



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE LICENCIADA EN SECRETARIADO EJECUTIVO  
BILINGÜE**

**Diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de  
Operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Lojano Tibillín, Tania Elizabeth

**DIRECTOR:** Toledo Macas, Ronald Kleiner, Econ.

2016

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Economista.

Ronald Kleiner Toledo Macas.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de Operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A., realizado por Lojano Tibillín Tania Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Lojano Tibillín Tania Elizabeth, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de Operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A., de la Titulación de licenciada en secretariado ejecutivo bilingüe, siendo el Economista Ronald Kleiner Toledo Macas, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f.....

Autora: Tania Elizabeth Lojano Tibillín

Cédula: 1900438969

## DEDICATORIA

Considero que al ser el final de mi carrera es imperecedero dedicar este trabajo realizado con esfuerzo, a Dios porque ha sido quien ha iluminado mi mente y ha derramado bendiciones en mi carrera.

A ustedes que son mi razón de vida; Ashly, Santiago y Mayte, estoy consciente que les he robado su tiempo, pero en estas páginas se refleja el sacrificio, a ti Eddy por tu paciencia y comprensión.

Finalmente al ser más importante que tengo mi madre, me dio la vida y es quien ha estado apoyando siempre, ella verdaderamente comprendió la importancia de seguir estudiando.

Con especial cariño a ti (...) por animarme y ser mi mayor inspiración cada día, gracias por existir...

Tania Elizabeth

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar sentado mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, institución que supo abrir sus puertas para brindarme la oportunidad de obtener mi título profesional, que es muy importante para el desarrollo en la sociedad y poder servirla con total profesionalismo.

Agradezco así mismo al Director de tesis, por su dirección y asesoramiento, a los directivos de la empresa Ecuacorriente S.A. quienes supieron brindarme la información necesaria para la ejecución de la investigación.

**La autora**

## INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORIZACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A.	
1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Misión.....	18
1.3. Visión.....	18
1.4. Objetivos institucionales.....	19
1.5. Estructura de la empresa.....	19
1.5.1. Enfoques de la estructura organizacional.....	19
1.5.1.1. Enfoque gerencial.....	19
1.5.1.2. Fortalecimiento organizacional.....	20
1.5.1.3. Enfoque gerencial de la dimensión social.....	20
1.5.1.4. Enfoque gerencial de la dimensión ambiental.....	21
1.5.1.5. Estructura posicional.....	21
1.5.1.5.1. Trato justo con la naturaleza.....	21
1.5.1.5.2. Trato justo con la comunidad.....	22
1.5.1.5.3. Trato justo con el estado.....	22
1.6. Entorno empresarial.....	23
1.6.1. Base legal y actividad principal.....	24
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A.	
2.1. Análisis de la situación externa.....	26
2.1.1. Ambiente.....	26
2.1.2. Factor económico.....	26
2.1.2.1. Inflación.....	26
2.1.2.2. Impuestos y contribuciones.....	27
2.1.2.3. Sueldos y salarios.....	27

2.1.2.4.	Riesgo país.....	29
2.1.3.	Factor socio cultural.....	29
2.1.4.	Factor tecnológico.....	30
2.1.5.	Factor político.....	31
2.1.6.	Factor legal.....	31

### CAPITULO III: SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A.

3.1.	Planificación.....	36
3.2.	Elementos de la empresa minera Ecuacorriente S.A.....	37
3.2.1.	Los recursos de capital.....	37
3.2.2.	Los recursos humanos.....	38
3.2.3.	Conocimientos de los procesos a realizar la empresa.....	38
3.3.	Planificación de operaciones.....	39
3.3.1.	Planificación del proceso productivo.....	39
3.4.	Organización.....	40
3.4.1.	Importancia de la organización.....	41
3.4.2.	Principios de la organización.....	41
3.4.2.1.	Principios de eficacia y eficiencia.....	41
3.4.2.2.	Principio de unidad de mando.....	42
3.4.2.3.	Principio de delegación.....	42
3.4.2.4.	Principio de división del trabajo.....	43
3.5.	Estructura organizacional de la empresa.....	43
3.5.1.	Dirección.....	43
3.5.1.1.	El gerente.....	43
3.5.1.2.	Funciones del gerente.....	43
3.5.1.3.	Atribuciones del gerente.....	44
3.5.2.	Control de la gestión.....	44
3.5.2.1.	Objetivos del control de gestión.....	44
3.5.2.2.	Factores que afectan el control de la gestión.....	45
3.5.2.2.1.	Factores internos.....	45
3.5.2.2.2.	Factores externos.....	45
3.5.2.3.	Tipos de control según el nivel.....	45
3.5.2.3.1.	Sistemas de planificación y control.....	45

### CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Metodología.....	48
4.1.1.	Métodos.....	48

4.1.1.1.	Método científico.....	48
4.1.1.2.	Método analítico.....	48
4.1.1.3.	Método descriptivo.....	48
4.1.1.4.	Método analítico – sintético.....	48
4.1.2.	Técnicas.....	48
4.1.2.1.	Observación.....	48
4.1.2.2.	Encuesta.....	49
4.1.3.	Población a investigar.....	49
4.1.4.	Análisis e interpretación de resultados.....	50
4.1.5.	Diagnostico organizacional de la empresa Ecuacorriente S.A.....	57
4.1.5.1.	Análisis de la empresa Ecuacorriente S.A.....	57
4.1.5.2.	Diagnóstico FODA.....	57

## CAPITULO V: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5.1.	Introducción.....	60
5.2.	Enfoque basado en procesos.....	60
5.2.1.	Objetivos de la propuesta.....	60
5.2.2.	Fundamentación de la propuesta.....	60
5.2.3.	Fase I: Dirección estratégica.....	63
5.2.3.1.	Misión.....	63
5.2.3.2.	Misión actual de la empresa.....	63
5.2.3.3.	Propósito de la empresa Ecuacorriente S.A.....	63
5.2.3.4.	Visión.....	63
5.2.3.5.	Visión actual de la empresa Ecuacorriente S.A.....	64
5.2.3.6.	Valores.....	64
5.2.4.	Fase II: estructura organizacional.....	64
5.2.4.1.	Orgánico funcional – estructural.....	65
5.2.4.2.	Descripción y análisis de cargos asignados según el organigrama.....	67
5.2.5.	Fase III: Jerarquización y mapeo de procesos.....	84
5.2.5.1.	Determinación de procesos.....	84
5.2.5.1.1.	Cadena de valor genérica.....	84
5.2.6.	Fase IV: Seguimiento y control.....	87
	CONCLUSIONES.....	88
	RECOMENDACIONES.....	90
	BIBLIOGRAFÍA.....	91
	ANEXOS.....	93



## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Normativa vigente para el sector minero en el Ecuador.....	34
TABLA 2. Cuadro de la población a investigar.....	49
TABLA 3: Conocimiento sobre los modelos de gestión administrativa.....	50
TABLA 4: Funciones que aplica la empresa Ecuacorriente S.A.....	51
TABLA 5: Conocimiento sobre gestión de los procesos.....	52
TABLA 6: Frecuencia de planificación en la organización.....	53
TABLA 7: Documentos administrativos.....	54
TABLA 8: Incremento de la efectividad organizacional.....	55
TABLA 9: Aplicación de Herramientas tecnológicas.....	56
TABLA 10: Análisis de la matriz Foda de la empresa Ecuacorriente S.A.....	58
TABLA 11: Junta General de Accionistas.....	67
TABLA 12: Auditoría y asesoría interna.....	68
TABLA 13: Directorio: Presidente del directorio.....	69
TABLA 14: Directorio: Vicepresidente del directorio.....	70
TABLA 15: Gerencia General.....	71
TABLA 16: Gerencia de operaciones.....	72
TABLA 17: Geología y topografía.....	73
TABLA 18: Jefe de minas.....	74
TABLA 19: Jefe de planta.....	75
TABLA 20: Auxiliar de gerencia.....	76
TABLA 21: Oficina de asesoría legal.....	77
TABLA 22: Oficina de asesoría legal.....	78
TABLA 23: Asistente del área de asesoría legal.....	79
TABLA 24: Servicios administrativos.....	79
TABLA 25: Servicios administrativos.....	80
TABLA 26: Secretaría del departamento administrativo.....	81
TABLA 27: Asistente administrativo.....	82

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del modelo de intervención en la comunidad de la Empresa Ecuacorriente S.A.....	22
Figura 2: Modelos de gestión administrativa.....	50
Figura 3: Funciones que aplica la empresa Ecuacorriente S.A.....	51
Figura 4: Gestión de procesos.....	52
Figura 5: Planificación en Ecuacorriente S.A.....	53
Figura 6: Documentos administrativos.....	54
Figura 7: Efectividad organizacional.....	55
Figura 8: Herramientas tecnológicas.....	56
Figura 9: Estructura del modelo de gestión administrativa para el área de Operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A.....	62
Figura 10: Organigrama estructural para la empresa Ecuacorriente S.A.....	66
Figura 11: Esquema de la distribución de la cadena genérica.....	85
Figura 12: Cadena de valor genérica.....	86

## RESUMEN EJECUTIVO

El estudio del sistema de gestión administrativa para el área de operaciones de la empresa minera Ecuacorriente S.A., en la provincia de Zamora Chinchipe, el proyecto Mirador de El Panguí, surgió de la necesidad de estructurar un sistema de gestión administrativa para que sea aplicado en el área de Operaciones de la empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones necesarias para la instrumentalización de nuevas alternativas para el mejoramiento del sistema administrativo, obteniéndose como resultado que la gestión administrativa permite optimizar los procesos de gestión para lograr buenos resultados, con la descripción de funciones y objetivos de las unidades administrativas, por lo que se concluye que es necesaria la participación e involucramiento del personal directivo y de apoyo para la generación de resultados positivos en la empresa y tomar en cuenta el modelo de gestión propuesto en la investigación como una herramienta que ayudará a la empresa minera, brindando las soluciones necesarias para una eficiente gestión administrativa, conduciéndola a ser más competitiva y permanecer por mucho tiempo en el mercado tomando en cuenta la exigencias e innovaciones actuales.

Palabras claves: Sistema, gestión administrativa, operaciones, unidades administrativas

## **ABSTRACT**

The study of the administrative management system for the area of operations of the mining company Corriente S.A. in the province of Zamora Chinchipe, the Mirador El Panguí project arose from the need to structure a system of administrative management to be applied in the area company operations in order to facilitate decision-making necessary for exploitation of new alternatives for the improvement of the administrative system, resulting in the administration to optimize management processes to achieve good results, with the description of functions and objectives of administrative units, so it is concluded that the participation and involvement of management and support to generate positive results in the company is necessary and taking into account the management model proposed in research as a tool It will help the mining company, providing the necessary solutions for an efficient administration, leading her to become more competitive and stay for long in the market taking into account the demands and current innovations.

Keywords: system, administration, operations, administrative units

## INTRODUCCIÓN

El identificar los procesos en una empresa es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad, si se toma en cuenta que las empresas son tan eficientes como son los procesos, se realizaron varias tareas para que la empresa Ecuacorriente S.A., labore bajo un sistema de procesos, de modo que permita que la empresa incremente al máximo su eficiencia y competitividad para lograr que se desarrolle la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos los gerentes, jefes departamentales y trabajadores.

La empresa Ecuacorriente S.A., es una empresa minera dedicada a la extracción de yacimientos de cobre, tiene más de 10 años explotando este mineral, en este tiempo ha invertido más de 80 millones de dólares, su credo corporativo responde a contribuir al desarrollo socio económico de las comunidades directamente relacionadas con los proyectos, contribuir al cuidado y preservación del medio ambiente, utilizar prácticas de trabajo diario con altos estándares éticos y respetar y considerar a los demás. Además posee un código de conducta aprobado mediante junta de directores con fecha 26 de marzo de 2008.

El trabajo de investigación que se presenta, consiste en el diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A., desarrollado CAPITULO a CAPITULO con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y proponer una solución a los problemas encontrados.

Para lo cual se planteó como objetivo general: Diseñar un sistema de gestión administrativa para el área de operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A.

En el CAPITULO I se realiza una descripción de las generalidades de la empresa objeto de estudio, en donde se da a conocer su historia, organización, misión, visión, objetivos institucionales, estructura de la empresa, entorno empresarial, base legal y actividad principal como componentes principales de la composición interna y externa de la empresa.

En el CAPITULO II, se desarrolla un diagnostico situacional de la empresa Ecuacorriente S.A., en donde básicamente se analiza la situación externa,

contemplando el macro ambiente compuesto por el factor económico, socio – cultural, tecnológico, político y legal.

En el CAPITULO III, se realiza un análisis de la situación interna, como es la planificación, elementos de la empresa minera, los recursos de capital, recursos humanos, conocimiento de los procesos a realizar la empresa, planificación de operaciones, organización, principios de la organización, estructura organizacional de la empresa.

En el CAPITULO IV, se muestra el proceso de la investigación realizada dentro de la empresa, el desarrollo de la metodología utilizada y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados para la recolección de la información. La encuesta fue el instrumento más efectivo para conocer la situación actual del sistema de gestión administrativa y plantear un sistema de indicadores de evaluación para el área de operaciones de la empresa. Con estos datos se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar se construyó el CAPITULO V, una propuesta para empresa Ecuacorriente S.A., enfocada a trabajar en el sistema de gestión administrativa.

**CAPITULO I:**  
**GENERALIDADES DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A.**

### **1.1. Antecedentes.**

Ecuacorriente S.A tiene más de 15 años explorando yacimientos de cobre en el Ecuador; durante este tiempo se han invertido más de 80 millones de dólares, bajo la figura de alto riesgo, pues una concesión minera tiene apenas una posibilidad en mil de convertirse en una mina explotable.

El cinturón de cobre descubierto en la Cordillera del Cóndor es el único nuevo distrito de cobre encontrado en las últimas décadas en Sudamérica. Pero su historia empieza mucho antes, en 1994, con la exploración de yacimientos de oro a cargo de la compañía Gencor; en 1996 la compañía Billiton descubre el cinturón de mineralización tipo cobre porfídico; en 1999 cede los derechos a la compañía canadiense Corriente Resources; en el año 2000 Ecuacorriente S.A. descubre una anomalía de cobre y posteriormente un yacimiento del mismo mineral; en el 2005 se determina que el proyecto es viable económica, social y ambientalmente; el 2006 el Ministerio de Energía y Minas aprueba el Estudio de Impacto Ambiental y el Plan de Manejo Ambiental para la explotación del Proyecto Mirador; el 2008 se da una etapa de transición por la elaboración de la Nueva Constitución, durante este período, la Asamblea Nacional Constituyente emite el Mandato 6, que suspende las operaciones mineras hasta la elaboración de una nueva Ley que llegaría en abril de 2008 y entraría en vigencia en enero de 2009 (Acosta, 2009).

### **1.2. Misión.**

Ser los pioneros en la exploración, explotación, beneficio y comercialización de recursos minerales de cobre y de minerales secundarios, a través del desarrollo y operación de la primera mina metálica a gran escala en Ecuador, en beneficio del país y de la compañía.

### **1.3. Visión.**

En cinco años ser el referente de la industria minera metálica a gran escala en el Ecuador en los ámbitos industrial, social y ambiental.



#### **1.4. Objetivos institucionales.**

1. Desarrollar y operar la mina, para explotar, beneficiar y comercializar minerales de manera eficiente y eficaz, a fin de obtener la mayor rentabilidad posible.
2. Obtener los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto.
3. Cuidar, utilizar y optimizar los recursos de la Compañía de forma rigurosa y razonable.
4. Fortalecer las capacidades de talento humano, con la finalidad de mejorar la operación minera.
5. Contar con la infraestructura minera y demás instalaciones (campamentos, oficinas, etc.) necesarias para iniciar la producción comercial en un plazo estimado de 3 años.
6. Dentro de los 3 primeros años de producción comercial, llegar a tener una capacidad instalada de procesamiento de 30,000 toneladas por día de mena; y, aproximadamente, dentro de 2 años después, alcanzar una capacidad instalada de procesamiento de 60,000 toneladas por día.
7. Mantener relaciones de cooperación sostenibles con los diferentes actores involucrados con la Compañía.
8. Cumplir con las leyes ecuatorianas y estándares nacionales e internacionales de la industria.
9. A través del desarrollo de nuestra mina, promover el desarrollo de la industria minera a gran escala en el país, para que sea considerada como una industria clave para el desarrollo en la región y el país.

## **1.5. Estructura de la empresa.**

### **1.5.1. Enfoques de la estructura organizacional.**

La estructura organizacional está dimensionada desde varios enfoques:

#### **1.5.1.1. Enfoque gerencial.**

Son principios gerenciales los siguientes:

El cumplimiento estricto de la legislación ecuatoriana y el pago de impuestos, porque son un deber fundamental para cualquier empresa.

La orientación de los procesos a la eficiencia, pues se busca maximizar los beneficios al Estado, a las comunidades locales y a los inversionistas.

La importancia del proyecto en el contexto mundial, nacional y local. Por las reservas del yacimiento, Ecuador regresa al mapa minero como uno de los principales exportadores de cobre del mundo.

#### **1.5.1.2. Fortalecimiento organizacional.**

Con el fin de que las comunidades se proyecten hacia los nuevos retos político-económicos de sus localidades, se ha apoyado al Consorcio de Juntas Parroquiales de El Pangui. Se ha conformado también una naciente organización de hecho transformada hoy en un Comité de derecho.

Se hizo necesario apoyar a los dirigentes con nociones básicas de liderazgo, tipos y clase de líderes, así como dar a conocer las grandes barreras que impiden el diálogo en una organización. Los técnicos fueron fundamentales al desarrollar estos talleres de fortalecimiento organizacional (Resources, 2008).

#### **1.5.1.3. Enfoque gerencial de la dimensión social.**

La empresa está ubicada en una zona de extrema pobreza. El objetivo primordial es maximizar los beneficios para las comunidades vecinas de los proyectos.

El mayor beneficio en el largo plazo será la generación de capacidades locales, las nuevas fuentes de empleo que se abren para la región, están llamadas a ser cubiertas por la población cercana.

La política es fiel a la legislación ecuatoriana y el trabajo permanente. Pese al cese de actividades impuesto por el Mandato de abril de 2008, ECSA optó por asumir, la contratación de los jefes de familia de la parroquia de Tundayme de las comunidades shuaras del cantón El Panguí.

Las operaciones mineras generarán fuentes de empleo en aspectos multidisciplinarios. Es importante pensar en el largo plazo, hemos iniciado acciones para la formación de capacidades locales. Los convenios interinstitucionales con entidades académicas y organismos de capacitación se orientan a preparar los futuros obreros y profesionales que trabajarán en la mina, pero también priorizan el desarrollo de destrezas y habilidades para nuevos emprendimientos productivos en la región (Bebbeington, 2008)

#### **1.5.1.4. *Enfoque gerencial de la dimensión ambiental.***

Años antes del inicio de las operaciones mineras, se ha cumplido con el levantamiento de la línea de base, se realiza el control de la cantidad y calidad de agua, inventarios de biodiversidad, proyectos de reforestación, implementación de viveros y de un jardín botánico para la preservación de las especies y su posterior reubicación, al cierre de la mina.

La capa vegetal y animal del área donde se asientan los proyectos ha sido retirada previamente; es un compromiso recuperar esta biodiversidad.

El procesamiento del concentrado de cobre es “limpio” pues no involucra contaminantes. La eficiencia en el uso del agua, de la energía y de los materiales es fundamental para esta industria. Se utilizará la más alta tecnología para minimizar el impacto y disminuir los riesgos al ambiente.

Todas las actividades humanas impactan sobre el entorno, pero es importante planificar acciones para minimizar, mitigar, compensar y recuperar el entorno, el ambiente y la biodiversidad (Acosta, 2009)

#### **1.5.1.5. Estructura posicional.**

La estructura posicional se encuentra motivada por algunas acciones específicas orientadas a cambiar el futuro de los ecuatorianos y a escribir una nuevo y mejor historia, estas son:

##### **1.5.1.5.1. Trato justo con la naturaleza.**

La extracción del concentrado de cobre implica un proceso limpio, que no usa químicos contaminantes. Aun así, años antes del inicio de las operaciones mineras, hemos cumplido con el levantamiento de la línea de base, controles de la cantidad y calidad de agua, e inventario de biodiversidad.

Durante el 2008, se desarrolla el Jardín Botánico, Vivero, y proyectos piloto de reforestación con especies nativas y comerciales; así como programas de biocombustible y de abono orgánico. También inició el funcionamiento de una micro central hidroeléctrica que cubrirá nuestras necesidades de energía limpia (Resources, 2008)

##### **1.5.1.5.2. Trato justo con la comunidad.**

Al estar ubicados en una región de extrema pobreza, es nuestro deber maximizar los beneficios para las comunidades. Durante esta etapa de transición, asumimos la contratación de los jefes de familia de la zona de influencia directa. Consideramos este tiempo como propicio para ejecutar programas de capacitación, orientados no sólo a fortalecer las capacidades de los potenciales trabajadores sino a desarrollar destrezas para nuevos emprendimientos. Mirando hacia el futuro, suscribimos convenios con importantes universidades de la región sur oriental.

### 1.5.1.5.3. *Trato Justo con el Estado.*

El Estado es el mejor socio de un proyecto que persigue el bienestar de todos los ecuatorianos, por ello, se cumple de manera estricta con las regulaciones nacionales, como pago de patentes e impuestos. En base a las posibilidades, se participa en el debate para la elaboración de la nueva Ley Minera. Conjuntamente con otras empresas mineras, se ha formado el Consejo de Minería Responsable.

En la figura 1 se presenta el modelo de intervención de la empresa Ecuacorriente S.A., en la comunidad donde se encuentra desarrollando sus operaciones, esto con el fin de contribuir al desarrollo económico social y ambiental del sector.



**Figura 1:** Estructura del modelo de intervención en la comunidad de la Empresa Ecuacorriente S.A.

**Fuente:** Informe de la empresa ecuacorriente (Resources, 2008)

**Elaboración:** La autora

## 1.6. Entorno empresarial.

La empresa Corriente Resources Inc, es propietaria de las siguientes empresas subsidiarias en Ecuador, que vienen a constituirse en el entorno empresarial:

**Ecuacorriente S.A. – ECSA:** Constituida en Ecuador el 22 de diciembre de 1999, con el objetivo de desarrollar la actividad minera en todas sus fases y cualquier otra actividad permitida por ley ecuatoriana. Según información del Ministerio de Minas y Petrleos del Ecuador y de misma empresa, ECSA es titular de once concesiones

localizadas en la provincia de Zamora Chinchipe, que juntas abarcan 9.928 hectáreas correspondientes al proyecto Mirador.

**Explor Cobres S.A. – EXSA:** Constituida en Ecuador el 24 de septiembre de 1993, también con el objetivo de desarrollar la actividad minera en todas sus fases. EXSA es titular de 13 concesiones ubicadas en la provincia de Morona Santiago, de las cuales 7 están suspendidas. Las 6 restantes conforman el Proyecto Panantza-San Carlos, cuya superficie abarca 14.000 hectáreas. Adicionalmente EXSA tramita el otorgamiento de dos concesiones de 3.080 y 1.360 hectáreas en la misma provincia.

**Hidrocrúz S.A:** Constituida como subsidiaria de Corriente en Ecuador el 18 de enero de 2007. Su objeto es el desarrollo, la realización, la operación y la administración de proyectos de generación de energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, entre otros. Ecuacorriente confirmó que Hidrocrúz planifica desarrollar un proyecto hidroeléctrico en el sector de Santa Cruz, cantón El Pangui, provincia de Zamora Chinchipe, el cual proveería de energía eléctrica al proyecto Mirador.

**Puerto Cobre S.A:** Fue creada en Ecuador el 10 de octubre de 2006. Su objeto es la instrucción y operación de puertos de aguas profundas y de transferencia internacional carga y contenedores, así como la construcción y operación de puertos secos y fluviales. Las operaciones de la empresa Puertocobre estarían localizadas en la provincia de El Oro, en la zona costera ecuatoriana, lugar al que según Ecuacorriente llegaría el concentrado de cobre del proyecto Mirador (Resources, 2008)

#### **1.6.1. Base legal y actividad principal.**

Luego de más de quince años de investigaciones geológico-mineras e inversiones millonarias de alto riesgo, se concluyó en la existencia de un importante yacimiento mineral.

Durante la fase de exploración, cumplimos estrictamente con la normativa ambiental vigente en el país, que contempla la presentación y aprobación del Estudio de Impacto Ambiental, el Plan de Manejo Ambiental y diversas Auditorías Ambientales.

Para pasar a la fase de explotación se requiere de la construcción de la infraestructura minera, con una inversión aproximada de 418 millones de dólares.

El Proyecto Mirador que ECSA se apresta a desarrollar en las áreas concesionadas por el Estado ecuatoriano, desarrollando actividades como:

- ✓ Reservas minerales probadas y probables: aproximadamente 181 millones de toneladas, con una ley promedio de 0,63% Cobre (Cu), 0,20 g/ton Oro (Au), 1,60 g/t Plata (Ag).
- ✓ Volumen de explotación: el plan de mina estima una capacidad inicial de procesamiento de 30.000 tpd.
- ✓ Producción de concentrado de cobre: Se estima una producción de 512 toneladas por día, las mismas que serán transportadas por 16 camiones, hasta el puerto de exportación.
- ✓ Corredor de Transporte: 418 Km., entre el sitio de la mina y el puerto de embarque del concentrado, en Puerto Bolívar.
- ✓ Vida útil de la mina: aproximadamente 19 años, según las reservas actuales.
- ✓ Volumen de escombros: durante la vida de la mina se removerán aproximadamente 145 millones de toneladas de escombros, con un coeficiente de destape promedio de 0,7:1.
- ✓ Área total de intervención: 641,4 hectáreas (Resources, 2008)

**CAPITULO II:**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A.**



## **2.1. Análisis de la situación externa.**

### **2.1.1. Ambiente.**

El entorno macroeconómico se refiere a todos los factores externos que afectan de una u otra manera el funcionamiento de la empresa minera. Dentro del análisis del macro-ambiente se tomarán en cuenta algunos factores que afectan o benefician directamente a la empresa que se está analizando.

En este sentido y en el contexto del estado se pueden identificar algunos factores o variables que se detallan a continuación:

### **2.1.2. Factor económico.**

El factor económico sirve para analizar las variables que tienen incidencia con la empresa minera, con el fin de medir los cambios que se producen en los niveles de ingresos en relación con los gastos, así como la influencia en el mercado asegurador de ciertos indicadores macro y micro económicos.

Las siguientes variables económicas se encuentran determinadas y en algunos casos afectadas en la empresa que se está investigando:

#### **2.1.2.1. Inflación.**

Se entiende por inflación al incremento en el nivel general de precios, es decir que la mayoría de los precios de bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de adquisición con una misma cantidad de dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a los salarios.

En el caso de nuestro país el fenómeno inflacionario se entiende como un aumento del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación para el año 2008 fue de 8,83%, y para los siguientes períodos, este indicador macroeconómico tuvo una tendencia decreciente, en el 2009 con 4,31%, en el 2010 fue de 3,33%, para el 2011 fue de 5,41%, 2012 y 2013 la inflación fue de 4,16% y 3,03% respectivamente y según

los últimos datos del Banco Central para Abril del 2014, la inflación está en 3,09%. Lo que significa que la empresa a empresa no se ve afectada por este fenómeno, ya que en los últimos años los precios se han mantenido (IDE Business School, 2014).

### **2.1.2.2. Impuestos y contribuciones.**

La empresa Ecuacorriente S.A. debe cumplir con el pago establecido por parte de los concesionarios mineros del 25% de impuesto a la renta (artículo 93 de la Ley de minería). El procedimiento para este pago es normado por el Reglamento de contabilidad para minería metálica a gran escala para los contratos de explotación minera, el cual establece además que el pago de este impuesto debe mantener conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación.

Por otro lado, el contrato suscrito entre el Estado y la empresa Ecuacorriente S.A. difiere de la norma debido a que establece el pago por concepto de impuesto a la renta del 23% durante el año 2012. A partir del año 2013 y, de allí en adelante, la tasa sería del 22%. Este pago tiene que ser efectuado al SRI y se apegará a la normativa antes descrita.

Referente al IVA, al igual que para el impuesto a la renta, la Ley de Minería establece el pago por parte del concesionario minero del 12% por concepto de impuesto al valor agregado (IVA) en las actividades que la ley establezca aplicable. Asimismo, el Reglamento de contabilidad para minería metálica a gran escala para los contratos de explotación minera establece que, para el pago del IVA, el concesionario se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno y en su reglamento de aplicación.

Ecuacorriente S.A., además debe pagar el impuesto a los ingresos extraordinarios, ya que entre los beneficios más importantes que genera la actividad minera a gran escala para el Estado se encuentra dicho impuesto. Este está normado por la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en Ecuador (artículos 164-172). También se lo reconoce como ingreso, tanto en la Ley de Minería (artículo 93) como en el Reglamento de contabilidad para minería metálica a gran escala para los contratos de explotación minera (artículo 26 y 27). En estos marcos, se establece que la tarifa del impuesto es del 70% sobre los ingresos percibidos por las empresas contratantes, generados en ventas a precios superiores a los previstos en los respectivos contratos.

De igual manera, se establece que el precio base utilizado para este cálculo será ajustado mensualmente conforme a la variación del índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de América, el cual es publicado por el Banco Central del Ecuador. En caso de que este no exista, se utilizarán los índices publicados por Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos de América (Herrera, 2012)

### **2.1.2.3. Sueldos y salarios.**

Los índices de sueldos y salarios constituyen todos los valores monetarios que el trabajador recibe regularmente todos los meses del año, excluyéndose los pagos correspondientes a un periodo mayor al mes, por ejemplo el décimo tercero, décimo cuarto, bono navideño y otros componentes remunerativos según la característica y sector económico de la empresa.

El mercado laboral en el Ecuador se puede evaluar mediante tasas de desempleo, subempleo y tasa de ocupados plenos que son factores relevantes que están enlazados a los individuos e implica un costo social.

Según el INEC para marzo del 2013 la tasa de mercado laboral en el Ecuador se resume en las siguientes cifras:

- Tasa de desempleo 4,61%
- Tasa de subempleo 46,94%
- Tasa de ocupados plenos 48,66%

La empresa minera Ecuacorriente S.A., aporta al mercado laboral siendo una fuente de generación de empleo para la sociedad, y de esta manera creando mayores oportunidades de negocios en su entorno. Además sus empleados cuentan con una buena estabilidad de trabajo con todos los beneficios, los mismos que se sienten satisfechos en formar parte de la empresa. Si la tasa de desempleo es baja significa que las personas tienen mayor poder adquisitivo y por ende una variable positiva para el crecimiento económico.

La responsabilidad social de la empresa está reflejada en el compromiso con las comunidades, con sus empleados y proveedores para garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, a través de la participación del gobierno y el resto de entidades que promueven el cuidado del medio ambiente, como por ejemplo, los llamados impuestos

verdes los cuales entraron en vigencia en el 2012 con el fin de ayudar a mantener un medio ambiente saludable (IDE Business School, 2014)

#### **2.1.2.4. Riesgo país.**

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean mejor que lo esperado o que existan pérdidas (IDE Business School, 2014)

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros como es el caso de la Empresa Ecuacorriente S.A., medida por el Riesgo País, ha registrado importantes variaciones. En 1999 se ubicó en 3327 puntos; después de adoptar la dolarización, para el año 2003 había disminuido a 779 puntos y se mantuvo entre 600 y 900 puntos por cuatro años. En 2007, cerró con 614 puntos.

Sin embargo, en 2008, las fluctuaciones del riesgo país fueron más amplias; pues se incrementó la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana y por eso el EMBI aumentó rápidamente desde septiembre; cerrando el año con un riesgo país de 4731 puntos, superior al registrado en el año de la crisis bancaria. En 2009 el riesgo país fue de 775 puntos y para 2010 se incrementó a 913 puntos.

En 2011, el EMBI (Emerging Markets Bond Index)<sup>1</sup>, fue de 846 puntos y para 2012 se redujo a 826 puntos. Durante 2013 ha presentado ligeras fluctuaciones manteniendo una tendencia a la baja, con lo cual en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos y para enero 2014, el riesgo país se ubicó en 592 puntos, lo que significa que existen las garantías suficientes para que la empresa continúe operando en el país (IDE Business School, 2014)

---

<sup>1</sup> (Emerging Markets Bond Index) es uno de los indicadores más utilizados para calificar el estado de riesgo de un país, específicamente el riesgo soberano (no es lo mismo riesgo país que riesgo soberano).

### **2.1.3. Factor socio cultural.**

El factor social del macro entorno de la empresa muestra las tendencias que marca la sociedad orientadas hacia nuevas creencias, tradiciones, costumbres, así como la individualidad de cada ser humano, reflejo del nacimiento de una nueva cultura social que evoluciona con el paso de las generaciones.

La actividad minera genera impactos sociales positivos y negativos a las comunidades que se encuentran a su alrededor, por lo que es necesario que se tenga claridad en cuanto a las responsabilidades de Ecuacorriente S.A referente a la presentación adecuada de un plan de desarrollo comunitario, prevención, mitigación y minimización de los impactos que podrían generarse y la correspondiente indemnización a los perjudicados dando cumplimiento a los acuerdos suscritos con las comunidades.

De allí que las oportunidades para el desarrollo de las comunidades cercanas al proyecto son algunas ya que permitirán el fomento de fuentes de trabajo para los colonos, incremento de divisas, entre otros que permitirán el crecimiento social de los involucrados (Resourses, 2008)

### **2.1.4. Factor tecnológico.**

Los factores tecnológicos dependen de los requerimientos de las tareas que ejecuta la organización los cuales cambian de acuerdo con la empresa y están determinados por la especialización del conocimiento y por las habilidades exigidas para operar determinados modelos de máquinas, por los equipos y las materias primar a utilizar y por la disposición física de las instalaciones.

La tecnología influye sobre la organización en las formas de hacer las cosas, diseños y producción. Para obtener buenos beneficios entre los factores tecnológicos se podrá mencionar mayor productividad, estándares más altos de vida, mas descanso y una mayor variedad de beneficios. A medida que la tecnología es incorporada a las organizaciones éstas se volverán más seguras, porque aumentan su eficiencia. Por otra parte los avances tecnológicos en las comunicaciones y en transporte que utiliza la empresa Ecuacorriente S.A., para sus operaciones ha provocado que el entorno internacional se cada vez más relevante.

Dicha empresa cuenta con equipos tecnológicos de punta, con el propósito de realizar un procesamiento eficiente de recursos mineros, cuya explotación mediante los sistemas tradicionales no es económicamente viable. Este desarrollo tecnológico tiene como objetivo fundamental aumentar la recuperación de metales, acortar la cinética de extracción de los metales, patentar nuevas bacterias y nuevos procesos, y viabilizar en el mediano plazo, los recursos mineros sub-económicos, con el consiguiente ahorro sustancial en los costos de explotación y disminución del impacto ambiental de la minería (Arias, 2012)

#### **2.1.5. Factor político.**

El factor político denota la cantidad de normas que regulan el funcionamiento de la empresa, así como la gobernabilidad de los grupos de poder de interés público que influyen en la toma de decisiones y estrategias de mercado a nivel organizacional.

Se debe tomar en cuenta que la implementación de políticas destinadas a atraer la inversión extranjera, sumada a una práctica de no vigilancia estatal a esos proyectos, ha generado un escenario de conflictividad social con múltiples episodios de vulneración de los derechos humanos, lo que ha propiciado también un debate ciudadano sobre la pertinencia o no de promover la minería a gran escala en el país.

Sin embargo, la Constitución de la República del 2008 y la Ley de Minería, tienen políticas claras y precisas sobre la minería y esto le ha permitido a Ecuacorriente S. A, fortalecerse y poder realizar el trabajo minero tomando en cuenta la equidad, el buen trato al medio ambiente, entre otros (IDE Business School, 2014)

#### **2.1.6. Factor legal.**

El factor legal implica el análisis de las principales normas y leyes que regulan y legitiman el funcionamiento de las empresas mineras en el país.

Al respecto la Constitución de la República del 2008, la Carta Magna es el principal marco legal propulsor de la actividad minera en el país. En esta, se confirmó la competencia exclusiva del Estado sobre los minerales. De igual manera, se incorporó el concepto de “sectores estratégicos”, entre los que se incluyó a la minería. Asimismo, ratificó la propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable de los recursos

naturales no renovables y de los yacimientos minerales por parte del Estado (artículo 408), como lo establecía también la Constitución de 1998.

La Constitución vigente, a diferencia de la del año 98, establece en su artículo 408 que “el Estado participará en los beneficios del aprovechamiento de los recursos minerales, en un monto que no será inferior a los de la empresa que los explota”. Esta disposición marca la principal diferencia entre ambas Constituciones en cuanto a minería y determina uno de los principales lineamientos en los que se basó la posterior elaboración de marcos normativos del sector, los cuales buscaron garantizar la mayor participación del Estado.

Tomando en cuenta la Ley de Minería de 2009, es la norma vigente que rige el sector minero en el Ecuador. Establece que la política minera es atribución del presidente o presidenta de la República, para lo cual, contempla la nueva institucionalidad del sector con sus respectivas atribuciones y competencias. Al igual que los marcos normativos previos, señala la utilidad pública de la actividad minera y al Estado como actor que tiene dominio sobre los derechos mineros. Por otro lado, determina que la actividad minera puede desarrollarse por medio de empresas públicas, mixtas o privadas, comunitarias, asociativas y familiares, de autogestión o de personas naturales. Además, contempla ocho fases para el desarrollo de la minería y dos modalidades contractuales. La una establece contratos de prestación de servicios en los que el concencionario percibe una remuneración por sus actividades de explotación sin pagar regalías ni impuestos a las ganancias extraordinarias.

La segunda modalidad se refiere a contratos de explotación minera en los que el concesionario explota y comercializa el mineral sujeto al pago de regalías e impuestos a los ingresos extraordinarios. En el ámbito económico, establece que la participación del Estado en los beneficios de la industria minera debe ser mayor a la de las empresas privadas. Para el cumplimiento de esto, señala que el concesionario debe cumplir con el pago de regalías no menores al 5% sobre la venta de los minerales, impuesto a la renta, utilidades, impuesto sobre los ingresos extraordinarios y el impuesto al valor agregado (artículo 93). También brinda lineamientos para la distribución de las regalías.

Finalmente, contempla entre sus artículos el derecho a la información, participación y consulta, y además conceptualiza y norma la “minería artesanal”, la “pequeña minería” y la “minería no metálica”.

Esta ley, a diferencia de la primera, proporciona lineamientos más claros acerca de los procedimientos para el otorgamiento de concesiones, en especial durante las etapas de exploración, explotación y comercialización. Además, profundiza acerca de las obligaciones de los titulares mineros y la preservación del medio ambiente.

Analizando el Reglamento General de la Ley de Minería del 2009 que fue expedido a finales de 2009, contiene normas que complementan a la Ley de Minería mediante las cuales se pueda desarrollar la industria en el país. No solo establece las atribuciones, jurisdicciones y competencias de las nuevas instituciones mencionadas en la Ley de Minería; también establece la creación de los consejos consultivos para la participación ciudadana y define los pasos y requisitos para el registro de pequeños mineros y mineros artesanales.

Asimismo, establece las condiciones de las dos modalidades contractuales, y a la vez norma los derechos mineros y el procedimiento para acceder a una concesión minera. Además, se determina la actualización del registro y el catastro minero.

Referente a la normativa convexa, a partir del Mandato Minero y la posterior promulgación de la Constitución y Ley de Minería, se elaboraron marcos legales con la finalidad de complementar la legislación minera vigente hasta ese momento y garantizar la mayor participación del Estado en los ingresos que genere la actividad. Así, este marco legal buscó que las empresas privadas que venían realizando labores de exploración (como las que operan en los cinco proyectos estratégicos) puedan iniciar con la fase de explotación bajo una normativa que asegure que la participación de la empresa privada en los beneficios de la actividad minera no sea mayor a la del Estado.

De la principal normativa conexas que entró en vigencia a partir del Mandato minero se destacan el Reglamento del Régimen Especial de Pequeña Minería, el Instructivo para Etapas de Exploración y Explotación Minera, el Instructivo para el pago de utilidades al Estado por la actividad minera, el Instructivo de Auditoría de Regalías y Beneficios de



la Actividad Minera Metálica y el Reglamento de Contabilidad para Minería Metálica a Gran Escala (Arias, 2012)

Tabla 1. Normativa vigente para el sector minero en el Ecuador

<b>2008</b>	
Mandato minero	22 de abril de 2008
Constitución de la República	22 de octubre de 2008
<b>2009</b>	
Ley de minería	29 de enero de 2009
Instructivo para el pago de patente de concesión minera	24 de marzo de 2009
Instructivo para el derecho de aprovechamiento de aguas	19 de marzo de 2009
Reglamento de régimen especial de pequeña minería	16 de noviembre de 2009
<b>2010</b>	
Instructivo al art. 14 reglamento de régimen especial de pequeña minería	10 de diciembre de 2010
<b>2011</b>	
Instructivo de autorizaciones y cesión en garantía de derechos mineros	28 de enero de 2011
Instructivo para calificación y registro de sujetos derecho mineros	31 de enero de 2011
Pago de utilidades al Estado por la actividad minera	25 de mayo de 2011
Instructivo para etapas de exploración y explotación minera	2 de mayo de 2011
Reglamento para el libre aprovechamiento de materiales de construcción	1 de julio de 2011
Plan nacional de desarrollo del sector minero	4 de agosto de 2011
Instructivo para el otorgamiento de permisos para labores de minería artesanal	9 de septiembre de 2011
Instructivo para la obtención de licencias de comercialización de sustancias mineras	9 de septiembre de 2011
<b>2012</b>	
Instructivo para la instalación de plantas, función y refinación	10 de enero de 2012
Reglamento de contabilidad para minería metálica a gran escala para los contratos de explotación minera	16 de marzo de 2012
Reglamento para regularizar las labores de minería artesanal	18 de mayo de 2012
Instructivo de la auditoría de regalía y los beneficios de la actividad minera metálica	9 de marzo de 2012
Reglamento para regular el uso del manejo de agua en sistemas y proyectos	28 de junio de 2012

**FUENTE:** Datos tomados del Estatuto Orgánico por procesos del Ministerio de Energía y minas.

**ELABORACIÓN:** La autora

**CAPITULO III:**  
**SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A.**

### **3.1. Planificación.**

Referente a la planificación de la empresa Ecuacorriente S.A., esta tiene diseñado un plan basado en la realidad nacional y bajo los estándares internacionales de calidad, es por ello que se ha preocupado que la misma abarque todos los niveles de estudios de factibilidad y planes de implementación sobre operaciones existentes y las que se deben generar para el desarrollo adecuado de las operaciones.

El fin de esta empresa es desarrollar un análisis estratégico de modo que permita a los principales impulsores de proyecto entregar resultados positivos. Los sistemas y procesos probados de planificación minera implican que la sociedad pueda tener la confianza que se identifique y comprenda los principales factores que impulsan el proyecto, se identifique la estrategia de desarrollo óptima, y se aumente al máximo el rendimiento de la inversión (Arias, 2012)

Para lograr aquello se cuenta con el personal calificado dentro de la empresa además de cuentan con experiencia en la mayoría del manejo de las materias primas necesarias a fin de ofrecer una variedad de servicios de planificación minera que van desde planes mineros conceptuales para una rápida evaluación de un proyecto, o planes mineros más detallados que cubren:

1. La secuencia de extracción
2. Selección del equipo
3. Requisitos de mano de obra y cálculos de costo
4. Diseño de las instalaciones, incluida la oficina, casa de cambio, taller de mantenimiento, subestación eléctrica, suministro de agua, camino de acceso, sistemas de manipulación y/o preparación
5. Plan de recuperación
6. Cálculo de costo de operación y capital
7. Evaluación financiera
8. Completa preparación de informes para fines de financiación

Los ingenieros de diseño minero pueden operar de manera experta los principales sistemas de planificación minera para producir diseños de corto y largo plazo, programar diseños de bloques, diseños de botadero, y equilibrio de volumen para excavación a cielo abierto y desarrollos similares, y diseño de servicio y caserón para minas subterráneas, a fin de cumplir con los requerimientos y mandatos estatales

ecuatorianos, en cuanto se refiere a la conservación y preservación del medio ambiente.

Para las operaciones subterráneas se puede evaluar la secuencia y el diseño óptimo para el desarrollo y la extracción para una variedad de métodos de extracción subterránea.

Para lograr el cumplimiento de la planeación, esta tomará de datos obtenidos, resultados imaginarios y se determinará metas u objetivos que servirán de guía o tanteo para desarrollar métodos o programas que se deben ejecutar para poder lograrlos en un tiempo prudente; conforme avance el desarrollo de la empresa y ante la existencia de datos recogidos del mercado, es probable que se tenga la necesidad de replantear estos objetivos iniciales en función de nuestros recursos reales para este momento (Resourses, 2008)

### **3.2. Elementos de la empresa minera Ecuacorriente S.A.**

La empresa minera Ecuacorriente S.A., reúne algunos elementos, sobre los cuales actúa principalmente la planeación:

#### **3.2.1. Los recursos de capital.**

La empresa minera Ecuacorriente S.A., firmó un contrato por casi 1500 millones de dólares para desarrollar el primer megaproyecto de extracción de cobre, a cielo abierto, en el sector El Pangui, en la provincia amazónica de Zamora Chinchipe, esto permite al Ecuador abrirse paso frente a muchas posibilidades de futuro y situarse como un gran país minero a gran escala (Diariocrítico, 2012)

Esto implica que la empresa minera cuenta con los recursos suficientes para existir, estos recursos son necesarios para realizar la compra de bienes tales como terrenos, oficinas, maquinaria, equipo de construcción, instrumentos, mobiliario, transporte, canteras, materia primas, entre otros, todo lo cual tiene un costo financiado del cual los directivos esperan obtener una rentabilidad que incluso cubra los riesgos enfrentados.

Además la empresa minera Ecuacorriente S.A., cuenta con una planificación inicial se deberá definir cuál es el capital de riesgo mínimo indispensable para poder iniciar

operaciones de forma óptima y tratar de definir el verdadero crédito al cual tiene acceso la empresa sin ser perjudicial para su normal desenvolvimiento de actividades; para posteriormente determinar cuál será la verdadera tasa de rendimiento de la empresa a niveles inmediatos y mediatos. De este rendimiento proyectado según la planificación y todos los cuestionamientos razonables posibles se tendrá que tomar la decisión si es o no conveniente la constitución de la empresa minera (Resources, 2008)

### **3.2.2. Los recursos humanos.**

La empresa Ecuacorriente S.A., cuenta con el personal idóneo que puede operar con eficiencia y mantener el crecimiento de la empresa minera, para lo cual tiene capacidad para brindar oportunidades de trabajo para la construcción del proyecto durante los 21 meses de etapa constructiva se prevé un pico de hasta 729 personas, entre directos e indirectos y para operación entre 417 o más plazas de trabajo directas y 2700 indirectos (Ecuacorriente, 2010)

A los empleados y trabajadores se los ha capacitado, con la finalidad de que puedan acceder a mayores beneficios, al tiempo de mejorar sus competencias laborales, en un ambiente de motivación y aprendizaje continuo, para contribuir al crecimiento del sector. Además de contar con la definición de una política salarial, que garantiza acceder a mayores niveles de compensación, sustentado en méritos y en un buen desempeño, para lo cual la empresa se ha comprometido a impulsar, desarrollar y auspiciar un ambicioso Plan Integral de Capacitación (Diariocrítico, 2012)

Es por ello que han seleccionado y localizado el personal humano necesario con el cual se suplirá el abandono por cualquier circunstancia de un puesto de trabajo y por otro lado cuando se necesite ampliar las operaciones ya no se perderá el tiempo buscando o aún peor aceptando personal que no cumplirá adecuadamente su puesto de trabajo; no se puede olvidar que al personal empleado no solo se le proporcionara su salario; sino también se los motivará, se tratará su autorrealización mediante la capacitación que busque la realización profesional y elevar su autoestima de forma apropiada, buscando de todas las formas posibles el desarrollo de los recursos humanos (Resources, 2008)

### **3.2.3. Conocimientos de los procesos a realizar la empresa.**

Para que los empleados tengan conocimiento de los procesos necesarios en la planificación, la empresa Ecuacorriente S.A., ha optado por dar a conocer la misión de la empresa, que es la definición precisa de la principal tarea que realiza una empresa, destacando su identidad empresarial como un todo que prevé de bienes y servicios del medio ambiente; y el concepto de área de operaciones que le permite definir los productos y servicios que presta.

Otro factor importante a tener en cuenta en la empresa minera es que programen desde el principio en tener áreas de producción adecuadas, lo cual les permitirá aplicar las reglas de especialización del trabajo y mediante ello brindar las facilidades para seleccionar la mano de obra requerida según aptitudes y en poco tiempo lograr su especialización mediante la capacitación, de otra manera al seleccionar una área de servicio altamente competitiva, la innovación permite ser principal para establecer una empresa con fines productivos y sobre todo tener cuidado por el medio ambiente.

### **3.3. Planificación de operaciones.**

La empresa minera Ecuacorriente S.A., se ha propuesto ejecutar los procesos de producción otorgando prioridad al aprovechamiento racional de los recursos y cumpliendo nuestras obligaciones con seguridad, calidad, productividad y oportunidad, en un marco de alto reconocimiento al trabajo como generador de valor, preservando al mismo tiempo la salud de los trabajadores, al igual que el medio ambiente en las instalaciones de la empresa y su entorno.

#### **3.3.1. Planificación del proceso productivo.**

En la planificación del proceso la administración determina cómo se elaborará un producto o servicio. Comprende la evaluación de los métodos de producción disponibles y la selección de los que mejor cumplirán con los objetivos de operación.

El proceso de producción de la empresa minera se basa en la extracción, procesamiento y suministro del mineral de cobre a nivel nacional e internacional. La producción del mineral de cobre, se realiza en base a los planes de minas a largo, mediano y corto plazo, los cuales se elaboran tomando como base la cantidad y

calidad de las reservas y la demanda exigida. Para la evaluación de recursos, planificación y diseño de la secuencia de excavación en las minas se utilizan sistemas computarizados.

Los procesos involucrados en la explotación del mineral son:

La mina del proyecto tendrá un tajo de 1 km de diámetro y 300 metros de profundidad. Los relaves serán acomodados en quebradas cerca del tajo y cubiertos con tierra.

Se estima que se procesarán 27 mil toneladas diarias de roca mineralizada, es decir, cerca de 600 toneladas de cobre concentrado por día y se producirán 26 mil toneladas de escombros.

La mina utilizará un máximo de 120 litros por segundo del río Wawayme y 700 litros por segundo de agua reciclada, pasando por la relavera situada cerca del río Quimi.

Por otro lado, se prevé la construcción de un sistema vial necesario para transportar un total de 2,208 millones de libras de cobre y 535,500 millones de onzas de oro en camiones.

Al finalizar la extracción del mineral, se planea llenar el hueco del tajo con agua para hacer un lago turístico (Ecuacorriente, 2010)

### **3.4. Organización.**

#### **3.4.1. Importancia de la organización.**

La organización en la empresa que se está analizando posee una estructura organizacional, la cual permite en la etapa inicial, la organización que se apoya en dos grandes cimientos o macro departamentos, a los que se denomina como Administrativo - comercial y Técnico o de construcción, aunque separado de éste último es normal encontrarse además, al mismo nivel, una Dirección y planeamiento de obras, entendida en la coordinación y dirección exhaustiva de las diversas construcciones en ejecución en cada momento.

En este caso los departamentos se han individualizado en un departamento dedicado expresamente a la dirección y planeamiento de obras, señalando que sus funciones se

pueden concretar en la dirección y coordinación, con amplias facultades del funcionamiento de todos los órganos de ejecución de trabajos. Más concretamente, tiene una serie de atribuciones entre las que se destacan la formulación de la planificación de obras; modificar dichos planes durante su ejecución; llevar a efecto los mismos disponiendo los medios necesarios; coordinar la actividad de las diferentes obras entre sí; controlar, a través de datos estadísticos, la marcha real de las obras; proponer y llevar a cabo nuevos métodos de trabajo, entre otras. Todas ellas, naturalmente, con la ayuda y en perfecta coordinación de los Jefes de obra, Oficina técnica y Departamento administrativo.

Se puede decir que una labor de gerencia la empresa minera son las obras, con responsabilidades técnicas, comerciales y financieras. En el campo de la contabilidad y más en concreto, en relación con la determinación de resultados pueden representar un papel clave ya que se convertirán en funciones imprescindibles de evaluación de sus obras, particularmente en cuanto a los rubros ejecutados, los pendientes de aprobación por la fiscalización o el propietario, en los casos en que se aplique el método del porcentaje de ejecución.

### **3.4.2. Principios de la organización.**

#### **3.4.2.1. *Principios de eficacia y eficiencia.***

El principio de eficacia y eficiencia se refiere a la producción real o efectiva de un bien o servicio, en tanto que la eficiencia está referida a la idoneidad de la actividad dirigida a un fin. En la empresa Ecuacorriente S.A., este principio no llega a todos los sectores de la función y organización administrativa, es decir que la eficacia y la eficiencia implican que la administración de la empresa mejore considerablemente la actividad minera a la que se dedica a fin de obtener el resultado deseado y de esta forma alcanzar el fin propuesto.

Por lo tanto la eficacia y eficiencia suponen que deben tener una aptitud para cumplir con sus fines y objetivos, de la mejor forma posible o con producción de resultados efectivos, lo que supone una adecuada disposición de la organización, los medios y sus funciones. En efecto, en cuanto organizaciones de servicios los entes públicos deben atender las necesidades colectivas y solucionar los conflictos que se generen.



#### **3.4.2.2. Principio de unidad de mando.**

La empresa Ecuacorriente S.A., en lo referente al principio de unidad de mando, realiza la organización de las actividades de tal manera que una persona reciba órdenes únicamente por parte de un solo jefe. Esta es la regla de la unidad de mando. Al respecto, se señala el cómo desde el mismo momento en que un individuo recibe órdenes por parte de dos o más personas, siente malestar. Por otra parte, se asegura el cómo nunca el grupo social se adapta a la dualidad de mando. Cuando en una empresa se viola el conducto regular, se perturba la moral de los trabajadores quienes se colocan en el dilema de obedecer a varios jefes. En consecuencia, se pone en peligro la lealtad del subalterno y se generan conflictos graves.

#### **3.4.2.3. Principio de delegación.**

Este principio en la empresa Ecuacorriente S.A., se maneja de forma poco eficiente y es una deficiencia para la empresa debido que es necesaria para un funcionamiento ágil y eficaz de la empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados.

Se puede aplicar este principio en la empresa dividiendo el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que este plan especifica, quien controla a quien en una organización. A cada administrador se le delega la autoridad necesaria para que pueda realizar su trabajo con los colaboradores o supervisores que necesita.

#### **3.4.2.4. Principio de división del trabajo.**

En este principio la empresa Ecuacorriente debe mejorar con el fin de agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos parecidos como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

### **3.5. Estructura organizacional de la empresa.**

#### **3.5.1. Dirección.**

##### **3.5.1.1. *El gerente.***

El Gerente General de la empresa Ecuacorriente S.A., es nombrado por el Directorio y es el órgano ejecutor de las disposiciones del mismo, al estar investido de la representación judicial y administrativa de la empresa. Entre las principales funciones del Gerente General se encuentran la dirección de las operaciones, organizar el régimen interno y representar en los actos y contratos correspondientes a la actividad minera.

La estructura orgánica procura evitar la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades de la Gerencia General, como de las demás gerencias encargadas de las diversas actividades que le reportan y que conforman. Existe un comité de gerencia compuesto por el Gerente General, el Gerente de Finanzas y Comercialización, el Gerente de Operaciones, el Gerente de Proyectos, el Gerente de Logística, el Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Relaciones Institucionales, el Contador General y el Auditor Interno.

En la vida de una organización continuamente se toman decisiones. Siempre se opta entre hacer una cosa u otra y de este modo se va definiendo el quehacer real de la

organización. Al líder le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se tomen las decisiones. Su papel será conducir este proceso y preocuparse de que los miembros de la organización participen activamente en él.

### **3.5.1.2. Funciones del gerente.**

Las funciones del gerente de la empresa minera Ecuacorriente S.A., son el de planificar, coordinar, y administrar el desarrollo y ejecución de los procesos y actividades operativas, administrativas y de generación; con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas operativas de la organización.

### **3.5.1.3. Atribuciones del gerente.**

1. Valorar, planificar y coordinar el mantenimiento de los equipos y estructuras físicas para garantizar que los mismos se encuentren en buen estado y funcionen adecuadamente en una operación de 24 horas y dar a los usuarios un excelente nivel de servicio y seguridad.
2. Planificar, diseñar, coordinar y administrar el funcionamiento operativo, generación de ventas y servicios para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
3. Coordinar, analizar, revisar y emitir informes operativos mensuales para mantener comunicados a todos los integrantes del directorio de Operaciones, Vicepresidente y Presidente de la empresa, para tomar decisiones sobre acciones correctivas que permitan una adecuada ejecución presupuestaria.
4. Desarrollar, diseñar, idear y conducir procesos de mejora continua para garantizar una actualización constante de los procesos y actividades de la empresa y el logro de las metas propuestas, tomando en cuenta la colaboración de personal motivado e identificado con la operación.

### **3.5.2. Control de gestión.**

El control de gestión en la empresa Ecuacorriente S.A., es importante debido a que trae beneficios a los directivos ya que es una poderosa herramienta para apoyar las decisiones a nivel estratégico y operacional, a la vez que facilita el mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados y de este modo permite tomar las medidas necesarias en forma oportuna para las acciones correctivas que se

requieran realizar y, especialmente, permite identificar oportunidades de innovación y de aprendizaje organizacional para proyectarse al futuro.

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles técnicos, humanos, financieros, entre otros. Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados” (Anthony, 2005)

#### **3.5.2.1.        Objetivos del control de gestión.**

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

#### **3.5.2.2.        Factores que afectan el control de la gestión.**

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización se tienen factores tanto internos como externos:

##### **3.5.2.2.1.     Factores internos.**

- ✓ El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- ✓ La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- ✓ El sistema de información que maneje la organización.

### **3.5.2.2. Factores Externos.**

- ✓ La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- ✓ La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, entre otros.
- ✓ La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

### **3.5.2.3. Tipos de control según el nivel.**

#### **3.5.2.3.1. Sistemas de planificación y control.**

Es un proceso intelectual, previo a la realización de la acción que se planifica, que utiliza la previsión para fijar los objetivos. Es decir que es el proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir tales objetivos (Anthony, 2005)

La planificación se puede considerar como el instrumento fundamental de la dirección empresarial, al abordar y responder a cuestiones tales como: la filosofía, el propósito, la línea de actuación y los objetivos a conseguir; las políticas de investigación y desarrollo, de tecnología o de producción; los productos a elaborar o los mercados en los que se estará presente; la forma de competir o los canales de distribución; los recursos y cuantas cuestiones sean relevantes para la empresa.

Sobre la naturaleza de la planificación, se indican las siguientes características:

- El fin de la planificación es lograr los objetivos de la empresa, facilitando su consecución.
- Señalan la primacía de la planificación en relación a las restantes funciones administrativas: diseño organizativo, dirección y control.
- Constituye una función propia de todo administrador, aunque su carácter y amplitud varíen según la delegación recibida.
- Incorporan el objetivo de eficiencia (ingresos versus costes requeridos) en la realización de los planes.

La planificación, por su carácter formal, es un sólido canal de comunicación dentro de la empresa, permite fijar las bases para medir el resultado global y el de cada una de

las unidades organizativas, además de ser una fuente de capacitación para los propios directivos. Requiere, no obstante, una serie de componentes:

1. Especificación del tiempo a que se refiere.
2. Concreción de la unidad organizativa para la que se formula.
3. Características como: exactitud (necesidad y suficiencia), flexibilidad para adaptarse al entorno, racionalidad respecto de los hechos analizados, posibilidad - facilidad de ejecución, y aspectos cuantitativos y cualitativos.

Por otra parte, el proceso de concreción es difícil, existe complejidad e incertidumbre, y encuentra algunas barreras que deben superarse: hay necesidad de que en la misma se involucren todos los niveles directivos, evitándose que se efectúe de manera aislada o sólo por un equipo asesor. Pueden ser también contraproducentes, la abundancia de datos y de análisis estadísticos, una excesiva abstracción o un exceso de énfasis en las técnicas de planificación o la falta de especialistas en planificación. Por tanto, es importante que arranque desde la alta dirección (el compromiso de apoyo, la vinculación efectiva y la responsabilidad) (Chiaveato, 2001)

**CAPITULO IV:**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **4.1. Metodología.**

### **4.1.1. Métodos.**

#### **4.1.1.1. Método analítico.**

Este método ayudó a tener una visión más clara de la realidad actual de la empresa; para así poder mostrar, describir e interpretar los datos obtenidos de la investigación, determinando las diferentes causas de los hechos que pueden ser aplicados en la empresa.

#### **4.1.1.2. Método descriptivo.**

Permitió realizar una comparación de los datos obtenidos para relacionarlos con la teoría y describir los hechos de forma metódica, clara y precisa.

#### **4.1.1.3. Método analítico – sintético.**

Sirvió para realizar el análisis de la información primaria obtenida con el fin de determinar la veracidad de la propuesta y establecer los resultados para alcanzar los objetivos planteados.

### **4.1.2. Técnicas.**

#### **4.1.2.1. Encuesta.**

Que fue aplicada a los administradores, jefes departamentales y empleados con el fin de analizar la situación actual del sistema de gestión administrativa y plantear un sistema de indicadores de evaluación para el área de operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A.

### **4.1.3. Población a investigar.**

La población de la investigación que se está desarrollando estuvo conformada por 12 personas que tienen los cargos directivos y colaboradores de la empresa Ecuacorriente S.A, conformada de la siguiente forma:



**Tabla 2. Cuadro de la población a investigar**

<b>STATUS</b>	<b>Nro. EMPLEADOS</b>
Gerente	1
Presidente	1
Administradores	3
Empleados	7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos  
Elaborado por: La investigadora

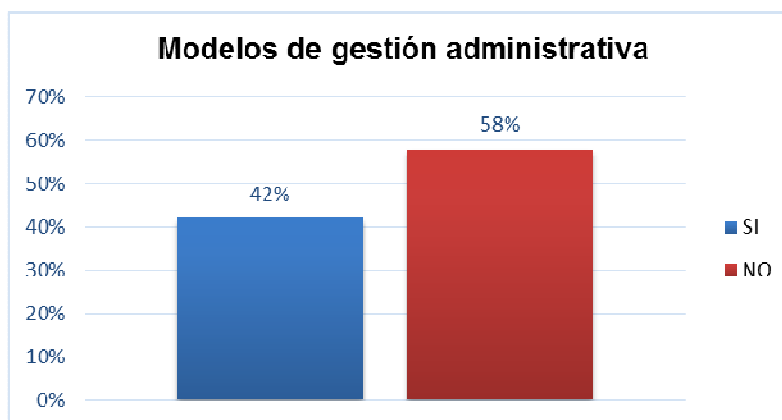
### **Análisis e interpretación de resultados.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los directivos y colaboradores de la empresa ECUACORRIENTE S.A. con el fin de analizar la situación actual del sistema de gestión administrativa y plantear un sistema de indicadores de evaluación para el área de Operaciones de la empresa.

**TABLA 3: Conocimiento sobre los modelos de gestión administrativa.**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	5	42
<b>NO</b>	7	58
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tania Lojano



**Figura 2: Modelos de gestión administrativa**

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tania Lojano

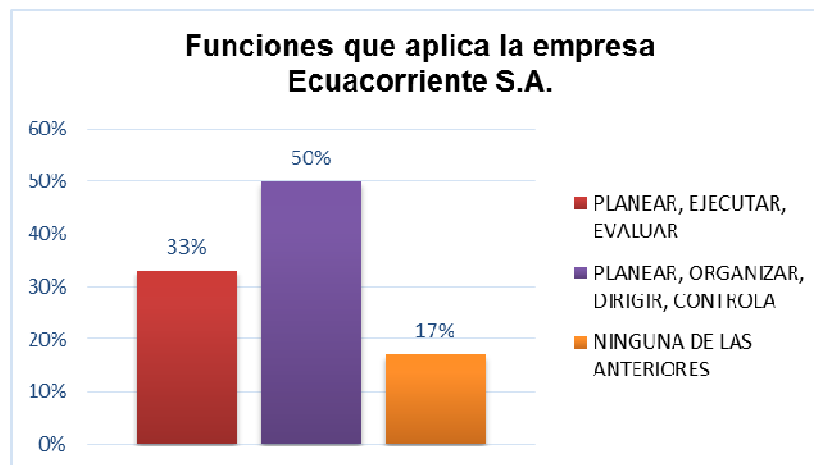
## Análisis e interpretación.

Esto significa que a la empresa Ecuacorriente S.A., no se han incorporado sistemas de gestión para la ejecución de los procesos y esto no permite aumentar la eficacia en la gestión de los servicios que realiza, toda vez que los directivos no conocen que la gestión administrativa permite un óptimo proceso.

**TABLA 4: Funciones que aplica la empresa Ecuacorriente S.A.**

Alternativas	f	%
PLANEAR, EJECUTAR, EVALUAR	4	33
PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR	6	50
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tania Lojano



**Figura 3: Funciones que aplica la empresa Ecuacorriente S.A.**

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tania Lojano

## Análisis e interpretación.

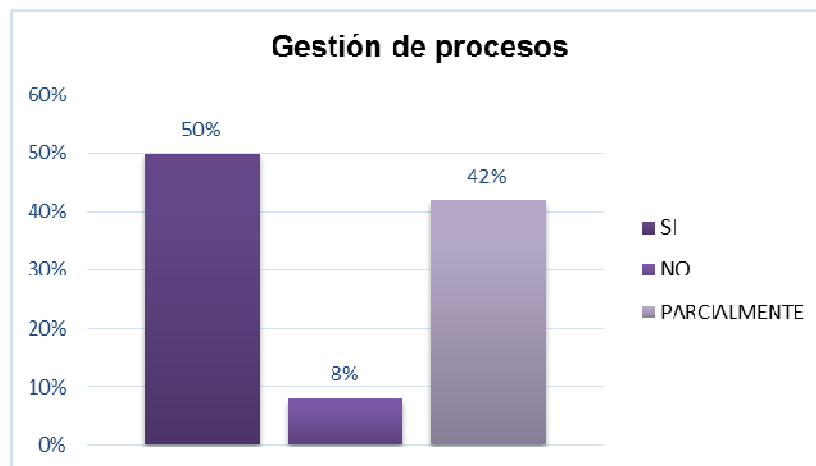
Según las respuestas de los encuestados, se puede manifestar que es importante que los directivos y colaboradores conozcan a fondo lo que son los procesos administrativos de modo que se fomente la optimización de los procesos de gestión para lograr mejores resultados, establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos e incorporar nuevas tecnologías para mejorar la oferta.

**TABLA 5: Conocimiento sobre gestión de los procesos**

Alternativas	f	%
SI	6	50
NO	1	8
PARCIALMENTE	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y colaboradores de la empresa ECSA.

**Elaboración:** Tania Lojano



**Figura 4: Gestión de los procesos**

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Tania Lojano

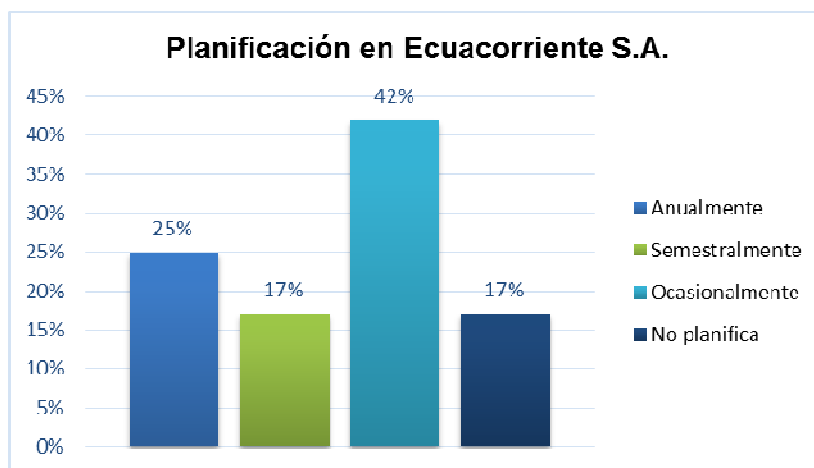
## Análisis e interpretación.

Esto indica que los conocimientos sobre la gestión de los procesos es parcial debido a que no se tienen clara la descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, no se han establecido circuitos funcionales y los servicios que prestan y sobre todo no han logrado la colaboración total del personal debido a que no se tiene claridad sobre un manual de funciones para todos los procesos administrativos.

**TABLA 6: Frecuencia de planificación en la organización**

Alternativas	F	%
Anualmente	3	25
Semestralmente	2	17
Ocasionalmente	5	42
No planifica	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a directivos y colaboradores de la empresa ECSA.  
Elaboración: Tania Lojano



**Figura 5: Planificación en Ecuacorriente S.A.**

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tania Lojano

## Análisis e interpretación.

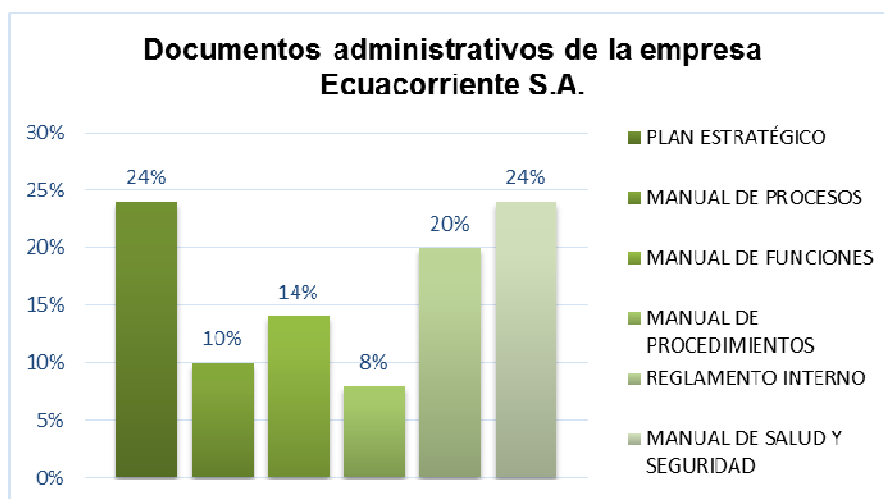
De acuerdo a los datos obtenidos se entiende que se planifica ocasionalmente lo que ocasiona que se dé lugar a la improvisación, selección de personal no idóneo y sin tomar en cuenta sus aptitudes y destrezas, que no se pueda controlar el trabajo y no se puede certificar que se ejecute de acuerdo a las normas establecidas y según lo previsto, que no se distribuya de manera equitativa las funciones y responsabilidades para la ejecución del trabajo, entre otros aspectos que son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa minera.

**TABLA 7: Documentos administrativos**

Alternativas	F	%
Plan estratégico	12	24
Manual de procesos	5	10
Manual de funciones	7	14
Manual de procedimientos	4	8
Reglamento interno	10	20
Manual de salud y seguridad	12	24

Fuente: Encuesta aplicada a directivos y colaboradores de la empresa ECSA.

Elaboración: Tania Lojano



**Figura 6: Documentos administrativos**

Fuente: Encuesta

Elaboración: Tania Lojano

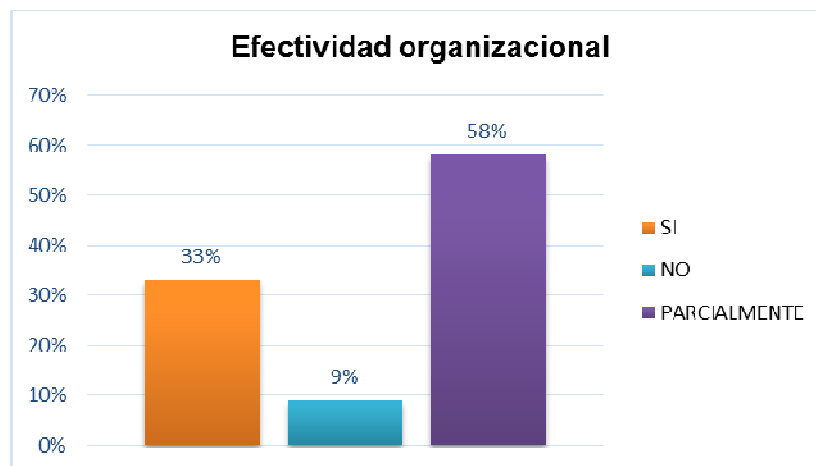
## Análisis e interpretación.

Si se analizan los resultados, se puede notar que la empresa minera no cuenta con los correspondientes documentos administrativos para facilitar el normal desarrollo de los diferentes departamentos es por ello que no se puede organizar de modo debido la planificación, la organización tanto del personal de servicio como de los directivos, no se logra la integración del personal, dirección y control y por lo tanto no se puede elegir alternativas para futuros itinerarios de acción.

**TABLA 8: Incremento de la efectividad organizacional**

Alternativas	F	%
SI	4	33
NO	1	9
PARCIALMENTE	7	58
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y colaboradores de la empresa ECSA.  
**Elaboración:** Tania Lojano



**Figura 7 Efectividad organizacional**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Tania Lojano

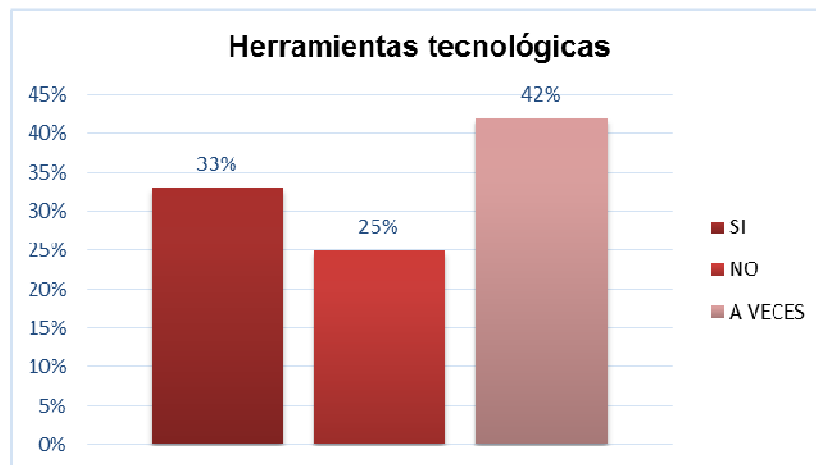
## Análisis e interpretación.

De las versiones obtenidas por los encuestados se puede deducir que la mayoría parcialmente se apoya en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional lo que implica que no se ha realizado un inventario de personas disponibles y se encuentren en capacidad de apoyar a los directivos, por lo que es necesario desarrollar procesos de selección de personas a todo nivel para garantizar el correcto desempeño de sus funciones y que presten su contingente para prestar el apoyo en los procesos administrativos.

**TABLA 9: Aplicación de Herramientas tecnológicas**

Alternativas	F	%
SI	4	33
NO	3	25
A VECES	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos y colaboradores de la empresa ECSA.  
**Elaboración:** Tania Lojano



**Figura 8: Herramientas tecnológicas**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Tania Lojano

## **Análisis e interpretación.**

En este sentido existe un bajo nivel de aplicación de sistemas o herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores lo que significa que es importante lograr la excelencia a través de la capacitación para manejar y enfrentar nuevos problemas, demandas y retos, mediante programas a corto plazo para contribuir a que los empleados y trabajadores desempeñen de mejor manera sus labores diarias.

### **4.1.4. Diagnóstico organizacional de la empresa Ecuacorriente S.A.**

#### **4.1.4.1. Análisis de la empresa Ecuacorriente S.A.**

Ecuacorriente S.A. tiene más de 15 años explorando yacimientos de cobre en el Ecuador, durante este tiempo han invertido más de 80 millones de dólares, bajo la figura de alto riesgo, pues una concesión minera tiene apenas una posibilidad en mil de convertirse en una mina explotable.

El credo corporativo es:

- Contribuir al desarrollo socio – económico de las comunidades directamente relacionadas con nuevos proyectos.
- Contribuir al cuidado y preservación del medio ambiente
- Utilizar prácticas de trabajo diario con altos estándares éticos
- Respetar y considerar a los demás.
- Tiene un código de conducta aprobado mediante Junta de Directores con fecha de 26 de marzo de 2008.

#### **4.1.4.2. Diagnóstico FODA.**

El diagnóstico FODA es una metodología de diagnóstico empresarial que aplica la matriz FODA como herramienta estratégica por excelencia, el beneficio a obtener con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.



**TABLA 10: Análisis de la matriz Foda de la empresa Ecuacorriente S.A.**

<b>MATRIZ FODA</b>			
		<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología de punta utilizada hace posible la explotación económica óptima</li> <li>• El uso de una tecnología más limpia en el aspecto ambiental</li> <li>• Fuerte énfasis en las políticas de seguridad que benefician un trabajo seguro</li> <li>• Una buena gestión con los grupos de interés</li> <li>• Buen manejo de un Código de Responsabilidad</li> <li>• Generador de ingresos a favor del Estado ecuatoriano</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto y diferencia de intereses con la comunidades</li> <li>• Incomprensión y diferentes interpretaciones sobre el proceso de minería</li> <li>• Yacimientos minerales muy complejos y de difícil acceso</li> <li>• No todas las empresas cumplen con sus compromisos ambientales y de responsabilidad social.</li> <li>• Los mineros informales son los que provocan mayor contaminación.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos precios de los metales con tendencia estable</li> <li>• Intercambio de experiencia profesional dentro de la corporación para el crecimiento de desarrollo.</li> <li>• Alianzas estratégicas con el sector minero internacional de modo que le permita ingresar a nuevos mercados o ampliar la capacidad de negociación</li> <li>• Ecuador es un país con mayor atractivo para la inversión minera</li> <li>• Cuenta con personal con una amplia experiencia en el trabajo minero.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas económicas cambiantes en el país</li> <li>• El precio del cobre puede variar</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Presencia de conflictos sociales entre comunidades y empresas mineras</li> <li>• Los centros mineros están ubicados en zonas rurales que es una mayoría carece de los servicios básicos necesarios y debido a esta deficiencia las empresas mineras se ven obligadas a tener una mayor inversión para facilitar el desarrollo de sus operaciones</li> </ul>

**FUENTE:** Estudio realizado en Ecuacorriente S.A

**ELABORACIÓN:** La autora

**CAPITULO V:  
DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

## **5.1. Introducción.**

Un diseño de gestión administrativa para una empresa es una herramienta de tipo institucional que procura mejorar los niveles de organización, mediante la determinación de la filosofía organizacional, y definición de procesos con el propósito de crear un escenario encaminado a mejorar la atención al cliente, en el caso específico de estudio de la atención a los clientes por parte de los empleados de la empresa Ecuacorriente S.A ubicada en la parroquia Tundayme, cantón el Pangui de la provincia de Zamora Chinchipe.

Los resultados de la investigación realizada permiten determinar que las empresas mineras no poseen un diseño de Gestión Administrativa, diseñados tomando en cuenta las técnicas adecuadas, pues de manera implícita tienen su forma de administración, sea éste cual fuere el estilo de administración que se posea.

Recordar que para Muñiz (2008), “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”, es decir que toda empresa debe tener un Modelo de Gestión Administrativo de acuerdo a su organización.

## **5.2. Enfoque basado en procesos.**

### **5.2.1. Objetivos de la Propuesta.**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa Ecuacorriente S.A, con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades operativas.

### **5.2.2. Fundamentación de la Propuesta.**

Ecuacorriente S.A ha tomado un enfoque adaptativo e innovador para operar en un entorno minero dinámico de cambio regular, suspensiones y oposición. La evolución y variabilidad de las circunstancias entorno al sector minero ecuatoriano y el proyecto de Ecuacorriente S.A ha creado retos en la habilidad de la empresa por mantener las buenas relaciones con la comunidad y Gobierno.

Mientras Ecuacorriente S.A ha hecho esfuerzos considerables para mantener abierto el diálogo con el gobierno e integrar a comunidades locales en sus operaciones, incluso durante suspensión minera, el equipo del CEP encontró algunas indicaciones que la política y prácticas de la empresa han jugado un rol como factores externos en la existencia de tensas relaciones empresa-comunidad.

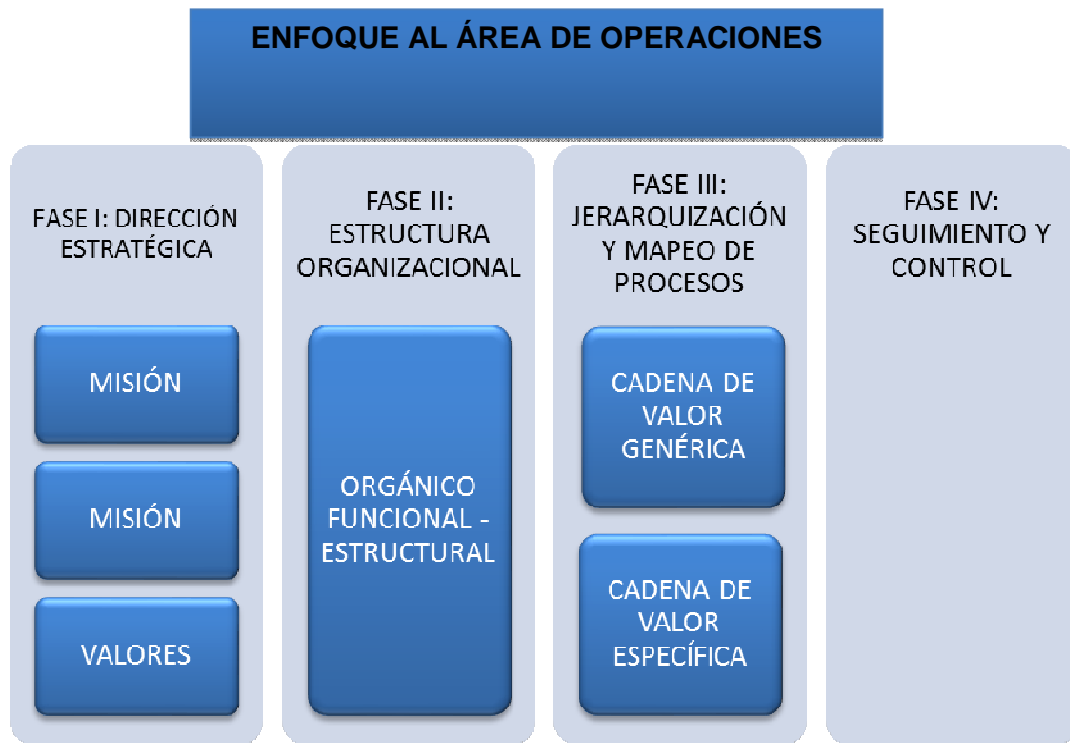
En algunos análisis con el personal de la empresa, se ha expuesto algunas suposiciones esenciales e implícitas que, al menos en una parte, informan acerca del enfoque de compromiso de Ecuacorriente S.A Estas suposiciones incluyen:

1. Tener asistencia dentro de la comunidad esta es suficiente como un medio eficaz para fomentar comunicación.
2. Llevar a cabo un detallado mapeo de inversión enfocado en la posición de varios actores, además de verificar los intereses subyacentes de cada grupo que dirige sus posiciones.

Ante esta realidad identificada, se propone establecer un Modelo de Gestión Administrativo, basada en procesos fundamentándose en la Normas ISO 9001-2008, cuyo principio cuarto establece que el enfoque basado en procesos sostiene que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

El modelo de Gestión Administrativa basado en procesos, establece que los clientes juegan un papel significativo, pues las entradas – inputs del modelo nacen en las necesidades de los clientes y el mercado laboral donde ellos se desenvuelven, mientras que los outputs – salidas se definen con el monitoreo de la satisfacción del cliente requiriéndose de una evaluación sobre la información relacionada con la percepción del cliente, de si la organización ha satisfecho o no sus requerimientos.

La propuesta está dirigida a mejorar el nivel de gestión de la empresa Ecuacorriente S.A, por esto que se requiere contar con una visión clara del direccionamiento estratégico, su estilo de organización y forma de trabajar, con el objeto de mejorar la toma de decisiones y acciones administrativas, que entre otras, pueden ser: revisar estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; constituir, incrementar o modificar controles, para la mejora continua de la empresa.



**Figura 9:** Estructura del modelo de Gestión Administrativa para el área de operaciones de la empresa Ecuacorriente S.A.

**ELABORACIÓN:** La autora

### 5.2.3. Fase I: Dirección Estratégica.

#### 5.2.3.1. Misión.

El Modelo de Gestión Administrativo propuesto, parte de la Declaración de la Filosofía Organizacional, debido a que esta establece la dirección estratégica de las empresas. Es así que para (David, 2008) “el proceso de dirección estratégica es de vital importancia aún para las empresas que realizan actividades comerciales de manera informal o es dirigida la empresa por un solo empresario o propietario, puesto que al conocer hacia dónde va el negocio, este mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de la empresa”.

#### **5.2.3.2. Misión actual de la empresa.**

Ser los pioneros en la exploración, explotación, beneficio y comercialización de recursos minerales de cobre y de minerales secundarios, a través del desarrollo y operación de la primera mina metálica a gran escala en Ecuador, en beneficio del país y de la Compañía.

#### **5.2.3.3. Propósito de la empresa Ecuacorriente S.A.**

A continuación se presenta la Misión Organizacional para la empresa Ecuacorriente S.A rediseñada:

Ecuacorriente S.A., es una empresa minera globalmente competitiva. Somos líderes en términos de seguridad y generación de oportunidades para el desarrollo de nuestro equipo humano, así como en rentabilidad y creación de valor para los accionistas. Estamos plenamente comprometidos con el manejo responsable del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos.

#### **5.2.3.4. Visión.**

La Visión Organizacional es un claro mensaje sobre que aspira a ser la empresa a largo plazo, la visión contempla una descripción del futuro y es exigente pero alcanzable, toda organización debe tener claro hacia dónde desea ir o llegar, pues de ésta manera se transfiere a sus colaboradores su capacidad de orientación al logro.

#### **5.2.3.5. Visión actual de la empresa Ecuacorriente S.A.**

En cinco años ser el referente de la industria minera metálica a gran escala en el Ecuador en los ámbitos industrial, social y ambiental.

A continuación se presenta la visión rediseñada para la empresa Ecuacorriente S.A:  
Llevar a cabo operaciones mineras de manera segura y eficiente aplicando los más altos estándares de la industria, para promover el crecimiento y desarrollo orgánico, principalmente a través de las exploraciones y la investigación metalúrgica a fin de propiciar nuestra asociación con empresas afines de primer nivel en el mundo.

#### **5.2.3.6. Valores.**

A continuación se muestran los valores rediseñados para la empresa Ecuacorriente S.A:

- Integridad y honestidad

Destacar la honestidad y la integridad en el trato con clientes, proveedores, terceros y entre nosotros.

- Seguridad

Velar por la salud y la seguridad de nuestros empleados, clientes y comunidades y proteger el medio ambiente.

- Esfuerzo

Premiar los esfuerzos de los empleados a través de un programa de compensaciones basado en el mérito.

- Respeto

Tratar a cada empleado con respeto, dignidad y estima y apoyar las comunicaciones abiertas entre todos.

- Desarrollo

Permitir el desarrollo y ascender al personal que proceda de nuestras propias filas en base al rendimiento individual.

#### **5.2.4. Fase II: Estructura Organizacional.**

Toda organización o empresa cuenta en forma implícita o explícita con jerarquías, líneas de mando, niveles organizacionales, funciones asignadas a sus miembros. Es decir que, la estructura organizacional, es el esquema de jerarquización y división del trabajo.

##### **5.2.4.1. Orgánico funcional – estructural.**

La empresa Ecuacorriente S.A., no tiene declarada explícitamente su estructura organizacional, pero implícitamente cuenta con dos niveles organizacionales, y a su

vez tiene muy claras las funciones de cada uno de sus colaboradores, en tal circunstancia una vez levantada la información se identificó la estructura actual y se propone su mejora.

El orgánico funcional describe las funciones de cada uno de los cargos, en una empresa, en el caso de estudio la empresa Ecuacorriente S.A, establecidas las funciones sin una adecuada distribución de las mismas, recae la responsabilidad total de todas ellas en la Presidencia, para ello se propone descentralizar la administración actual, mediante una adecuada distribución de funciones.

A continuación se muestra el organigrama estructural que se propone para la empresa Ecuacorriente S.A así como las funciones que deben desarrollar los directivos y encargados del buen funcionamiento de la empresa:

**NIVEL DIRECCIÓN:**

Junta de accionistas

Direcctorio

**NIVEL GERENCIA:**

Gerente general

Gerente de operaciones

Gerente administrativo

**NIVEL OPERATIVO:**

Logística

Contabilidad

Jefe de personal

Jefe de mina

Jefes de guardia

Almacén

Seguridad y medio ambiente

Planta

Mantenimiento

Vigilancia y seguridad física



## ORGÁNICO FUNCIONAL ESTRUCTURAL

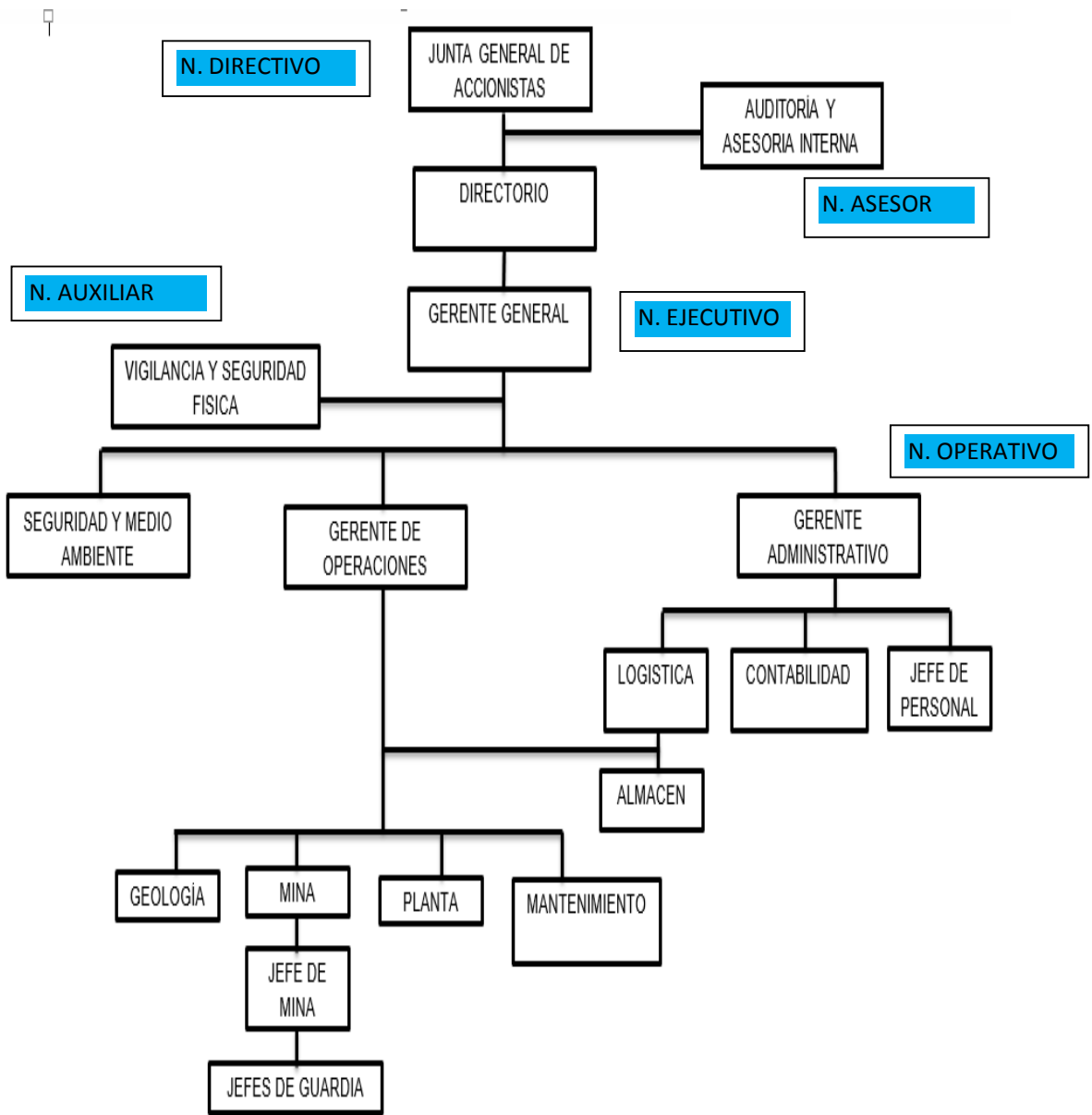



Figura 10: Organigrama estructural para la empresa Ecuacorriente S.A.  
Elaboración: Tania Loiano.

### **Descripción y análisis de cargos asignados según el organigrama.**

El organigrama representa la estructura orgánica de la empresa minera Ecuacorriente S.A., en la cual se presentan las unidades orgánicas con la descripción de cargos que desempeña el ocupante del cargo y las responsabilidades que el cargo le impone.

**TABLA 11: Junta General de Accionistas.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Junta General de Accionistas
Área:	Junta General de Accionistas



<b>PRINCIPALES FUNCIONES DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS</b>
<p>La Junta de Accionistas es la autoridad suprema de la empresa. Sus acuerdos obligan a los demás órganos siempre que se hubieren adoptado conforme al Estatuto, Reglamento y Dispositivos legales vigentes.</p> <p>Las Junta General de Accionistas serán convocadas y presididas por el Presidente del Directorio</p> <p>Sus principales funciones son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Aprobar e interpretar su propio Reglamento.</li><li>Tomar conocimiento de la Memoria Anual de Directorio y de Auditoria, en la fecha establecida.</li><li>Aprobar en última instancia los Estados Financieros de la Empresa, la gestión administrativa del Consejo Directivo.</li><li>Aprobar en última instancia las modificaciones al estatuto de la empresa.</li><li>Aprobar la disolución de la Empresa y nombrar la Comisión liquidadora que asumirá esta responsabilidad, de acuerdo al quórum mínimo establecido.</li><li>Resolver en última instancia las aplicaciones de las sanciones impuestas por la Gerencia.</li><li>Resolver los asuntos que no sean competencia de otros órganos y que sean sometidas a su consideración de acuerdo a procedimientos internos.</li></ol>

**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 12: Auditoría y asesoría interna.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Auditor y asesor
Área:	Junta General de Accionistas
Responde ante:	Presidente del directorio
Cargo que lo reemplaza:	Auditor que se designe
	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Efectuar las acciones de control de la gestión empresarial mediante procedimientos de auditoría que permitan verificar la razonabilidad de las operaciones contables y administrativas, identificando las desviaciones y emitiendo las recomendaciones del caso.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular los objetivos, políticas, planes y metas relacionados con las acciones de control interno de la gestión así como de los procedimientos administrativos, en coordinación con el Departamento de Finanzas, Planificación y Presupuesto y presentarlo a la Gerencia General para su consolidación y aprobación por los niveles correspondientes.</li> <li>• Elaborar el presupuesto de la oficina a su cargo en concordancia con las políticas establecidas por el Departamento de Finanzas, Planificación y Presupuesto y alcanzarlo a ésta para su consolidación.</li> <li>• Dirigir y controlar la implementación de los objetivos, políticas, planes, metas y presupuestos aprobados para la oficina a su cargo, así como las disposiciones dadas por el Concejo Directivo.</li> <li>• Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con las acciones de control interno se efectúen de acuerdo con los planes previstos, presupuestos aprobados informando sobre su cumplimiento al Presidente del Directorio.</li> <li>• Efectuar arqueos de caja inopinados a la caja general de la empresa minera.</li> <li>• Revisar los registros contables, conciliaciones, estado de movimientos de fondos y otros, para verificar la existencia de los fondos de la Empresa.</li> <li>• Emitir opinión sobre la razonabilidad de la información contable y financiera presentada por el Departamento de contabilidad, informando al Presidente del Directorio.</li> <li>• Realizar exámenes especiales de comprobación de las normas legales, objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados.</li> <li>• Evaluar el rendimiento de los recursos financieros que se realiza la empresa</li> <li>• Evaluar, trimestralmente, la ejecución del presupuesto del ejercicio informando sobre el grado de cumplimiento, la aplicación de los recursos, al Presidente del Directorio.</li> <li>• Asesorar a la Comisión de Fiscalización y control interno en los aspectos contables, financieros y administrativos para el cumplimiento de su labor de fiscalización.</li> <li>• Absolver las consultas que les formulen los órganos pertinentes, sobre los aspectos legales, contables y administrativos de las operaciones que realiza la empresa.</li> <li>• Determinar la razonabilidad de los principios y prácticas contables aplicados en el registro de las operaciones y la preparación de los Estados Financieros de la Empresa.</li> <li>• Evaluar las normas de control interno, reglamentos y disposiciones dadas y recomendar las medidas correctivas para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.</li> <li>• Evaluar la legalidad de los contratos de trabajo, arrendamientos y convenios de terceros, suscritos, recomendando las medidas correctivas necesarias.</li> </ul>	

**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 13: Directorio: Presidente del directorio.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Presidente del directorio
Área:	Junta General de Accionistas
Responde ante:	Junta General de Accionistas
Cargo que lo reemplaza:	Vicepresidente del directorio
Ejerce autoridad y supervisa a:	Personal a su cargo Oficina de auditoría interna Gerencia
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Dirigir las actividades de la empresa en concordancia con los objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados, controlando que los recursos de la misma sean utilizados de una manera racional, con un criterio de eficiencia, que redunde en una mayor productividad y procure bienestar para los asociados.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>• Convocar y presidir las sesiones de Directorio.</li> <li>• Suscribir con el secretario la correspondencia oficial y los actos jurídicos en los que intervenga la empresa como parte.</li> <li>• Dirimir los empates en las votaciones de las sesiones de las asambleas generales y del directorio.</li> <li>• Aprobar los balances mensuales y otros estados financieros y disponer su publicación.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de los planes y programas.</li> <li>• Firmar todo documento que implique obligaciones de pago y contrato, conjuntamente con el Gerente.</li> <li>• Formular con el gerente el plan de desarrollo anual y los presupuestos correspondientes en base a los objetivos y políticas aprobados por el directorio.</li> <li>• Evaluar y proponer al directorio la aprobación de los estados financieros de la gestión realizada, en primera instancia.</li> <li>• Redactar la memoria anual y presentarla a la Junta de Accionistas.</li> <li>• Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de la empresa que conlleven al logro de los objetivos establecidos, políticas, planes y presupuesto aprobado y disponer las medidas correctivas que sean necesarias.</li> <li>• Disponer la realización de auditorías al término del ejercicio y exámenes especiales de la gestión cuando lo considere pertinente.</li> <li>• Proponer al directorio el nombramiento del gerente, ejecutivos y trabajadores, así como su cese de acuerdo a la ley.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 14: Directorio: Vicepresidente del directorio.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Vicepresidente del directorio
Área:	Junta General de Accionistas
Responde ante:	Presidente del directorio
Cargo que lo reemplaza:	Encargado por el directorio
Ejerce autoridad y supervisa a:	Personal a su cargo.
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Apoyar en la ejecución de las actividades institucionales conducentes al logro de los objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados y asumir la presidencia del Comité especializado y otras funciones que le encomiende el Directorio.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las sesiones del directorio y actuar como vicepresidente.</li> <li>• Firmar el libro de actas por la asistencia a las sesiones.</li> <li>• Reemplazar al presidente del directorio, interinamente, con todas las facultades, deberes y funciones de éste en los casos de licencia y/o ausencia autorizada por el directorio.</li> <li>• Coordinar con los dirigentes la presentación de los informes de gestión realizada en el ejercicio terminado y preparar la memoria anual.</li> <li>• Supervisar el normal funcionamiento de la empresa</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 15: Gerencia General.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Gerente general
Área:	Órgano ejecutivo
Jefe supervisor:	Presidente del directorio
Supervisa a:	Gerente de operaciones. Gerente de administración Área de seguridad y medio ambiente Área de vigilancia y protección interna
<b>REQUISITOS</b>	
Profesional con amplia experiencia en manejo de Empresas Mineras y/o Accionista capacitado y con experiencia.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable directo del manejo de la empresa minera</li> <li>• Coordinación directa con el Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo</li> <li>• Responsable del Área de Seguridad y Medio Ambiente</li> <li>• Responsable del Área de Vigilancia y Seguridad Física</li> <li>• Delega funciones y responsabilidades a los Gerentes de Operaciones y Administración.</li> <li>• Asistencia permanente a las reuniones de Directorio con su equipo de trabajo (Gerente Operaciones, Gerente de Administración)</li> <li>• Otras funciones encargadas por el Directorio de la Empresa.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 16: Gerencia de operaciones.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Gerente de operaciones
Área:	Parte operativa
Jefe supervisor:	Gerente general
Supervisa a:	Jefe de geología y topografía Jefe de Mina Jefe de Planta
<b>REQUISITOS</b>	
Ingeniero en Minas, especialista minado y diseño de operaciones, será el jefe máximo después del gerente general.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento de Minado (Proyecciones y avances)</li> <li>• Producción por Áreas</li> <li>• Suministros</li> <li>• Organización funcional por áreas (redistribución de guardias)</li> <li>• Recepción de informes de los Jefes de Áreas. Del Jefe de Geología, del Jefe de Minas y del Jefe de Planta.</li> <li>• Emite y reporta informes a la Gerencia General.</li> <li>• Otras labores encargadas por el Gerente General</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 17: Geología y topografía.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Jefe de Geología y Topografía
Área:	Parte Operativa
Jefe supervisor:	Gerente de Operaciones
Supervisa a:	Ingeniero asistente de geología Topógrafos y otros
<b>REQUISITOS</b>	
Ingeniero geólogo, con amplia experiencia en yacimientos auríferos en minería subterránea.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de planos</li> <li>• Cubicar reservas</li> <li>• Levantamiento topográfico de labores mineras por día.</li> <li>• Supervisa labores mineras (estructuras geológicas)</li> <li>• Coordinación permanente con el Ingeniero de Minas</li> <li>• Otras labores encargadas por la Gerencia de Operaciones.</li> <li>• Emite y reportar informes a la Gerencia de Operaciones.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano



**TABLA 18: Jefe de minas.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Jefe de Minas
Área:	Parte operativa
Jefe supervisor:	Gerente de operaciones
Supervisa a:	Jefes de guardia (3)
<b>REQUISITOS</b>	
Ingeniero en minas, con amplia experiencia en yacimientos auríferos en minería subterránea.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la producción de las áreas en la Mina</li> <li>• Deberá cumplir con todas los mandatos de los manuales de seguridad minera</li> <li>• Está obligado a cumplir con todas reglas de seguridad dispuestas y está comprometido a desarrollar la actividad minera preservando el medio ambiente en todos sus aspectos.</li> <li>• Directo responsable del cumplimiento de los objetivos y programas se explotación encomendados por el gerente de operaciones.</li> <li>• Supervisará en forma diaria las labores de explotación y desarrollo.</li> <li>• Coordinación permanente con el Ingeniero Jefe de Geología, sobre los avances</li> <li>• Emite y reporta informes a la Gerencia de Operaciones</li> <li>• Otras labores encargadas por la Gerencia de Operaciones.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 19: Jefe de planta.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Jefe de Planta
Área:	Parte Operativa
Jefe supervisor:	Gerente de operaciones
Supervisa a:	Jefes de guardia (2) Jefe de laboratorio
<b>REQUISITOS</b>	
Ingeniero en metalurgia, con amplia experiencia en metalurgia del cobre.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable directo de la producción de planta</li> <li>• Emite el reporte diario de leyes de producción de mineral</li> <li>• Coordinación permanente con el jefe de guardia y laboratorio.</li> <li>• Coordina con jefe de mina</li> <li>• Otras tareas encargadas por el jefe de operaciones.</li> </ul>	




**TABLA 20: Auxiliar de gerencia.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Auxiliar de la Gerencia
Área:	Parte operativa
Jefe supervisor:	Gerente General
Cargo que lo reemplaza:	Auxiliar que se designe
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Recibir la correspondencia dirigida a la Empresa y distribución a las oficinas, así mismo, recibir y despachar la documentación y encomiendas dirigidas a las instituciones y filiales.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar los documentos dirigidos a la oficina la correspondencia recibida.</li> <li>• Presentar al Jefe de la Oficina la correspondencia recibida.</li> <li>• Preparar el pedido de útiles de escritorio para la oficina y presentarlo al Almacén, debidamente autorizado por su Jefe inmediato superior.</li> <li>• Llevar el control del inventario de muebles y equipos a su cargo.</li> <li>• Solicitar el mantenimiento y/o reparación de los equipos e instalaciones de la oficina cuando observe algún deterioro o desperfecto.</li> <li>• Velar por la seguridad de los documentos, archivos e información de carácter reservado e informar cuando observe algún faltante.</li> <li>• Receptar y custodiar la correspondencia hasta que se remita a las oficinas usuarias con el cargo de entrega.</li> <li>• Recibir la correspondencia dirigida a instituciones y filiales y coordinar con el Dpto. de Administración su despacho oportuno.</li> <li>• Atender al público en las consultas que le formulen sobre el trámite documentario.</li> <li>• Efectuar las demás funciones técnicas que se le encomiende.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 21: Oficina de asesoría legal.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Asesor Legal
Área:	Oficina de asesoría legal
Responde ante:	Gerente General
	
Cargo que lo reemplaza:	Persona que se designe
Ejerce autoridad y supervisa a:	Personal a su cargo
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Brindar asesoría legal, a los socios, Concejo Directivo y Gerencia General, y representar a la Empresa en las audiencias de los juicios vigentes.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular los objetivos, políticas planes y metas a las actividades relacionados con su área funcional, en coordinación con el Departamento de Finanzas, Planificación y Presupuesto.</li> <li>• Presentar a la Gerencia General los objetivos, políticas, planes y metas elaborados para su aprobación.</li> <li>• Elaborar el presupuesto de la Oficina a su cargo de acuerdo con los objetivos y políticas financieras y presentarlo al Departamento de Finanzas, Planificación y Presupuesto para su consolidación.</li> <li>• Dirigir y controlar la implementación de los objetivos, políticas, planes, metas y presupuestos aprobados para la oficina a su cargo, así como las directivas dispuestas por el Directorio y la Gerencia General.</li> <li>• Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con su área funcional se efectúen de acuerdo con el Plan de Desarrollo y los objetivos, políticas, metas y presupuesto establecido, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia General.</li> <li>• Disponer las medidas correctivas necesarias cuando observe desviaciones y / o incumplimiento de lo planificado.</li> <li>• Atender las consultas legales que formule el Directorio y la Gerencia General recomendando las acciones más convenientes para la Empresa.</li> <li>• Asesorar al Directorio sobre el curso de los procesos judiciales, recomendando alternativas viables y convenientes para su pronta culminación.</li> <li>• Tomar conocimiento de las notificaciones de los juzgados sobre nuevas denuncias y procesos judiciales en curso y ejecutar las acciones inmediatas que corresponda.</li> <li>• Elaborar los informes requeridos por los juzgados en los juicios seguidos contra la Empresa, en coordinación con el Gerente General.</li> <li>• Representar a la Empresa en las audiencias y juicios seguidos contra la Empresa y fundamentar la posición que conlleve a obtener una sentencia favorable.</li> <li>• Proponer las transacciones extrajudiciales cuando observe en el litigante contrario la voluntad de transar y ejecutar las acciones autorizadas.</li> <li>• Solicitar el pago de las costas judiciales, transacciones, indemnizaciones y / o adelantos correspondientes a los juicios en curso, de acuerdo a las sentencias consentidas dispuestas por los juzgados.</li> <li>• Mantener un registro actualizado de los juicios en curso con mención de la situación en que se encuentra, informando a la Gerencia General sobre el avance de los mismos.</li> <li>• Velar por la seguridad de los expedientes judiciales y de la documentación sustentatoria a cargo de la Oficina.</li> <li>• Emitir opinión legal sobre la aplicación de normas legales y sobre los asuntos internos que ponga a su consideración la Gerencia General y / o el Directorio, recomendando las acciones a tomar.</li> <li>• Redactar cartas notariales a los asociados y terceros sobre los asuntos relacionados con la gestión institucional, dispuestos por el Presidente del Directorio y / o Gerencia General.</li> <li>• Participar en las asambleas como invitado y emitir opinión legal sobre los asuntos que le soliciten los asociados y delegados asistentes.</li> </ul>	

**Elaboración:** Tania Lojano

Continúa...

**TABLA 22: Oficina de asesoría legal.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Asesor Legal Oficina de asesoría legal Gerente General
Área:	
Responde ante:	
Cargo que lo reemplaza:	Persona que se designe
Ejerce autoridad y supervisa a:	Personal a su cargo
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Brindar asesoría legal, a los socios, Concejo Directivo y Gerencia General, y representar a la Empresa en las audiencias de los juicios vigentes.	
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y realizar reuniones de trabajo con el personal a su cargo, promoviendo la eficiencia y el máximo rendimiento de los recursos humanos asignados.</li> <li>• Supervisar que el personal a su cargo cumpla con sus funciones, procedimientos, políticas y normas establecidas.</li> <li>• Actuar como miembro en los comités que se forme en la Empresa, cuando se le designe.</li> <li>• Evaluar al personal a su cargo, proponiendo las contrataciones, promociones, cambios o despidos del personal.</li> <li>• Proponer cursos o programas de capacitación para el personal de la oficina a su cargo, orientados a su perfeccionamiento técnico, de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> <li>• Proponer los cambios en la estructura orgánica, normas procedimientos, formularios y descripción de puestos de la oficina a su cargo, coordinando con la Gerencia General.</li> <li>• Visar los comprobantes u órdenes de pago de los asuntos directamente relacionados con su área funcional.</li> <li>• Firmar la correspondencia cuyo contenido esté de acuerdo con la importancia del asunto y la jerarquía de su cargo.</li> <li>• Visar el trabajo de horas extras y / o trabajos extraordinarios del personal de la oficina a su cargo.</li> <li>• Aprobar el rol de vocaciones anuales, así como las modificaciones necesarias del personal de la oficina a su cargo.</li> <li>• Aprobar y controlar los pedidos de mobiliario, equipos de oficina y útiles de escritorio que requiera el personal de la oficina a su cargo.</li> <li>• Reemplazar al funcionario que designe la Gerencia General o el Directorio.</li> <li>• Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, de acuerdo a las facultades conferidas por la Gerencia General, el Directorio y / o dispositivos legales.</li> <li>• Efectuar las demás funciones administrativas que le asigne el Gerente General y coordinar con él los asuntos que sobre pasen el límite de su autoridad.</li> </ul>	

**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 23: Asistente del área de asesoría legal.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Asistente Legal
Área:	Oficina de asesoría legal
Responde ante:	Jefe de oficina de asesoría legal
Cargo que lo reemplaza:	Secretario que se designe
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Brindar apoyo secretarial y realizar las actividades relacionadas con la gestión legal.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar los documentos incluyendo notificaciones judiciales, dirigidos a la oficina e inscribirlo en el registro correlativo de acuerdo a su clasificación.</li> <li>• Presentar a su Jefe inmediato superior la correspondencia recibida.</li> <li>• Mantener debidamente actualizado el archivo de la documentación emitida y recibida, expedientes y convenios de la oficina.</li> <li>• Atender las llamadas telefónicas que realicen a la oficina sobre los procesos judiciales.</li> <li>• Preparar el pedido de útiles de escritorio para la oficina y presentarlo al almacén, debidamente autorizado por su Jefe inmediato superior.</li> <li>• Aperturar los expedientes de los juicios vigentes, así como de los convenios de terceros y otros asuntos de suma importancia para la oficina.</li> <li>• Llevar el control del inventario de muebles y equipos asignados a la oficina, así como de los expedientes falsos, debidamente foliados.</li> <li>• Solicitar el mantenimiento y/o reparación de los equipos e instalaciones de la oficina cuando observe algún deterioro o desperfecto por la seguridad de los documentos, archivos e información de carácter reservado e informar cuando observe algún faltante.</li> <li>• Controlar el cierre de la llave de agua, el apagado de la energía eléctrica y equipos electrónicos, y verificar la seguridad de la oficina antes de retirarse.</li> <li>• Pagar en los derechos judiciales relacionados con los juicios en curso.</li> <li>• Efectuar los depósitos de consignaciones judiciales dispuestas por los Juzgados en los bancos asignados.</li> <li>• Emitir los convenios de terceros, y contratos y obtener las firmas autorizadas.</li> <li>• Gestionar ante la Notaría Pública designada la remisión de cartas notariales a sus destinatarios, así como la legalización de copias.</li> <li>• Solicitar a los Registros Públicos la expedición de copias literales, vigencia de mandatos y otros documentos necesarios para la gestión legal.</li> <li>• Mantener actualizado el archivo de normas legales publicadas en los diarios nacionales.</li> <li>• Integrar las comisiones de trabajo que le designe.</li> <li>• Efectuar las demás funciones técnicas que se le recomiende.</li> </ul>	

**Elaboración:** Tania Lojano

Continúa...

**TABLA 24: Servicios administrativos.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Jefe de servicios administrativos
Área:	Departamento de servicios administrativo
Responde ante:	Gerente general
Cargo que lo reemplaza:	Funcionario que se designe
Ejerce autoridad y supervisa a:	Personal a su cargo Archivo general Sección seguridad Sección mantenimiento y limpieza
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Administrar los recursos humanos de la Empresa así como los recursos materiales y su almacenamiento y servicios relacionados con la seguridad, mantenimiento y limpieza, procurando que estos desarrollen con eficiencia y eficacia hacia el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y presupuestos establecidos.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular los objetivos, políticas, planes y metas referidos a las actividades relacionadas con presentarlo a la Gerencia General para su aprobación.</li> <li>• Elaborar el presupuesto del Departamento a su cargo en concordancia con los objetivos y políticas financieras y presentarlo al Departamento de Finanzas, Planificación y Presupuesto para su consolidación.</li> <li>• Dirigir y controlar la implementación de los objetivos, políticas, planes metas y presupuesto aprobados para el Departamento, así como las directivas formuladas por el Directorio y la Gerencia General.</li> <li>• Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con su área funcional se efectúen de acuerdo con el Plan de Desarrollo, así como con los objetivos, políticas, metas y presupuesto establecidos, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia.</li> <li>• Establecer las medidas correctivas e impartir las instrucciones para su aplicación, cuando se observen desviaciones y/o incumplimiento de lo planificado.</li> <li>• Ejecutar las acciones pertinentes para la selección, contratación y desarrollo del personal de la Empresa.</li> <li>• Efectuar las adquisiciones de bienes y/o servicios y su almacenamiento cumpliendo lo señalado en el Programa de Abastecimiento y de acuerdo con las normas, procedimientos y dispositivos legales vigentes.</li> <li>• Realizar las acciones necesarias para lograr y mantener un adecuado nivel de relaciones laborales en la empresa, de acuerdo a la política aprobada, mediante un afectivo canal de comunicación, actividades recreativas y de bienestar familiar.</li> <li>• Desarrollar programas de capacitación para el personal de la Empresa.</li> <li>• Supervisar el normal funcionamiento del sistema de seguridad y vigilancia de la sede principal.</li> <li>• Supervisar el mantenimiento de los inmuebles, equipos e instalaciones de la empresa del acuerdo al programa establecido, así como de la limpieza que permanece en sus instalaciones.</li> <li>• Controlar el servicio de hospedaje así como el alquiler de las oficinas disponibles.</li> <li>• Asesorar permanentemente a la Gerencia General en los asuntos técnicos de su área funcional facilitándole la información necesaria para la toma de decisiones.</li> <li>• Informar permanentemente a la Gerencia General sobre los asuntos técnicos administrativos de su Departamento.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

Continúa...

**TABLA 25: Servicios administrativos.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Jefe de servicios administrativos
Área:	Departamento de servicios administrativo
Responde ante:	Gerente general
Cargo que lo reemplaza:	Funcionario que se designe
Ejerce autoridad y supervisa a:	Personal a su cargo Archivo general Sección seguridad Sección mantenimiento y limpieza
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Administrar los recursos humanos de la Empresa así como los recursos materiales y su almacenamiento y servicios relacionados con la seguridad, mantenimiento y limpieza, procurando que estos desarrollen con eficiencia y eficacia hacia el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y presupuestos establecidos.	
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y realizar reuniones de trabajo con el personal a su cargo, promoviendo la eficiencia y el máximo rendimiento de los recursos humanos asignados.</li> <li>• Supervisar que el personal a su cargo cumpla con sus funciones, procedimientos, políticas y normas establecidas.</li> <li>• Actuar como miembro en las comisiones o comités que se forme en la empresa, cuando se le designe.</li> <li>• Evaluar al personal a su cargo, proponiendo a la Gerencia General las contrataciones, promociones, cambios o despidos del personal.</li> <li>• Proponer a la Gerencia General cursos o programas de capacitación para el personal del Departamento a su cargo, orientados a su perfeccionamiento técnico, de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> <li>• Proponer a la Gerencia General los cambios en la estructura orgánica, normas procedimientos, formularios y descripción de puestos del Departamento a su cargo.</li> <li>• Visar los comprobantes u órdenes de pago de los asuntos directamente relacionados con su área funcional.</li> <li>• Firmar la correspondencia cuyo contenido esté de acuerdo con la importancia del asunto y la jerarquía de su cargo.</li> <li>• Visar el trabajo de horas extras y/o trabajos extraordinarios del personal del Departamento a su cargo.</li> <li>• Aprobar el rol de vacaciones anuales, así como las modificaciones necesarias del personal del Departamento a su cargo.</li> <li>• Aprobar y controlar los pedidos de mobiliario, equipos de oficina y útiles de escritorio que requiera el personal del Departamento a su cargo.</li> <li>• Reemplazar al funcionario que designe la Gerencia General o el Concejo Directorio.</li> <li>• Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, de acuerdo a las facultades conferidas por la Gerencia General, Concejo Directorio y/o dispositivos legales.</li> </ul>	





**TABLA 26: Secretaría del departamento administrativo.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Secretaria del departamento administrativo
Área:	Departamento de servicios administrativos
Responde ante:	Jefe del departamento de servicios administrativos
Cargo que lo reemplaza:	Secretaria que se designe
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Brindar apoyo secretarial y realizar las actividades relacionadas con el servicio de que se le asigne.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar los documentos dirigidos a la oficina e inscribirlo en el registro correlativo de acuerdo a su clasificación.</li> <li>• Presentar a su Jefe inmediato superior la correspondencia recibida y coordinar con él la atención de la misma.</li> <li>• Tomar dictado y tipear las cartas, oficios, memorandos de la oficina y distribuirlos a quién corresponda en la oportunidad requerida.</li> <li>• Mantener debidamente actualizado el archivo de la documentación emitida y recibida de la oficina.</li> <li>• Atender a proveedores, contratistas y visitantes.</li> <li>• Mantener el orden en la oficina y controlar la limpieza diaria de los ambientes.</li> <li>• Preparar el pedido de útiles de escritorio para la oficina y presentarlo al almacén, debidamente autorizado por su jefe inmediato superior.</li> <li>• Llevar el control del inventario de muebles y equipos asignados a la oficina.</li> <li>• Solicitar el mantenimiento y/o reparación de los equipos e instalaciones de la oficina cuando observe algún deterioro y desperfecto.</li> <li>• Velar por la seguridad de los documentos, archivos e información de carácter reservado a su cargo e informar a su Jefe inmediato superior cuando observe algún faltante.</li> <li>• Controlar el cierre de la llave de agua, el apagado de la energía eléctrica y equipos electrónicos, y verificar la seguridad de la oficina antes de retirarse.</li> <li>• Preparar y pagar los aportes al Seguro Social y servicios públicos en el plazo establecido ante las entidades que corresponda.</li> <li>• Apoyar en las labores de organización de charlas de capacitación actos oficiales y aquellos autorizados por la Gerencia General y/o Presidencia del Concejo Directorio e integrar las comisiones que se le asigne.</li> <li>• Hacer de conocimiento de los funcionarios y trabajadores las comunicaciones dispuestos por la Gerencia General o Presidencia del Directorio.</li> <li>• Llevar el control del consumo de energía eléctrica, agua y teléfono que ocasionan las diferentes oficinas.</li> <li>• Disponer la ejecución de gestiones ante las entidades públicas y privadas y remitir la correspondencia que las oficinas encarguen para diferentes destinatarios.</li> <li>• Preparar y entregar a auditoría interna y auditoría externa la información que autorice la Gerencia General, en el plazo requerido.</li> <li>• Efectuar las demás funciones técnicas que le encomiende su Jefe inmediato superior.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

**TABLA 27: Asistente administrativo.**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
Puesto:	Asistente administrativo
Área:	Departamento de servicios administrativos
Responde ante:	Jefe del departamento de servicios administrativos
Cargo que lo reemplaza:	Persona que se designe
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
Ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la gestión de personal, del abastecimiento de bienes y servicios y otros que se le designe.	
<b>FUNCIONES TÉCNICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar y tipear los memorandos, cartas e informes relacionados con las funciones a su cargo y distribuirlos a quien corresponda en la oportunidad requerida.</li> <li>• Controlar diariamente la asistencia del personal rentado y de apoyo e informar sobre las ausencias y la razón de las mismas.</li> <li>• Mantener debidamente actualizado y ordenado los legajos del personal que labora en la Empresa, tomando en cuenta las recomendaciones de los auditores.</li> <li>• Recepción de los requerimientos de compra que formulen las oficinas y obtener la autorización correspondiente de la Gerencia General y/o Presidencia del Directorio.</li> <li>• Solicitar las cotizaciones a los proveedores registrados y preparar el cuadro de calificación, elevándolo a la Gerencia General para su evaluación y adjudicación.</li> <li>• Emitir las órdenes de comprar a los proveedores por las adquisiciones aprobados por la Gerencia general y la Presidencia del Directorio y entregarlos oportunamente, coordinando su atención oportuna.</li> <li>• Elaborar y mantener actualizado el Registro de Proveedores identificando sus datos básicos y los artículos que suministra.</li> <li>• Controlar que los artículos comprados ingresen al almacén y que este emita la Nota de Ingreso correspondiente con la conformidad del caso.</li> <li>• Efectuar las adquisiciones directas de bienes por montos de menor cuantía de acuerdo a lo establecido.</li> <li>• Informar al Dpto. de Contabilidad sobre las adquisiciones de bienes muebles efectuados, señalando los datos necesarios para su registro y codificación correspondiente para su activación.</li> <li>• Apoyar en las labores de organización de los eventos y actos oficiales de la Empresa e integrar las comisiones que se le designe.</li> <li>• Efectuar las demás funciones técnicas que le encomiende su Jefe Inmediato superior.</li> </ul>	



**Elaboración:** Tania Lojano

### **5.2.5. Fase III: Jerarquización y Mapeo de Procesos.**

En esta fase se han considerado las funciones realizadas por cada uno de los colaboradores de la empresa Ecuacorriente S.A., datos tomados como referencia para realizar la jerarquización y mapeo de procesos propuestos para empresas de pequeño tamaño como es el caso de la organización tipo en estudio.

Para el efecto en ésta etapa se ha aplicado la Metodología de Michael Porter y Harrington (2000) la cual permite identificar los procesos existentes, jerarquizarlos y optimizarlos, por tanto se ha entrevistado a involucrados en las acciones de la empresa en estudio con la finalidad de obtener información y realizar el desarrollo secuencial de las tareas de los subprocesos actuales, la cual se sustenta en lo siguiente:

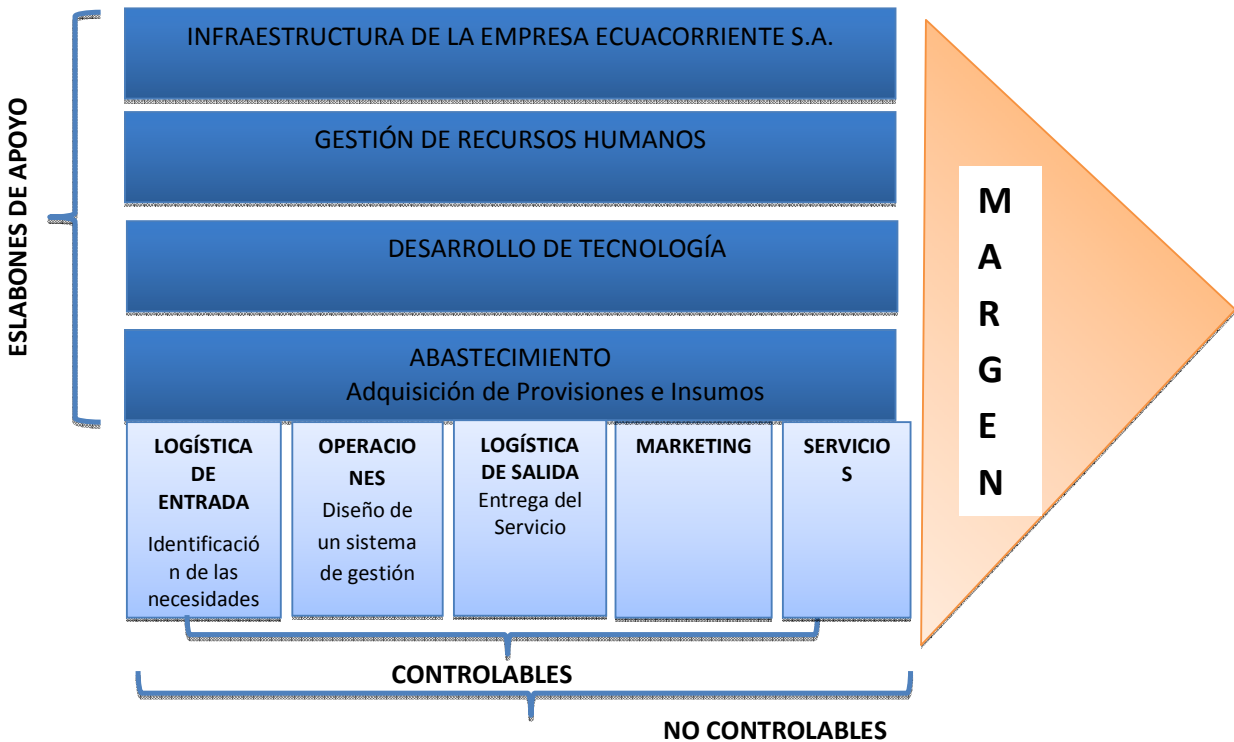
- Preparación y aplicación de formatos para el levantamiento de información, descripción del procedimiento.
- Conformación de los equipos de trabajo con la participación de la investigadora y responsables de la empresa.
- Diagramación de las Cadenas de Valor Genérica y Específica y Mapeo de los procesos propuestos.

#### **5.2.5.1. Determinación de procesos.**

##### **5.2.5.1.1. Cadena de valor genérica.**

La cadena de valor no es una recopilación de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes y complementarias. Las actividades que dan valor a los procesos están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. No sólo el desempeño distintivo respecto de la competencia en cada actividad es fuente de ventaja competitiva, también las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

(Porter, 2002), Sugiere que el nivel de desagregación de eslabones de su propuesta es insuficiente para realizar el diagnóstico del perfil competitivo de cada concurrente. Por tanto, de acuerdo a los procesos establecidos para el desarrollo de la empresa Ecuacorriente S.A. se establece la siguiente distribución en la Cadena de Valor Genérica:



**Figura 11: Esquema de la distribución de la cadena genérica.**  
**Fuente:** Datos tomados de la estrategia competitiva de Michael Porter  
**Elaboración:** Tania Lojano

## EXPLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

### INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA ECUACORRIENTE S.A

Para la infraestructura de la empresa es necesaria la realización de las obras para facilitar las actividades mineras, tales como: almacenamiento de combustibles, generación cautiva de electricidad y líneas de transmisión, generación de aire comprimido, talleres de mantenimiento, patios para almacenamiento de minerales y concentrados, ventilación y purificación del aire, purificación de las aguas de mina, captación, transmisión y tratamiento de agua para uso industrial y potable, manejo y acumulación de los desperdicios mineros, viviendas y servicios sociales para el personal, entre otros aspectos técnicos, tales como las dimensiones del proyecto que

será de 1.450 metros por 1.300 metros, cuyo diámetro alcanzará los 2 kilómetros de diámetro y 800 metros de profundidad.

### **Capital de Trabajo.**

La empresa Ecuacorriente S.A., invertirá 1200 millones de dólares de los cuales 217 millones serán usados en la construcción de una hidroeléctrica para abastecer la energía a la mina y 280 millones de dólares para la ingeniería.

Este capital de trabajo producirá un estimado de 180 millones de cobre por año. En su tope de producción diaria, evacuará 60 mil toneladas de mineral diario para obtener unas 96 mil toneladas de cobre por año.

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La empresa minera Ecuacorriente S.A., tiene que administrar los recursos humanos tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y valores, así como del entorno dominio de tecnología, organización, entre otros de modo que respondan a situaciones complejas, y desarrollan sus actividades según criterios de éxito explícitos y obteniendo los resultados esperados, con el consecuente valor agregado.

### **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.**

El uso de nuevas tecnologías es necesario para asegurar que las inversiones tengan rentabilidad, a través de sistemas de simulación de escenarios, que permiten en términos muy precisos modelar situaciones complejas en forma bastante reducida en tiempo y costos, representando en corto tiempo cómo se comportará un proceso de extracción del material.

**ABASTECIMIENTO: Adquisición de provisiones e insumos.**

La cadena de suministro busca añadir valor al cliente, mejorar las relaciones con proveedores, fabricantes, clientes y aumentar las ganancias a los accionistas. Es por ello que en la empresa Ecuacorriente S.A., se busca coordinar e integrar adecuadamente los procesos logísticos de la cadena de suministro con el fin de mejorar su desempeño, lo cual implica aumentar la eficiencia y atender adecuadamente las necesidades de los proveedores, fabricantes, comercializadores entre otros agentes de la cadena de suministro.

Figura 12: Cadena de valor genérica.

Fuente: Datos tomados de la estrategia competitiva de Michael Porter



Elaboración: Tania Lojano

#### **5.2.6. Fase IV: Seguimiento y Control.**

La fase de seguimiento y control es un eje transversal, misma que el administrador debe realizarlo desde la primera fase del modelo, para el efecto se proporciona herramientas como formularios para diseñar o rediseñar la misión, visión, y valores corporativos, se proporciona un manual de procedimientos tipo, durante el cual el administrador puede insertar herramientas de control tanto en los procedimientos administrativos como financieros.

Esto permite al empresario retroalimentar el proceso, a partir del concepto que los errores que se encuentran dentro de una organización se deben prevenir, a base de los principios absolutos de la calidad de Crosby, el cual sostiene que:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención, hacer bien las cosas desde la primera vez.
3. El estándar de realización es cero defectos.



## CONCLUSIONES

Terminado el trabajo de investigación y elaborada una propuesta, que permita mejorar la posición de la empresa en estudio, se ha podido concluir que:

1. La empresa Ecuacorriente S.A., es una empresa que ha tenido muchos logros, cuenta con un código de conducta estructurado de acuerdo a las necesidades, desarrolla sus operaciones cuidando el medio ambiente para lo cual utiliza tecnología acorde a las necesidades del lugar, tomado en cuenta los requerimientos adecuados para un buen funcionamiento.
2. El modelo de intervención que maneja la empresa Ecuacorriente S.A., es el desarrollo económico, social y ambiental donde se practica un trato justo con la naturaleza y que forma parte de su filosofía de acción diaria.
3. La participación e involucramiento del personal es uno de los factores claves para tener éxito en la medición de la gestión, el conocimiento de la misión y visión organizacionales, el diseño de estrategias, planteamiento de objetivos y sobre todo la participación en el establecimiento de indicadores que hacen que la aplicación del diseño de un sistema de gestión administrativa para el área de Operaciones genere resultados positivos en la empresa.
4. Se ha diseñado un sistema de gestión administrativa para el área de Operaciones, al partir sobre la necesidad de:
  - Generar una filosofía organizacional que permita dar una directriz a los administradores y transmitirlo a sus colaboradores.
  - Brindar una estructura organizacional en la que se establezcan con claridad niveles jerárquicos, líneas de mando, así como delinear claramente tramos de control.
  - Establecer que es importante en este tipo de empresas organizar y delegar tareas, funciones de manera clara y bien definidas por cuanto se optimizan recursos, se genera un clima organizacional estable fundamentado en una comunicación efectiva, debido a que la empresa no posee un manual de procedimientos.
5. El modelo de gestión administrativo propuesto es una herramienta de gestión que ayudará a la empresa Ecuacorriente S.A., cuya actividad está enfocada a la

minería, y servirá de apoyo para mejorar la gestión administrativa, conduciéndola a ser más competitiva y permanecer por mucho tiempo en el mercado, tomando en cuenta que en la actualidad hay muchas más exigencias e innovaciones.

## RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de investigación y elaborada la propuesta se puede recomendar que:

- Es necesaria la implementación de un modelo de gestión administrativa que será implementada desde la presentación de la propuesta elaborada por la autora, para el área de operaciones para la empresa Ecuacorriente S.A., para que le permita lograr la competitividad y de este modo generar resultados positivos en la empresa, tomando en cuenta la naturaleza, característica y necesidades de la empresa, bajo la dirección y seguimiento de una comisión que se conformará para el efecto por el directorio.
- Al jefe de servicios administrativos se le recomienda asignar personal capacitado con experiencia en cargos similares para que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad, logrando mejorar el ambiente laboral y alcanzar relaciones humanas de calidad entre todo el personal que labora en la empresa minera, mediante la selección minuciosa del mismo.
- Al departamento de servicios administrativos se recomienda coordinar con la gerencia la organización de eventos de capacitación al personal en temas administrativos, con el fin de mejorar, modificar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal produciendo un cambio positivo en sus puestos de trabajo.
- Se sugiere a los directivos de la empresa Ecuacorriente S.A., aplique el modelo propuesto porque permitirá que se tomen decisiones acertadas para el mejoramiento del área de operaciones, realizando los correspondientes procesos de retroalimentación de su aplicabilidad para alcanzar la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2009). Derechos de la naturaleza, el futuro ahora. Quito: Abya - Yala.
- Anthony, M. (2005). Sistema de control de gestión.
- Arias, K. y. (2012). Análisis económico y socio - ambiental del primer contrato de minería a gran escala: Un mirada desde la sociedad civil. Quito: Esfera pública.
- Bebbeington, A. (2008). Contienda y ambigüedad: Minería y posibilidades de desarrollo. Development and Change, Institute of Social Studies.
- Chiaveato, I. (2001). Administración, proceso administrativo. México: McGraw - Hill.
- David, F. (2008). Conceptos de la Administración Estratégica. México: Pearsón - Educación.
- Diariocrítico, G. (08 de marzo de 2012). El sector minero aplaude la firma con Ecuacorriente como "hito histórico". Diario critico del ecuador.
- Ecuacorriente. (14 de 10 de 2010). Overview. Obtenido de [http://www.corriente.com/corporate\\_overview.php](http://www.corriente.com/corporate_overview.php)
- Hernández, R. F. (2010). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- Herrera, J. Y. (2012). Análisis económico y socio - ambiental del primer contrato de minería a gran escala: Una mirada desde la sociedad civil. Esfera pública.
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgo país>. (2012).
- IDE Business School. (2014). La Tendencia económica del Ecuador en el 2015. Revista Perspectiva.

Porter, M. (2002). Que es la estrategia. Revista clase empresarial. Mexico.

Resources, C. (2008). Informe anual de Ecuacorriente S.A.

Suarez, C. (1995). Adminitración de empresas constructoras. México: Limusa.

## **ANEXOS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

*ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE*

### ENCUESTA

Estimados directivos y colaboradores de la empresa ECUACORRIENTE S.A. a continuación se presentan una serie de interrogantes que permitirán analizar la situación actual del sistema de gestión administrativa y plantear un sistema de indicadores de evaluación para el área de Operaciones de la empresa.

1. ¿Conoce sobre los modelos de gestión administrativa?  
SI ( ) NO ( )
  
2. De las siguientes funciones marque las que aplica en la empresa ECUACORRIENTE S.A.  
Planear, ejecutar, evaluar ( )  
Planear, organizar, dirigir, controlar ( )  
Ninguna de las anteriores ( )
  
3. ¿Conoce usted sobre gestión de procesos?  
SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )
  
4. ¿Si se planifica en su organización, con qué frecuencia lo hace?  
Anualmente ( )  
Semestralmente ( )  
Ocasionalmente ( )  
No planifica ( )

5. De los siguientes documentos administrativos, en su empresa poseen:

Plan estratégico ( )

Manual de procesos ( )

Manual de funciones ( )

Manual de procedimientos ( )

Reglamento interno ( )

Manual de Salud y Seguridad ( )

Laboral ( )

6. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

7. Aplican sus colaboradores sistemas o herramientas tecnológicas para el desempeño de sus procedimientos?

SI ( ) NO ( ) A VECES ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**