo de los registros de horas trabajadas por cada trabajador.
- Encargarse de Tesorería, realizando pagos y cobros.

Elaborado por: DB	Fecha/03/2016
-------------------	---------------

Revisado por: JCA	Fecha:
-------------------	--------

A.P.2 1/11
------------

### **TAREAS RELACIONADAS**

- Contabilidad general y de costes
- Tesorería
- Control de gestión

### **FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

Titulación universitaria superior, en auditoría (CPA)

### **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Flexibilidad mental de criterios
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Capacidad de Síntesis
- Capacidad de atención
- Destrezas de organización

### **CARGO: ASISTENTE CONTABLE**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del contador

### **MISIÓN DEL PUESTO**

- Encargado de registro y control de todas las operaciones contables de la empresa

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

A.P.2 1/12

- Registro de operaciones contables de la empresa.
- Digitación en el sistema de todas las operaciones contables.
- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaborar el cronograma de pagos.

## **TAREAS RELACIONADAS**

- Registro diario de todas las operaciones en libros contables.
- Registro de bouchers en el sistema informático contable.
- Recepción de facturas de proveedores.
- Calculo de impuestos.
- Verificación de la conciliación diaria de caja.
- Tramites documentarios y tributarios de la empresa.

## **FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

Titulación universitaria superior en curso, en auditoría (CPA)

## **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Flexibilidad mental de criterios
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Capacidad de Síntesis
- Capacidad de atención
- Destrezas de organización

## **SELECCIÓN DEL PERSONAL**

En este aspecto la empresa efectúa la selección del personal de la siguiente manera:

- Recopilación de carpetas de interesados en el puesto
- Documentación de identificación

En el proceso de inducción del personal a la empresa el sistema es básico, es decir se genera información acerca de las funciones del puesto.

**FASE II**

**PLANIFICACIÓN**

**ESPECÍFICA**

**AC3 ARCHIVO CORRIENTE**

<b>CONTENIDO</b>		<b>REFERENCIA</b>
1	Programa de auditoria	PA 1/1
1.1	Cuadro de control de asistencias	CA 1/2
1.2	Entrevistas	E 1/3
1.3	Análisis del desempeño de funciones del personal	AD 1/4
1.4	Determinación de componentes	DC 1/5
1.5	Cuestionario de control interno	CC 1/6
1.6	Evaluación de los riesgos	ER 1/7
1.7	Condiciones reportables de los riesgos	CR 1/8
1.8	Indicadores	I 1/9



## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Empresa:** OFFICETECH SOLUTIONS

**Área:** Comercial

**Período:** 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014

**Responsable:** Daniela Bonilla

<b>CONTENIDO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>
OBJETIVO: Evaluar cada una de las actividades que se efectúan en el área comercial, administrativa y comercial en referencia al control interno, delegación de funciones, dirección empresarial.	DB 1/3	DB	JCA
PROCEDIMIENTOS			
Comprobar con una muestra de trabajo el control interno el manejo empresarial en base a control de	DB 1/3	DB	JCA

registros de trabajo como asistencias, inventario.			
Diseño de una entrevista al gerente, jefe de ventas y contadora acerca de las funciones que se desarrollan en la empresa	DB 1/3	DB	JCA
Análisis de funciones que desempeñan las funciones en cada área de trabajo			

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS

CARGO	MES												A TIEMPO	RETRASO
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Gerente	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	X	
Secretaria	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C	C	C		1
Contadora	C	C	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C		1
Asistente contable	C	C	I	C	C	C	C	C	C	C	I	C		2
Jefe de ventas	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	X	
Vendedores	C	C	I	C	C	I	I	I	C	C	C	C		5
<b>Total</b>														<b>9</b>

Se observa entonces que el control en la asistencia del personal no es integral, ya que no existe responsabilidad en su puesto de trabajo, lo cual afecta al desarrollo organizacional, limitando el desempeño comercial en el mercado, por tanto no se facilita que la gestión administrativa de la empresa sea integral, por tanto al no contar con normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado para el manejo de las asistencias, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración sean eficientes se evidencia un incumplimiento de objetivos organizacionales.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### ENTREVISTA AL GERENTE

DETALLE DE LA ACTIVIDAD	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
a) Se fijan planes integrales de trabajo.		x	Manejo empírico
b) Vigila manejo comercial, financiero.	X		De forma esporádica
c) Controla ventas	X		
d) Evalúa actividades y funciones del personal.		x	Imposible de controlar al personal

### ENTREVISTA AL CONTADOR

DETALLE DE LA ACTIVIDAD	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
a) ¿Registra en libros de contabilidad?	X		Completamente
b) ¿Dirige el manejo contable?	X		Sin control y análisis frecuente.
c) ¿Se efectúa análisis financieros?		X	No existe direccionamiento

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### ENTREVISTA A LA SECRETARIA

DETALLE DE LA ACTIVIDAD	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
a) Se revisa información interna con frecuencia?		X	Sin control frecuente
b) Realiza documentos de recolección información	X		Los necesarios
c) Se maneja control de personal?		X	No existe registros al respecto
d) Existe registro de ingreso de suministros y equipos?	X		No siempre

### ENTREVISTA A LOS VENDEDORES

DETALLE DE LA ACTIVIDAD	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
a)¿Se planifica las ventas?		X	Ocasionalmente
b) Se realiza un monitoreo a los clientes?		X	
c) Se verifica el cumplimiento de las metas de venta		x	No existe dirección de ventas
d) ¿Existe control al personal de ventas?		X	
e) ¿Existe registro del cumplimiento de responsabilidad en el cargo		X	
F)¿Se cumplen los objetivos semanales de ventas de \$80.00 planteados por la empresa		x	

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DEL PERSONAL**

Una vez que se aplicaron los instrumentos de auditoria se encontró que existen falencias en los siguientes puntos:

La comercialización en la empresa de los productos se ha evidenciado es baja, la misma que en su investigación de campo mediante fichas de observación permitió conocer que no existe un control interno, falencias en la delegación de funciones y una dirección que no es estratégica, ya que al no contar con unos eficiente procesos internos se afecta al ingreso de capitales y se contribuye a una deficiente gestión administrativa, por tanto en la empresa el problema que se han detectado tienen referencia en su perfil administrativo, están delineados de la siguiente manera:

- Control.- No existe un sistema de control interno en el área administrativa y financiera, lo cual afecta a los proceso de atención al cliente, lo cual limita la eficiencia y eficacia de las operaciones de atención al cliente interno y externo, por lo cual no se salvaguarda el buen uso de cada uno de los recursos.
- Delegación.- La empresa no cuenta con un perfil de delegación de funciones de manera que no se establece un servicio personalizado afectando esto a las actividades organizacionales al desarrollo de la información, de esta manera la responsabilidad en los puestos de trabajo en ocasiones genera descoordinación y desorganización.
- Dirección.- La dirección no es estratégica, lo cual afecta a la toma de decisiones, ya no existe un proceso continuo, que gestione los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible, lo cual estanca a la empresa en el mercado.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

## **DETERMINACIÓN DE COMPONENTES**

### **Tramo de control**

No existe un tramo de control integral, por tanto no se maximiza la eficiencia porque no es integral para permitir que los directores mantengan el control de sus subordinados, el cual se evidencia en las siguientes falencias presentadas en la empresa:

- Falta de revisión y aprobación adecuada de las transacciones comerciales, no existen registros internos que generen información.
- Procedimientos inadecuados para la evaluación y aplicación apropiada de atención al cliente, de manejo de información
- Se evidencia fallas en el suministro de información completa y correcta de acuerdo con los objetivos de la empresa, como consecuencia de omisiones en la aplicación de los procedimientos de servicio al cliente.

### **Delegación**

En referencia a la delegación de las funciones se determinó que una de las causas del problema es que no existe un direccionamiento administrativo que promueva organización y formalización de las actividades, de esta manera se ocasiona distorsión en la estructura y en las funciones del personal, lo que no permite que la empresa tenga niveles de competitividad acorde a las necesidades del cliente, otro factor que influye en la problemática es que se evidencia la ausencia de un marco de referencia estructural y jerárquica, es decir no existe relaciones formales de

reporte lo que converge en una descoordinación e integración en el sistema de comunicación de la empresa.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### **Dirección y administración**

La administración en base a la dirección no es precisa, no se estructura a la organización en base a un direccionamiento estratégico y participativo que provee al personal de capacitación y monitoreo de las actividades; el liderazgo va más allá de estas funciones, inspirando a la gente para alcanzar una visión.



Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pregunta	Si	No	Observaciones
¿Existe un fiel control a cada una de las actividades?	X		Deficiente sistema de control
¿Se cuenta con un control preventivo?		X	Falta de responsabilidad en el puesto de trabajo
¿El proceso actual de ventas satisface las necesidades del mercado?		X	Deficientes cumplimiento de procedimientos
¿Existe delegación de funciones?		X	No se genera compromiso
¿La dirección actual genera estrategias de trabajo?	X		Ausencia de valores empresariales
¿El direccionamiento es estratégico?		X	No se generan estrategias
¿Existe participación integral del personal?		X	Incumplimiento de objetivos
¿La distribución de los productos está acorde a la planificación?			
¿Cree que se debe cambiar la			

estructura organizacional?			
¿Existe autoridad actual genera responsabilidad en las funciones?			

GESTION EMPRESARIAL		
	Ponderación	Calificación
1.- ¿Existe control en las actividades internas?	1	
2.- ¿Se genera planificación estratégica en el manejo organizacional?	1	1
3.- ¿Se cumple con la misión y	1	1

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

CI 1/2
--------

### ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, COMERCIAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA

visión?		
4.- ¿Existe un manual de procesos en la empresa?	1	1
5.- ¿Existe un liderazgo participativo?	1	
6.- ¿El nivel de autoridad permite el cumplimiento de objetivos?	1	
Total	7	3

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

CI 1/3

Valoración

Ponderación= 7

Calificación =3

Calificación por porcentaje =2.3%

$$\frac{ct * 100}{pt}$$

$$\frac{3 * 100}{7}$$

Cp=42.85%

La empresa no cuenta con un control a cada una de las actividades, de manera que se evidencian descoordinación en algunas de las áreas de trabajo, por tanto se evidencia que no hay planificación de gerencia lo cual afecta al manejo interno, se determina la utilización de una autoridad autocrática afectando el ambiente de trabajo, de manera que el nivel de confianza es bajo en la empresa.

Nivel de riesgo

Clasificación ponderada	Grado de la confianza	Riesgo por nivel
15-50	1 bajo	3 alto
51-75	2 medio	2 medio
76-100	3 alto	3 bajo

### Conclusión

Se determina entonces que el nivel es bajo de la gestión que se efectúa, no existe un alineamiento de recursos que permita establecer un cambio en la gestión empresarial afectando al desarrollo organizacional.

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:
CI 1/4	

## CONDICIONES REPORTABLES DE LOS RIESGOS

### Tramo de control

Una característica importante de la estructura organizacional es el número de personas que se encuentran bajo la dirección de un director. El número de subordinados que le reportan directamente a un ejecutivo o a un supervisor se denomina tramo de control. Los intervalos amplios de control crean organizaciones planas con menos niveles jerárquicos. El tramo de control puede ser muy amplio o muy estrecho. El nivel correcto de control maximiza la eficiencia porque es 1) suficientemente estrecho para permitir que los directores mantengan el control de sus subordinados, pero 2) no suficientemente estrecho como para llevar un control excesivo sobre un número elevado de directores que supervisan a un número pequeño de subordinados.

### Recomendación

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir el desempeño.
3. Comparar el desempeño contra los estándares y determinar las desviaciones.
4. Tomar medidas para corregir los problemas y reforzar los éxitos.

### **Enfoques del control**

Los tres enfoques del control que se determinó y que no existe son: anticipado, concurrente y retroalimentación por tanto en la empresa en cada uno de los procesos de comercialización no existe un manejo de operaciones integral y eficiente que satisfaga las necesidades del cliente interno y externo.

### **Delegación**

Conforme se observen que la autoridad se esparce en diferentes niveles con diferentes intervalos de control, la delegación se vuelve de suma importancia. La delegación es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado que se encuentra en un nivel inferior el cual no existe en la empresa por tanto se evidencia falencias como:

- Personal poco capacitado, competente, responsable y comprometido.
- Falta de lealtad, honestidad en el trabajo
- Inexistencia de capacidad de delegación de los directivos.
- Bajo perfil de motivación del personal.

## INDICADORES

Para generar una evaluación del desempeño se ha generado la utilización de los siguientes indicadores:

### **Indicadores administrativos:**

Completar a las referencias

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Objetivos alcanzados} \times 100}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{3 \times 100}{7}$	42.85
<p>Conclusión: del 100% de los objetivos que se han planteado en la empresa que son 7, se ha alcanzado el 42.85%, es decir la brecha del 57,14% no ha sido cumplido, lo cual genera un estancamiento organizacional debido a que no se cumple con el planteamiento estratégico.</p>		
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE MISIÓN	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Empleados que lo conocen} \times 100}{\text{Total de empedados}}$	$\frac{4 \times 100}{12}$	33.33
<p>Conclusión: se evidencia que la misión de la empresa no ha sido comunicada por tanto no existe cumplimiento en la atención al cliente y por ende la brecha del 66.66% determina que no se genera motivación para el cumplimiento de la</p>		

misma.		
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Políticas aplicadas} \times 100}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{2 \times 100}{5}$	40%
Conclusión: Se indica el 40% del personal que no se genera el cumplimiento de políticas, es decir solo 2 han sido cumplidas debido a que no hay control interno en las áreas de la empresa, de allí que la brecha del 60% permite evidenciar que no existe cobertura en todas las áreas.		
INDICADOR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Actividades y responsabilidades} \times 100}{\text{Total del personal}}$	$\frac{3 \times 100}{1}$	40%
Conclusión: Se determina que el 40% del personal indica que las funciones y responsabilidades no están debidamente estructuradas ni distribuidas, lo cual genera un deficiente ambiente de trabajo y por ende no hay compromiso, es decir solo los puestos directivos están debidamente estructurados.		
INDICADOR DE CONTROL	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Controles centralizados} \times 100}{\text{Total del controles}}$	$\frac{2 \times 100}{5}$	40%
Conclusión: Para el 40% del personal indica que el control solo se da en ciertas áreas, no es integral, lo cual afecta al correcto desempeño de las funciones y servicio al cliente, entonces la brecha del 60% evidencia descoordinación, de tal manera que solo en dos actividades existe control eventual.		
INDICADOR DE EFICACIA EN VENTAS	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Ventas realizada por semana} \times 100}{\text{Visitas realizadas por semana}}$	$\frac{4500 \times 100}{8}$	56.250
Conclusión: se determina que el total de ventas efectuado por el equipo de trabajo no cumple con los objetivos planteados para la fuerza de trabajo, es decir que el grupo de trabajo no genera un perfil de ventas acorde a la cantidad de personas que efectúan las ventas afectando la liquidez de la empresa para los compromisos comerciales.		
INDICADOR DE VENTAS POR TRABAJADOR	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Ventas Totales} \times 100}{\text{Número de trabajadores}}$	$\frac{86789 \times 100}{8}$	1.084.86
Conclusión: Existe un nivel bajo de ventas totales por vendedor, lo cual no permite generar una mejor cobertura en el mercado, de tal manera que se determina que la inversión efectuada es alta, pro no se genera un perfil competitivo que permita maximizar dicha inversión.		
EFICACIA DE GESTIÓN	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\text{Objetivos nuevos}}{\text{Objetivos cumplidos}}$	$\frac{10}{4}$	2.5=25%
Conclusión: la eficacia de la gestión determina que solos e ha cumplido en un 255 los objetivos y al brecha expuesta no permite el mejor posicionamiento en		

el mercado de la empresa afectando su desarrollo organizacional.		
EFICIENCIA DE GESTIÓN	CÁLCULO	TOTAL
$\frac{\textit{Recursos planificados}}{\textit{Recursos utilizados}}$	$\frac{8500}{9874}$	0.86=86%
Conclusión: el nivel de eficiencia de la gestión esta direccionado a los clientes atendidos, el cual permite determinar que la brecha del 13% no genera un mejor perfil competitivo en el mercado, debido a que se necesita más recursos para atender a los clientes en la empresa.		

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

# FASE III

# EJECUCIÓN



<b>CONTENIDO</b>		<b>REFERENCIA</b>
1	Programa de auditoría	PA 1/1
1.1	Criterios de puntuación en el proceso administrativo	CP 1/2
1.2	Puntos obtenidos globales	PG 1/3
1.3	Evaluación final	E/F 1/4
1.4	Hallazgo de auditoría	HA 1/5
1.5	Enfoque del análisis situacional en los componentes empresariales	EA 1/6

## **EJECUCIÓN**

## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PA 1/1

**Empresa:** OFFICETECH SOLUTIONS

**Área:** Comercial

**Período:** 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014

**Responsable:** Daniela Bonilla

<b>CONTENIDO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>
OBJETIVO: Evaluar los hallazgos encontrados generando puntuación para las acciones correctivas			
PROCEDIMIENTOS			
Determinación de criterios de puntuación	DB 1/3	DB	JCA

al proceso administrativo de la empresa.			
Análisis de la puntuación.	DB 1/3	DB	JCA
Realizar gráficos del análisis	DB 1/3	DB	JCA
Evaluación general de la puntuación	DB 1/3	DB	JCA

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### CRITERIOS DE PUNTUACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN	RESULTADOS MÁXIMOS	RESULTADOS OBTENIDOS
¿Existe un eficiente proceso de ventas?	100	78
¿De qué manera se genera la recolección de información financiera?	100	89
¿Existen acciones preventivas para el cumplimiento de la gestión económica?	100	70
¿El nivel de liderazgo permite eficiente toma de decisiones?	100	80
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>317</b>
ORGANIZACIÓN		
¿El diseño organizacional es integral?	100	67
¿Están correctamente divididas funciones y responsabilidades?	100	56
¿La actual distribución de responsabilidades genera mejoramiento en	100	60

la empresa?		
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	183
<b>DIRECCIÓN</b>		
¿Se desarrolla informes para el direccionamiento?	100	64
¿Se determina la existencia de proyecciones financieras?	100	57
¿Se genera un cumplimiento de objetivos organizacionales?	100	50
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	171
<b>CONTROL</b>		
Establecer si existe control preventivo al cliente.	100	50
Establecer si se genera responsabilidad en la fuerza de ventas	100	70
Determinar el esquema de control estratégico en el sistema comercial	100	68
Establecer si se cumple con la demanda en el mercado	100	69
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	257
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>1400</b>	

### PUNTOS OBTENIDOS GLOBALES

Proceso	Resultado máximo	Resultados obtenidos	Porcentaje
	400		
Planeación	100	317	1,26%
Organización	100	183	1,63%
Dirección	100	171	1,75%
Control	100	257	1,55%

## EVALUACIÓN FINAL

En el proceso de análisis se determinó tres enfoques, los mismos que limitan el desarrollo organizacional, en este contexto se estableció que en la empresa en general la administración no está debidamente alienada generando esto un bajo desempeño organizacional en el mercado, detallados de la siguiente manera:

- El control no es integral en las áreas de trabajo
- Deficiente delegación de funciones
- El direccionamiento empresarial no es estratégico

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

### HALLAZGO DE AUDITORÍA

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
<b>CONTROL</b>	Inexistencia de control en la empresa, debido al incumplimiento del reglamento interno.	Se determina que en la empresa no existe control en algunas actividades, como lo es manejo de inventarios, control de personal, lo cual afecta al desenvolvimiento en el mercado, ya que la información no es debidamente coordinada y el desconocimiento no conoce la satisfacción del cliente interno y externo.	Deficiente atención al cliente interno y externo
<b>DELEGACIÓN</b>	Deficiente distribución de responsabilidades en los puestos de trabajo.	Al no existir una eficiente distribución de la estructura interna la delegación de funciones no es integral, lo cual afecta al desarrollo empresarial debido a que la entrega de información no permite toma de decisiones altamente calificadas, afectando al perfil de productividad y	No se genera información a todas las áreas de la empresa

		competitividad empresarial ya que no se cumple con el plan de trabajo	
<b>DIRECCIÓN</b>	Inexistencia de liderazgo en la gestión organizacional.	El nivel de dirección no es estratégico, no se genera un perfil orientado a que la empresa alinee sus recursos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, de manera que nos e potencializa las habilidades técnicas y humanas.	Deficiente toma de decisiones

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha: CI 1/5

## ENFOQUE DEL ANÁLISIS SITUACIONAL EN LOS COMPONENTES EMPRESARIALES

### ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inversión sólida para la comercialización del producto</li> <li>➤ Experiencia en la colocación del producto en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inexistencia de una administración estratégica.</li> <li>➤ Perfil de ventas en proceso de disminución.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar más cobertura en el mercado mediante nuevos segmentos de mercado.</li> <li>➤ Ampliación de las tendencias tecnológicas en el consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas arancelarias</li> <li>➤ Competencia en crecimiento</li> </ul>

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fec <input type="text" value="CI 1/6"/>

### **ANÁLISIS FODA ÁREA ADMINISTRATIVA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena imagen de la empresa</li> <li>➤ Buenos recursos Financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No contar con una cultura organizacional.</li> <li>➤ Bajo nivel de ventas</li> <li>➤ Personal de ventas inadecuado</li> <li>➤ No contar con una infraestructura amplia y adecuada</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La empresa puede invertir en una ampliación del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia desleal.</li> <li>➤ Inestabilidad política económica</li> </ul>

destinada a realizar las gestiones comerciales.	y social del país.
---	--------------------

### ANÁLISIS FODA ÁREA FINANCIERA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos financieros suficientes para la gestión empresarial.</li> <li>➤ Fácil acceso a financiación</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se genera análisis financieros.</li> <li>➤ Los flujos de caja no son debidamente controlados.</li> <li>➤ Existe falencias en los proceso contables</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar alianzas financieras y estratégicas</li> <li>➤ Ampliación de la inversión</li> <li>➤ Acceso a nuevas oportunidades de negocios</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio de políticas financieras en el sector crediticio</li> <li>➤ Inestabilidad financiera por falta de liquidez.</li> </ul>

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

CI 1/7

### ANÁLISIS FODA ARÉA COMERCIAL

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena distribución en el mercado</li> <li>➤ Utilización de herramientas comerciales</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se trabaja bajo enfoque estratégico.</li> <li>➤ Se limita el uso de la publicidad y promoción por medio de las nuevas tecnologías.</li> </ul>
--	---



<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acceder a nuevos mercados</li> <li>➤ Ampliar la cuota de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia desleal</li> <li>➤ Cambio de tendencias del consumidor</li> </ul>

Elaborado por: DB	Fecha:01/03/2016
Revisado por: JCA	Fecha:

# **FASE IV**

# **INFORME**

**INFORME**

<b>CONTENIDO</b>		<b>REFERENCIA</b>
1	Carta dirigida a gerencia	CG 1/1
1.1	Informe general de la auditoría administrativa	IG 1/2
1.2	Resultados del proceso administrativo	RP 1/3
1.3	Propuesta de mejoramiento	PM 1/4
1.4	Políticas de procedimientos	PP 1/5

## **CARTA DIRIGIDA A GERENCIA**

**Ing. Edgar López**

**Sr. Gerente**

**Presente**

En el informe que se presenta el control de la empresa como parte de los procesos y enfoques de la gestión que tienen como objeto generar un aseguramiento del control la eficiencia y el servicio al cliente.

**Objetivo.**

Desarrollar un proceso de información que permita generar una base de datos para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa.

**Alcance**

El alcance está determinado a toda la estructura organizacional, la misma que permita generar un manejo informativo integral.

**Condiciones comprobables**

- El control que se genera en la empresa es deficiente no es de amplio alcance, debido a que no existe integración de la información.
- No se genera una delegación de funciones, lo cual afecta al proceso de atención al cliente, y que el diseño organizacional.
- No se genera compromiso para cumplir los objetivos planteados desde un punto estratégico.

**Atentamente**

---

**Daniela Bonilla**

**INFORME GENERAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El informe final permitirá generar una conclusión del control interno con la finalidad de acceder a una mejor gestión para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

**Ing. Edgar López**

Gerente de la empresa

Presente

De mis consideraciones

El presente informe fue efectuado acorde a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, de tal manera que se establece un cumplimiento a cada una de sus actividades.

El informe que se presenta contiene las conclusiones y recomendaciones de los procesos de producción con la finalidad de generar un cambio organizacional de la estructura productiva.

**Atentamente**

**Auditora Externa**

## RESULTADOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una vez que se generó al auditoria de gestión se ha determinado la visión de lo examinado, y se formula entonces el presente informe, el cual es la guía para el mejoramiento de la empresa en cada una de las áreas.

Área administrativa	<p>Planificación estratégica no es integral, ya que no se formulan objetivos y estrategias.</p> <p>Diseño organizacional, no está debidamente estructurado ya que no se cumple funciones y responsabilidades.</p> <p>De tal manera que no se cumplen con las metas establecidas, no se genera un compromiso del personal para acceder a un mejor desarrollo organizacional.</p> <p>No existe una mejora de procesos en el flujo de trabajo.</p>
Área comercial	<p>Ventas, no mantienen un sistema comercial bajo un control integral ya que no se integra el marketing mix, es decir no existe integración de funciones en los vendedores para colocar la imagen de la empresa como competitiva, y acceder a mejores oportunidades de negocio.</p>
Área financiera	<p>No existe un manejo de liderazgo en la empresa afectando a la toma de decisiones, ya que es un proceso contable tradicional, el cual no permite la generación de informes estructurados mediante un sistema financiero integral, de manera que la toma de decisiones sea integral.</p>

En el desarrollo del informe se determina lo siguiente:

- Propósito de la auditoria
- Hallazgos importantes de la empresa

- Conclusiones
- Recomendaciones

### **Propósito de la auditoría**

Una vez efectuada la revisión del estado administrativo de la empresa con la intención de formular sugerencias de cambio de acuerdo al nuevo plan de la empresa para acceder a un mejor desarrollo organizacional es necesario la revisión de cada uno de sus componentes.

### **Hallazgos importantes de la empresa**

En este contexto se dio a conocer las falencias que la empresa presenta en su comportamiento organizacional, el cual determino:

### **Tramo de control**

No existe un tramo de control que pueda ser muy amplio. El nivel no es correcto de control no se maximiza la eficiencia porque es suficientemente estrecho para permitir que los directores mantengan el control de sus subordinados.

### **Delegación**

Conforme se observen que la autoridad se esparce en diferentes niveles con diferentes intervalos de control, la delegación no se vuelve de suma importancia. La delegación es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado que se encuentra en un nivel inferior.

### **Dirección y administración**

La administración en base a la dirección no es precisa, no se estructura a la organización en base a un direccionamiento estratégico y participativo que provee

al personal de capacitación y monitoreo de las actividades; el liderazgo va más allá de estas funciones, inspirando a la gente para alcanzar una visión.

### **Conclusiones**

La empresa no establece un manejo administrativo integral, en el cual determina que cada proceso no mantienen los parámetros de trabajo que permitan acceder a un alto desarrollo organizacional, afectando esto a un servicio de venta integral, ya que no se cumple con las funciones especificadas, el control no es tomado como una herramienta de trabajo para la evaluación organizacional y al dirección al no es estratégica no permite un mejor comportamiento de la empresa en el mercado.

### **Recomendación**

Es importante que en la empresa se trabaje bajo un enfoque administrativo estratégico, el mismo que promueva una eficiente planificación, organización, control e integración de cada uno de los recursos empresariales con el objetivo de acceder a un mejor desarrollo organizacional que conlleve a generar ventajas competitivas para cumplir los objetivos.



## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### Mejoramiento continuo en la empresa OFFICETECH SOLUTIONS

Los cambios en la empresa deben ser a los siguientes elementos:

- Deficiente imagen corporativa.
- Posible pérdida del mercado.
- Conflictos internos y externos

Es por tanto de vital importancia generar un cambio de manera que se optimicen los recursos, para lo cual un rediseño permitirá establecer un alineamiento de recursos para la satisfacción de las necesidades del cliente.

### Reestructura de los flujos de trabajo en la empresa

En el desarrollo empresarial es de vital importancia generar un rediseño a los factores antes mencionados, con la única finalidad de establecer un marco de trabajo orientado a la eficiencia comercial.

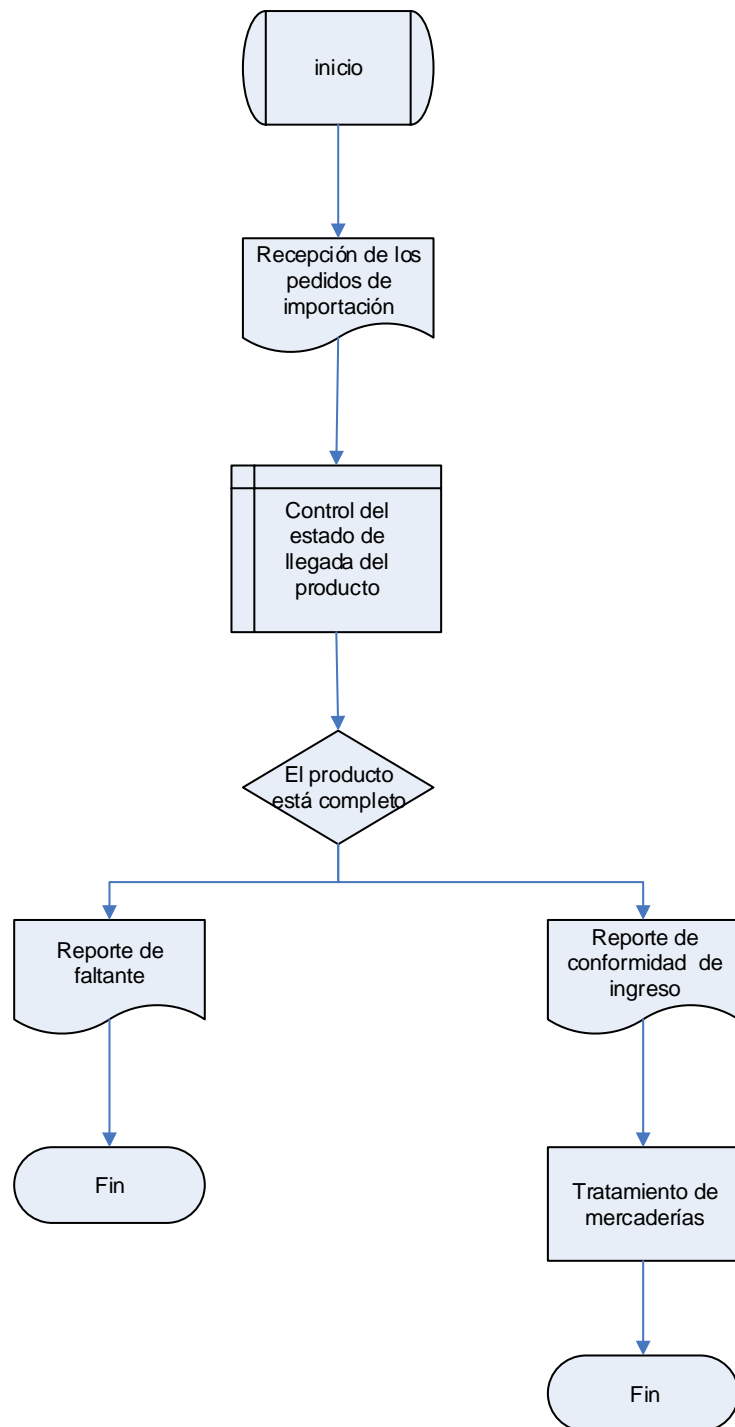
Por tanto para generar un cambio la reestructura estará sustentada en las siguientes acciones:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Diseño de una nueva estructura interna de atención al servicio.	El personal interno genera información y registros para un mejor servicio al cliente	Gerente
Generación de políticas empresariales	La empresa para poder acceder a un mejor compromiso del personal delinea políticas internas	Jefes de área
Aplicación de indicadores de gestión.		Gerente / Contador Auditor

--	--	--

**Gráfico N° 18.- DIAGRAMA DE ACTIVIDAD DE COMPRA**

**FLUJO DE ALMACENAMIENTO**



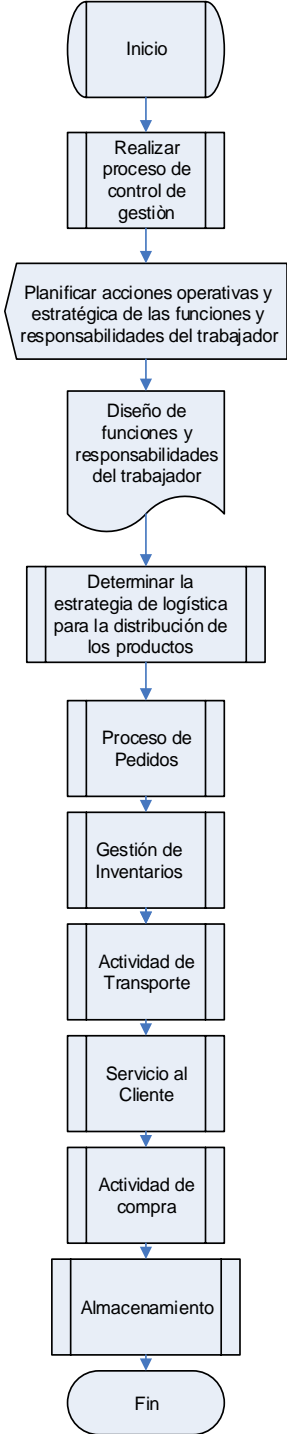
Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACENAMIENTO

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Recepción de pedidos	Se generara actividades de control al almacenamiento de los productos con la finalidad de generar información el almacenaje.
Control de llegada del producto	En la empresa se establecerá una verificación de la llegada del producto para ver si cumple con las especificaciones del pedido.
Reporte de conformidad	Se desarrollara un reporte de las condiciones de llegada del producto para evitar costo incensarios de almacenaje.
Tratamiento de mercaderías	La actividad se encamina al desarrollo de almacenaje eficiente de la mercadería

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

# FLUJO DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

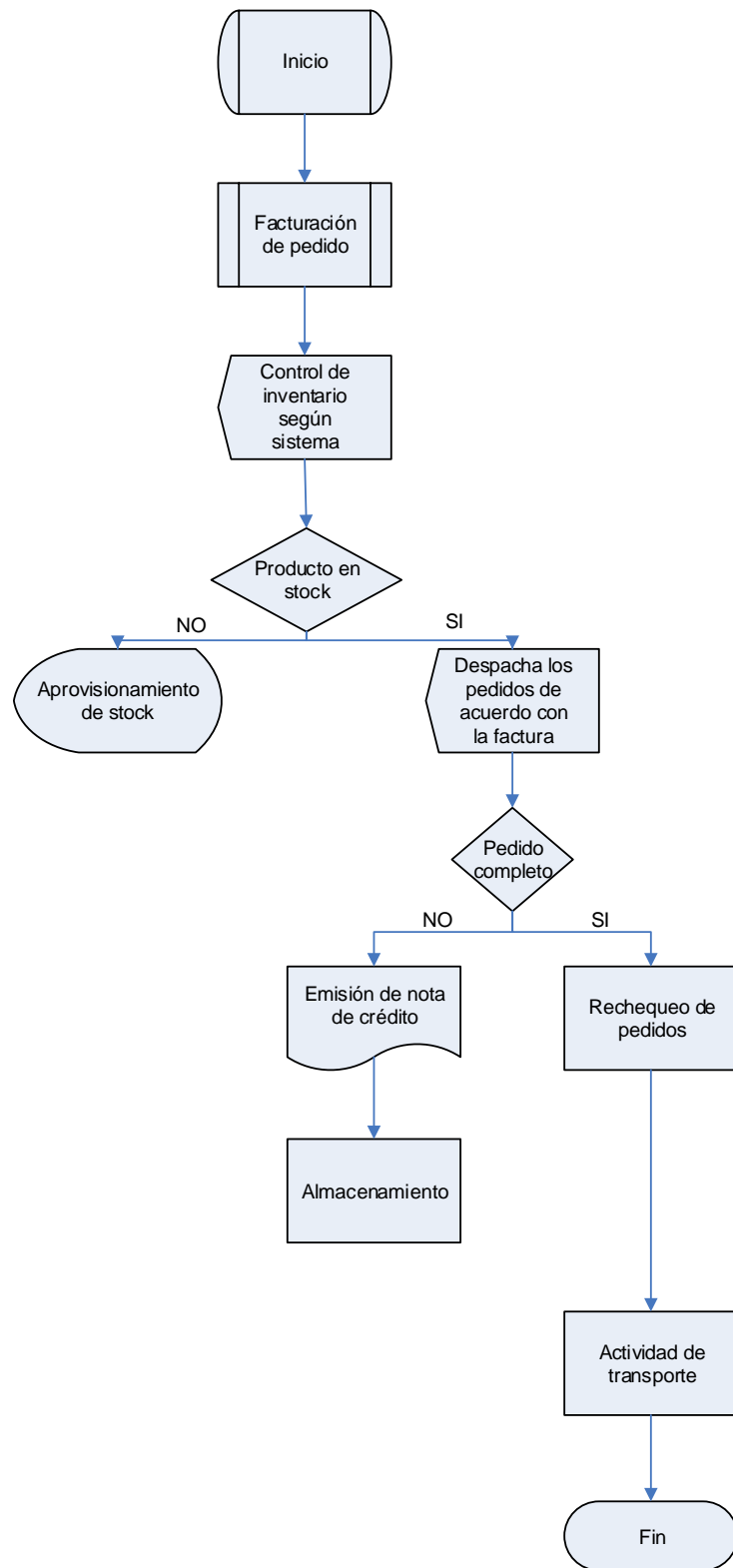
### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DISTRIBUCIÓN

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Recepción de pedidos	Se generara actividades de control al almacenamiento de los productos con la finalidad de generar información el almacenaje.
Control de llegada del producto	En la empresa se establecerá una verificación de la llegada del producto para ver si cumple con las especificaciones del pedido.
Reporte de conformidad	Se desarrollara un reporte de las condiciones de llegada del producto para evitar costo incensarios de almacenaje.
Tratamiento de mercaderías	La actividad se encamina al desarrollo de almacenaje eficiente de la mercadería

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla



## FLUJO GESTIÓN DE INVENTARIOS



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

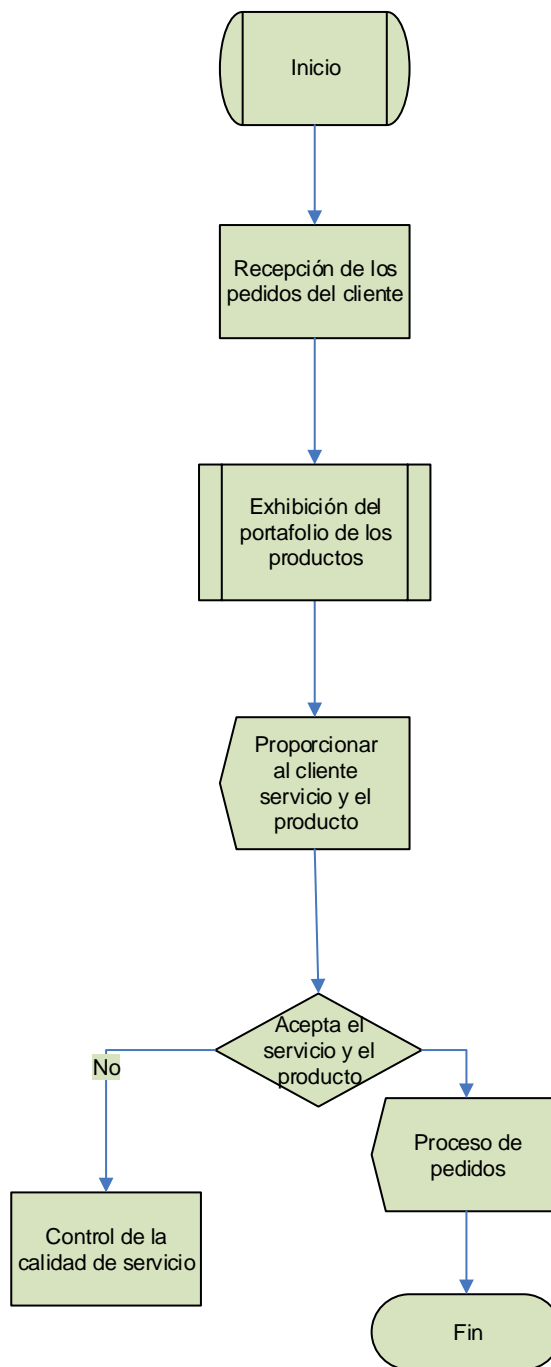
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INVENTARIOS

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Realizar proceso de control	Se genera un control al proceso de distribución interna y externa de los clientes.
Planifica acciones de distribución	Se encarga de generar la planificación de la logística en base a un proceso de entrega
Diseñar funciones	Se encarga de establecer las funciones de esta área para satisfacción del cliente
Determinar estrategia	Se generara acciones de logística interna para poner el producto a tiempo al cliente.
Gestión de inventarios	Se efectuara un control de inventarios para saber la cantidad de productos que se pone a disposición el cliente.
Actividad de transporte	Se genera en la empresa actividades de entrega puerta a puerta del producto al cliente en caso de ser necesario.
Almacenamiento	Como parte del valor agregado al cliente se direccionará un almacenamiento técnico de los productos que adquiere.

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla



## FLUJO DE VENTAS



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Recepción de los pedidos del cliente	Se ingresa el pedido de la especificaciones del producto que el cliente solicita
Exhibición de los productos	Se generará un proceso de merchadising en la empresa para vender el producto
Proporción de servicio	Se proporciona la información necesaria del producto a cliente para su adquisición.
Proceso de pedido	Generada la información el proceso de pedido será en base a la satisfacción del cliente.
Control del servicio	Para generar fidelización del cliente se establecer un monitoreo permanente al cliente

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

## **POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS**

Para generar un cambio al manejo organizacional se establece las siguientes actividades:

### **Política de administración estratégica**

La política se basará en el ajuste de las estrategias generando las siguientes:

- Estrategia a nivel funcional (generar valor agregado al cliente)
- Estrategia nivel de negocios (generar diferenciación en el cliente)
- Estrategia global (alianza estratégica)
- Estrategia a nivel corporativo (reestructuración organizacional)

### **Política de control interno**

- Desarrollo de registros para el control interno
- Monitoreo al cliente después de la compra

### **Política financiera**

- Generación de planificación financiera (control presupuestario)
- Desarrollo de una base de datos para el control contable (registros auxiliares)

**FASE V**

**SEGUIMIENTO**

Para generar un eficiente procedimiento organizacional es importante establecer un monitoreo en relación con los resultados el cual será.

### Seguimiento y monitoreo

Recomendación	Responsable	Fecha
➤ Para generar un control interno eficiente es importante que se genere un proceso de controles preventivos, en proceso y posterior con la finalidad de generar un eficiente utilización de los recursos.	Gerente	1 trimestre
➤ Es importante que se establezca una delegación de funciones en base al nivel de competencias, con la finalidad de asegurar la calidad del servicio al usuario.	Jefe de ventas	2 trimestre
➤ Es de vital importancia que el direccionamiento sea estratégico y participativo, con la finalidad de generar un alineamiento de los recursos para cumplir los objetivos.	Gerente	3 trimestre

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Daniela Bonilla

## **CONCLUSIONES**

- Se determina entonces que en la empresa la inexistencia de una auditoría de gestión no permite generar un cambio en el manejo de los recursos organizacionales, el cual afecta al crecimiento en el mercado.
- Debido a que no se integra ni se controla la información interna no existe una eficiente toma de decisiones en la gestión organizacional, lo cual conlleva a un estancamiento en el entorno comercial.
- No existe una evaluación a la gestión administrativa, lo cual limita el acceso a la información y por ende no existe un mejoramiento permanente en los procesos.

## **RECOMENDACIONES**

- Se establezca un análisis situacional de la empresa, con la finalidad de generar un amplio conocimiento de las falencias administrativas para promover un cambio direccionado al crecimiento en el medio.
- Para acceder a un desarrollo organizacional mediante un alineamiento de recursos es importante conocer las fortalezas internas de manera que sean dinamizadas hacia el cumplimiento de objetivos.
- Estructurar una auditoría de gestión acoplada a las necesidades empresariales, para promover un mejor perfil competitivo en el entorno comercial ya si acceder a nuevos clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J y otros. (2009). *Auditoría III*. España: Cultural S.A.
- Bateman, T. (2009). *Administración estratégica*. España: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2003). *Organización Total*. México: Pearson.
- Flanklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa, evaluación y diagnóstico empresarial*. México: PEARSON.
- Franklin, F y Enrique B. (2013). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.
- Gonzales, A. (2002). *Auditoría Administrativa*. Trillas: Trillas.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- <http://www.telegrafo.com.ec>. (2013). <http://www.telegrafo.com.ec>.
- Ivancevich, J. (2000). *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Maldonado, Milton. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Muchinsky, P. (2006). *Psicología aplicada al trabajo*. España: Thompson.
- Münch, Lourdes. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativo*. México: Pearson.
- Muñoz, C. (2011). *Investigación de Tesis*. México: PEARSON.
- Rodriguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Sabino, C. (1995). *Metodología científica*. Buenos Aires: Panamericana.

Selltiz, C. (2000). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). España: Mac Graw Hill.

Sotomayor, A. (2009). *Auditoría Administrativa, proceso y aplicación*. México: Mc Graw Hill.

Universo, E. (Agosto de 2013). <http://comercioexterior.com.ec>. Recuperado el 2013, de <http://comercioexterior.com.ec>.

## **WEBGRAFÍA**

[www.ecostravel.com](http://www.ecostravel.com). (17 de 05 de 2014). [www.ecostravel.com](http://www.ecostravel.com). Recuperado el 17 de 05 de 2014, de <http://www.ecostravel.com>

[www.info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec). ([www.info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec)). [info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec).  
Obtenido de <http://www.info.elsagrario.fin.ec>

[www.lideres.com](http://www.lideres.com). (12 de 08 de 2015). [www.lideres.com](http://www.lideres.com). Obtenido de <http://www.lideres.com>



## ANEXOS



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

#### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Formulario de encuestas direccionado al personal de la empresa Officetech Solutions de la Ciudad de Ambato.**

Objetivo recolectar información acerca de la necesidad de establecer una auditoria de gestión en la empresa para mejorar el desarrollo organizacional.

Contenido:

#### **1.- ¿Cómo califica el sistema estructural de la empresa?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buen a ( )

Mala ( )

#### **2.-¿Cuál es el factor que influye en el cumplimiento de los objetivos?**

Estructura departamental ( )

Nivel de autoridad ( )

#### **3.- ¿Cómo está definida las funciones en cada nivel jerárquico?**

Experiencia ( )

Conocimientos ( )

**4.- ¿El nivel de responsabilidad en los puestos de trabajo deben ser mejorados?**

Si ( )

No ( )

**5.- Cree Ud. que existe desarrollo organizacional en crecimiento?**

Si ( )

No ( )

**6.- ¿Cómo se determina la asignación de autoridad?**

Funciones ( )

Méritos personales ( )

**7.- ¿La dirección empresarial genera eficientes procedimientos internos?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

**8.- ¿Considera que se debe generar un mejor perfil de planificación?**

Si ( )

No ( )

**9.- ¿Cómo califica el perfil de comunicación interna en la empresa?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

**10.- ¿Cuál es el elemento importante para que el desarrollo organizacional sea sostenible en el mercado?**

Nivel de autoridad ( )

Cumplimiento de objetivos ( )

**11.- ¿Se realiza una adecuada documentación de los procesos?**

Si ( )

No ( )

**12.- ¿Se dispone de una base de información para controlar el desarrollo organizacional?**

SI ( )

NO ( )

**13.- ¿Cómo se evalúa el desempeño organizacional?**

Auditorías internas ( )

Perfil de competencias ( )

Ninguno ( )

**14.- ¿Se efectúa auditorías de gestión en la empresa?**

Si ( )

No ( )

**15.- ¿Conoce el beneficio de una auditoría de gestión?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo N° 02  
RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1600278194001  
APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ LOPEZ EDGAR NAPOLEON  
NOMBRE COMERCIAL: OFFICETECH SOLUTIONS  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
CALIFICACION ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 11/09/1973 FEC. ACTUALIZACION: 10/11/2014  
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 16/12/1999 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA: 28/03/2005  
FEC. INSCRIPCION: 16/12/1999 FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 05/04/2005

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA LA POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA, EQUIPO DE OFICINA Y COMPUTADORAS,

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: GORDOVA Número: 011-95 Intersección:  
BARCELONA Referencia: FRENTE A LA PLAZA DE TOROS Teléfono: 532841915 Email: servicioficha\_ambato@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 006 ABIERTOS: 3  
JURISDICCION: (ZONA 3) TUNGURAHUA CERRADOS: 3



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: AP.511009 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550 Fecha y hora: 10/11/2014 09:54:29

PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1600278194001
APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ LOPEZ EDGAR NAPOLEON

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 26/03/2009
NOMBRE COMERCIAL: OFFICETECH SOLUTIONS FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
FABRICACION DE ARTICULOS DE SEÑALIZACION Y SEGURIDAD
ACTIVIDADES DE LIMPIEZA DE TODO TIPO DE EDIFICIOS
FABRICACION DE PAPEL Y CARTON MULTILAMINAR
VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA TRABAJO Y UNIFORMES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: CORDOVA Número: 011-96 Intersección: BARCELONA
Referencia: FRENTE A LA PLAZA DE TOROS Celular: 0992742297

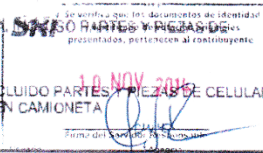
No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO CERRADO OFICINA FEC. INICIO ACT. 18/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA E & L FEC. CIERRE: 07/08/2005
FEC. REINICIO: 05/04/2005

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA INCLUIDO PARTES Y PIEZAS
VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA
VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS
VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE CELULARES INCLUIDO PARTES Y PIEZAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PASTAZA Cantón: MERA Parroquia: SHELL Calle: 10 DE NOVIEMBRE Número: S/N Intersección: NAVARRO Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE DE SHELL Piso: 1 Telefono Trabajo: 094742085

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 18/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: SERVIDIFICINA FEC. CIERRE: 07/04/2011
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA
COMPUTADORAS
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES Y EQUIPO DE OFICINA
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA
VENTA AL POR MENOR DE APARATOS Y EQUIPO DE COMUNICACION INCLUIDO PARTES Y PIEZAS DE CELULARES
SERVICIO PARTICULAR DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA EN CAMIONETA

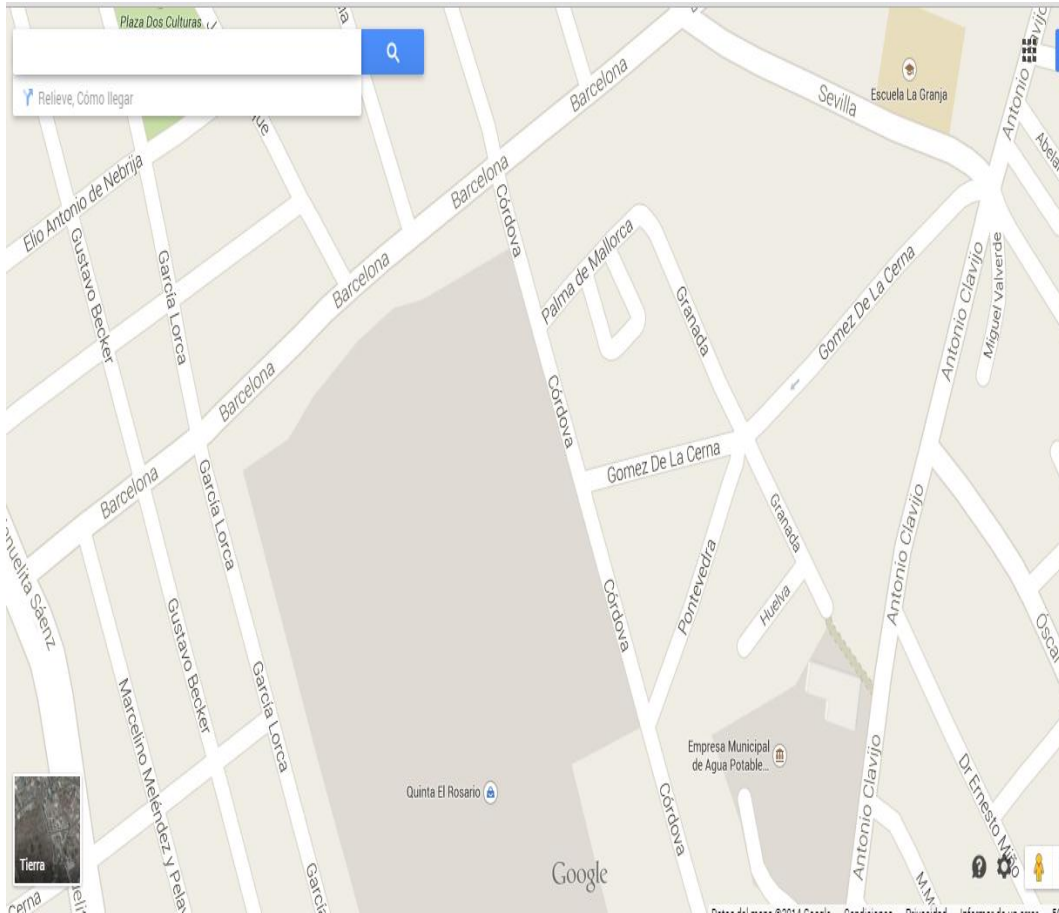


DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: APJL011009 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550 Fecha y hora: 10/11/2014 09:54:28

## DSITRIBUCIÓN GEOGRÁFICA



Anexo N° 03

INS  
TA  
LA  
CI  
ON  
ES  
DE  
LA  
EM  
PR  
ES



A



