



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN  
LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA MERCREDI S.A, UBICADA EN  
EL CANTÓN EL TRIUNFO, PROVINCIA DEL GUAYAS.”**

**AUTORA:**

**DIGNA BEATRIZ LÓPEZ VEGA**

**TUTORA:**

**ABG. ELICZA ZIADET**

**MILAGRO, SEPTIEMBRE DE 2013**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACION DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, por medio de la presente hago constar que he analizado el proyecto de tesis de grado, con el tema “**Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas**”, presentado como requisito previo para optar al título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría, presentado por la egresada Srta. López Vega Digna Beatriz con C.I 060466941-6, el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, 27 de septiembre del 2013

**TUTORA**

---

Abg. Elicza Ziadet

## **DECLARACION DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Yo, López Vega Digna Beatriz, autora de este trabajo investigativo, declaro ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto titulado “**Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas**”, es de mi propia autoría, el mismo que ha sido realizado bajo la asesoría personal de la Abg. Elicza Ziadet en calidad de tutora; el presente trabajo no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 27 de septiembre del 2013

---

**LÓPEZ VEGA DIGNA BEATRIZ**

**CI. 060466941-6**

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## DEDICATORIA

A Dios, mi padre celestial, creador y Señor de todas las cosas, por ser quien guía mi vida y darme fuerzas para salir adelante.

A mis padres Ángel López y Digna Vega, por todo el amor que me dan, por haber depositado su confianza en mí, y estar presentes cuando más los necesité, brindándome sus sabios consejos, dándome ánimos y enseñándome con su ejemplo que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

A mis hermanos Fátima y Abelito, por todo el cariño y apoyo incondicional que me han brindado, además por todos los momentos de risas interminables.

Los amo

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza para vencer los obstáculos que se han presentado a lo largo de mi vida estudiantil y personal, pues por su infinito amor y bondad me ha permitido culminar mi carrera.

A mis padres y hermanos, porque su amor y apoyo incondicional me han llenado de fuerzas para salir adelante y cumplir mi sueño.

A Fausto Cárdenas (mi pepudito), por llenar mi vida de amor y alegría, enseñarme muchas cosas de la vida y por estar a mi lado apoyándome para que culmine con éxito este trabajo investigativo.

A mis catedráticos, por los conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera, y por contarme sus experiencias, que me servirán de gran ayuda en mi vida profesional.

A mi tutora de tesis Abg. Elicza Ziadet por su paciencia y apoyo brindado en el desarrollo de mi trabajo investigativo.

A todo el personal de la empresa MERCREDI S.A, especialmente a la Sra. Mercedes Alcívar y al Econ. Raúl Salazar por brindarme toda su colaboración, para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR A LA UNEMI

MSc. Jaime Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derechos del Autor del trabajo realizado como requisito previo a la obtención de mi Título de Tercer Nivel cuyo tema fue “**Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas**”, y que corresponde a la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, 27 de septiembre del 2013

---

**López Vega Digna Beatriz**

**C.I 060466941-6**

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Carta de aceptación de la tutora .....	ii
Declaración de autoría de la investigación .....	iii
Certificación de la defensa .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Cesión de derechos del autor a la UNEMI .....	vii
Índice General.....	viii
Índice de cuadros .....	xii
Índice de figuras .....	xvii
Resumen.....	xxi
Abstract.....	xxii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>

### CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1. Problematización .....	6
1.1.2. Delimitación del problema .....	5
1.1.3 Formulación del Problema .....	6
1.1.4. Sistematización del Problema .....	6
1.1.5 Determinación del Problema .....	6
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo general .....	6
1.2.1 Objetivo específico .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

2.1. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1 Antecedentes históricos .....	9
2.1.1.1 Origen de MERCREDI SA.....	16
2.1.2 Antecedentes referenciales .....	19
2.1.3. Fundamentación .....	21
2.2. MARCO LEGAL .....	45
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	54
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	60
2.4.1 Hipótesis general .....	60
2.4.2 Hipótesis particulares .....	60
2.4.3 Declaración de las variables .....	60
2.4.4.Operacionalización de las variables.....	61

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	64
3.2.1.Catacterísticas de la población.....	64
3.2.2.Delimitación de la investigación .....	64
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	65
3.3.1 MÉTODOS TEÓRICOS.....	65
3.3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	65
3.4. PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	66

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	67
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	84
4.3. RESULTADOS.....	85
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	87

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA**

5.1. TEMA .....	89
5.2.FUNDAMENTACION.....	89
5.3.JUSTIFICACIÓN .....	93
5.4. OBJETIVOS .....	94
5.4.1. Objetivo general de la propuesta .....	94
5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta .....	94
5.5. UBICACIÓN .....	95
5.6. FACTIBILIDAD .....	96
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	97
5.7.1 Actividades.....	158
5.7.2 Análisis costo- beneficio .....	158
5.7.3 Impacto.....	162
5.7.4 Cronograma de la propuesta.....	163
5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta .....	164

CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES .....	166
BIBLIOGRAFÍA .....	167
ANEXOS .....	171

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b>	
Planes de servicio de Internet que ofrece MERCREDI S.A.....	19
<b>Cuadro 2.</b>	
Simbología de los organigramas.....	34
<b>Cuadro 3.</b>	
Clasificación de los manuales administrativos.....	37
<b>Cuadro 4.</b>	
Operacionalización de las Variables.....	61
<b>Cuadro 5.</b>	
Población objeto de estudio.....	64
<b>Cuadro 6.</b>	
Género de los empleados de MERCREDI S.A.....	67
<b>Cuadro 7.</b>	
Edad de los empleados de MERCREDI S.A.....	69
<b>Cuadro 8.</b>	
Nivel de instrucción educativa de los empleados de MERCREDI S.A.....	70
<b>Cuadro 9.</b>	
Tiempo de labores de los empleados de MERCREDI S.A.....	71

<b>Cuadro 10.</b>	
Forma de ingreso de los empleados a MERCREDI S.A.....	72
<b>Cuadro 11.</b>	
Área de trabajo de los empleados de MERCREDI S.A.....	73
<b>Cuadro 12.</b>	
Desempeño de los empleados de MERCREDI S.A.....	74
<b>Cuadro 13.</b>	
Reporte de actividades diarias de los empleados de MERCREDI S.A.....	75
<b>Cuadro 14.</b>	
Opinión de los empleados con respecto al manual de funciones.....	76
<b>Cuadro 15.</b>	
Opinión de los empleados con respecto a la misión, visión y objetivos de MERCREDI S.A.....	77
<b>Cuadro 16.</b>	
Opinión de los empleados con respecto al Sistema de Control Interno en MERCREDI S.A.....	78
<b>Cuadro 17.</b>	
Periodicidad de las evaluaciones de desempeño del personal en MERCREDI S.A.....	79
<b>Cuadro 18.</b>	
Periodicidad de los incentivos o premios que reciben los empleados en MERCREDI S.A.....	80

<b>Cuadro 19.</b>	
Verificación de hipótesis.....	87
<b>Cuadro 20.</b>	
Proceso de promoción y venta del servicio de internet (propuesto).....	99
<b>Cuadro 21.</b>	
Análisis del proceso de promoción y venta del servicio de internet (propuesto).....	100
<b>Cuadro 22.</b>	
Proceso de instalación del servicio de internet (propuesto).....	102
<b>Cuadro 23.</b>	
Análisis del proceso de instalación del servicio de internet (propuesto).....	103
<b>Cuadro 24.</b>	
Proceso de facturación y cobranza del servicio de internet (propuesto).....	105
<b>Cuadro 25.</b>	
Análisis del proceso de facturación y cobranza del servicio de internet (propuesto).....	106
<b>Cuadro 26.</b>	
Formato de registro de asistencia del personal (propuesto).....	109
<b>Cuadro 27.</b>	
Formato para registro de clientes atendidos por día (propuesto).....	110
<b>Cuadro 28.</b>	
Formato para registro de equipos entregados (propuesto).....	111

<b>Cuadro 29.</b>	
Formato para registro de recepción de equipos (propuesto).....	112
<b>Cuadro 30.</b>	
Formato para registro de equipos utilizados (propuesto).....	113
<b>Cuadro 31.</b>	
Formato para registro de equipos deteriorados (propuesto).....	114
<b>Cuadro 32.</b>	
Formato para registro de cobros mensual (propuesto).....	115
<b>Cuadro 3.</b>	
Formato par registro de clientes en mora (propuesto).....	116
<b>Cuadro 34.</b>	
Formato de plan de publicidad trimestral (propuesto).....	117
<b>Cuadro 35.</b>	
Formato de cronograma de monitoreo a servidores (propuesto).....	118
<b>Cuadro 36.</b>	
Formato para registro de viáticos (propuesto).....	119
<b>Cuadro 37.</b>	
Costo por elaboración del manual.....	159
<b>Cuadro 38.</b>	
Costo por actividades a ejecutarse para implementar el manual.....	159
<b>Cuadro 39.</b>	
Costo total de la propuesta.....	160

**Cuadro 40.**

Costo por contratar a un profesional independiente.....160

**Cuadro 41.**

Determinación del ahorro (beneficio para la empresa).....161

**Cuadro 42.**

Cronograma de actividades de la propuesta.....163

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Nómina de socios y accionistas de MERCREDI S.A.....	16
<b>Figura 2.</b> Cobertura del servicio que ofrece MERCREDI S.A.....	18
<b>Figura 3.</b> Eficiencia y eficacia.....	21
<b>Figura 4.</b> Proceso administrativo.....	26
<b>Figura 5.</b> Fases del proceso administrativo.....	26
<b>Figura 6.</b> Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.....	27
<b>Figura 7.</b> Modelo de Organigrama vertical.....	33
<b>Figura 8.</b> Modelo de Organigrama horizontal.....	33
<b>Figura 9.</b> Variables de la motivación.....	41
<b>Figura 10.</b> Modelo de administración del personal para PYMES.....	42

<b>Figura 11.</b>	
Tipos de control.....	44
<b>Figura 12.</b>	
Género de los empleados de la empresa MERCREDI S.A.....	68
<b>Figura 13.</b>	
Edad de los empleados de MERCREDI S.A.....	69
<b>Figura 14.</b>	
Nivel de instrucción educativa de los empleados de MERCREDI S.A.....	60
<b>Figura 15.</b>	
Tiempo de labores de los empleados de MERCREDI S.A.....	71
<b>Figura 16.</b>	
Forma de ingreso de los empleados a MERCREDI S.A.....	72
<b>Figura 17.</b>	
Área de trabajo de los empleados de MERCREDI S.A.....	73
<b>Figura 18.</b>	
Desempeño de los empleados de MERCREDI S.A.....	74
<b>Figura 19.</b>	
Reporte de actividades diarias de los empleados de MERCREDI S.A.....	75
<b>Figura 20.</b>	
Opinión de los empleados con respecto al manual de funciones.....	76
<b>Figura 21.</b>	
Opinión de los empleados con respecto a la misión y visión de MERCREDI S.A....	77

<b>Figura 22.</b>	
Opinión de los empleados con respecto al Sistema de Control Interno en MERCREDI S.A.....	78
<b>Figura 23.</b>	
Periodicidad de las evaluaciones del desempeño del personal en MERCREDI S.A.....	79
<b>Figura 24.</b>	
Periodicidad de los incentivos o premios que reciben los empleados en MERCREDI S.A.....	80
<b>Figura 25.</b>	
Instalaciones de MERCREDI S.A.....	95
<b>Figura 26.</b>	
Croquis de ubicación de la empresa MERCREDI S.A.....	96
<b>Figura 27.</b>	
Diagrama de flujo del proceso de promoción y venta del servicio de internet (propuesto).....	102
<b>Figura 28.</b>	
Diagrama de flujo del proceso de instalación del servicio de internet (propuesto).....	105
<b>Figura 29.</b>	
Diagrama de flujo del proceso de facturación y cobranza del servicio de internet (propuesto).....	108
<b>Figura 30.</b>	
Estructura Orgánica Propuesta.....	135

**Figura 31.**

Organigrama Estructural Propuesto.....136

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, fue realizado en la empresa MERCREDI S.A, que opera en el mercado de telecomunicaciones, siendo proveedor del servicio de internet, desde el año 2008, y a pesar de tener pocos años en el mercado, ha logrado cubrir varias ciudades del país, pero en su afán de adquirir expansión, ha descuidado otras áreas importantes para su desarrollo, por tal razón, al igual que otras empresas está expuesta a una serie de inconvenientes. En este caso, la problemática existente se debe a que el proceso administrativo no se está ejecutando de manera adecuada y por lo tanto, afecta la operatividad de la empresa. Por ello, el presente estudio pretende dar a conocer la importancia del proceso administrativo en la operatividad de la empresa, analizando aspectos como incidencia de la planeación estratégica en el crecimiento económico, influencia de la estructura organizacional en su segregación de funciones, efecto de la motivación en el desempeño del personal y la incidencia del control en la evaluación del desempeño laboral, con el fin de proponer mecanismos que contribuyan al desarrollo del personal, quienes son beneficiarios directos de la propuesta. Una manera de facilitar la labor de la gerencia, consiste en el diseño de un medio eficaz de estructura, como el manual de organización y funciones, que brinde la información completa de las labores que deben ser desarrolladas por el talento humano de la empresa, estableciendo además jerarquía y autoridad. Este trabajo investigativo se apoyó en objetivos, está fundamentado con el marco teórico, se basa en la normativa legal, muestra a la población objeto de estudio, metodología empleada en su desarrollo, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos, logrando así verificar las hipótesis planteadas, que sirvieron para brindar una solución al conflicto.

**Palabras clave: proceso administrativo, operatividad, manual de organización y funciones, eficiencia operacional.**

## **ABSTRACT**

This research work was carried out in the company MERCREDI SA, which operates in the telecommunications market, with internet service provider, since 2008, and despite having a few years on the market, has managed to cover several cities but in their eagerness to acquire expansion has neglected other important areas for development, for that reason, as well as other companies are exposed to a number of drawbacks. In this case, the existing problem is that the administrative process is not running properly and thus affects the operation of the enterprise. Therefore, this study seeks to highlight the importance of the administrative process in the operation of the company, analyzing issues such as strategic planning impact on economic growth, influence of the organizational structure in its segregation of duties, effect of motivation staff performance and control the incidence of job performance assessment, in order to propose mechanisms that contribute to the development of staff, who are direct beneficiaries of the proposal. One way to facilitate the work of management, is the design of an effective means of structure, such as the operating organization and functions, to provide full information on the work to be developed by the company's human talent, establishing well hierarchy and authority. This research work was supported by objectives, is grounded in the theoretical framework is based on the legal rules, shows the study population, methodology employed in its development as well as analysis and interpretation of the data, thus verify the hypotheses, which served to provide a solution to the conflict.

**Keywords: administrative process, operation, organization and functions manual, operational efficiency.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se presenta como requisito para optar al título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría, extendido por la Universidad Estatal de Milagro, con el tema: Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A, ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

Actualmente la necesidad de medir la eficiencia y eficacia de las empresas, se ha convertido en el centro de atención de ciertos empresarios, sin embargo, no notan que el medio para lograrlo, radica en el rendimiento de su personal, el mismo que es responsabilidad completa de la administración, por lo tanto, es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que permita la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

El presente estudio pretende dar a conocer la importancia del proceso administrativo en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A, analizando aspectos como la incidencia de la planeación estratégica en el crecimiento económico, la influencia de la estructura organizacional en la segregación de funciones, el efecto de la motivación en el desempeño del personal y la incidencia del control en la evaluación del desempeño laboral.

Por ello este trabajo investigativo se realizó de forma exhaustiva al personal de la empresa MERCREDI S.A, donde se aplicó una encuesta y una entrevista al administrador, donde se observó resultados importantes para la investigación realizada, con el fin de proponer mecanismos que faciliten el desarrollo del personal, quienes son beneficiarios directos de la propuesta. Para mayor comprensión, este estudio se divide en cinco capítulos:

**CAPÍTULO I:** Presenta la descripción del problema, analizando sus causas y efectos con una oportuna delimitación, se formuló una serie de preguntas que

posteriormente permitieron establecer los objetivos generales y específicos de la investigación, además se muestra la justificación del problema planteado.

**CAPÍTULO II:** Se refiere al marco teórico, donde se encuentran los antecedentes históricos de la empresa, referencias y fundamentación de la investigación, además el aspecto legal, hipótesis y declaración de las variables a investigarse.

**CAPÍTULO III:** Consta del marco metodológico de la investigación, mostrando su tipo y diseño, la población objeto de estudio, así como los métodos empleados en la obtención de los datos.

**CAPÍTULO IV:** Trata sobre el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista y las encuestas, reflejado en la tabulación de los datos mediante gráficos y cuadros estadísticos de distribución porcentual, los cuales permitieron la verificación de las hipótesis planteadas.

**CAPÍTULO V:** Presenta el desarrollo de la propuesta, que busca dar solución a la problemática existente, a través de herramientas administrativas como el manual de organización y funciones que beneficia al personal de MERCREDI S.A, en el desarrollo de sus labores, pues contribuye al logro de la eficiencia operacional.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Los avances tecnológicos contribuyen al progreso de la sociedad a un ritmo muy acelerado que se adapta continuamente, para llegar a solucionar gran parte de los problemas existentes en el mundo.

Sin embargo, el impacto tecnológico ha sido distinto en todos los países del mundo, como el caso de Ecuador, donde la tecnología ha llegado con retraso, postergando su desarrollo y competitividad a nivel mundial.

En la actualidad, las personas optan por tener algún tipo de dispositivo en sus manos, ordenador e Internet, y la sociedad empieza a darse cuenta que los avances tecnológicos tienen un efecto positivo en la vida de todos.

Por lo tanto, el número de empresas que brindan servicios de internet se han ido incrementando en nuestro país, pues junto a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) son herramientas importantes de uso cotidiano para el gobierno, empresas y empresarios, ciudadanos en sus distintas relaciones, ya sea para manejar sus finanzas, como también cuestiones domésticas normales.

En los cantones del país, entre ellos El Triunfo, el acceso a la información era restringido porque los servicios de internet y la tecnología eran muy costosos. Con el paso del tiempo el uso del internet se incrementó considerablemente, pues esta herramienta pasó de ser una vanidad a convertirse en una necesidad.

Por tal razón se creó la empresa MERCREDI S.A en el año 2007, debido a la necesidad imperante en el medio de un servicio de internet de calidad. Iniciando con un número de clientes considerable y una infraestructura tecnológica de punta, se creó el primer nodo en el Cantón El Triunfo durante el año 2008.

Gracias a los cambios tecnológicos, MERCREDI S.A ha entrado en una competencia por ganar mercados, y en corto tiempo las solicitudes de servicio han crecido significativamente, hasta llegar a ser el primer proveedor en la zona; por tal razón fue necesario ampliar la cobertura a las ciudades de Salinas, Playas, Posorja, Guayaquil, Durán, Naranjal, Milagro, Bucay, La Troncal, además en las parroquias Pedro J. Montero (Boliche), y Virgen de Fátima (Km 26).

A pesar de haber logrado su expansión en el mercado, MERCREDI S.A ha perdido terreno en otras áreas, en este caso el proceso administrativo de la empresa es deficiente y afecta su operatividad, lo cual se ve reflejado por una serie de inconvenientes que aquejan al negocio.

Uno de los inconvenientes, es la falta de planeación estratégica en la empresa, que provoca un retraso en su crecimiento económico, pues la misión, visión y objetivos no se han establecido, porque es considerado una pérdida de tiempo, por parte del administrador, pero, en realidad definir la misión, brinda estabilidad y coherencia en las operaciones, y consiste en la búsqueda de ventajas competitivas, formulación y puesta en marcha de estrategias que contribuyen al desarrollo económico de la empresa.

Además, la estructura organizacional de la empresa es inadecuada, y se ve reflejada por la confusión en la segregación de funciones, al no existir una delimitación y un concepto claro de las responsabilidades correspondientes a cada departamento, ocasiona que los empleados asuman tareas que no les corresponde. Además, al no existir un manual de funciones, ocasiona la superposición de funciones, es decir, dos o más empleados realizan las mismas labores, independientemente de su cargo, por

lo tanto, las actividades no se desarrollan en un ambiente adecuado que permita alcanzar la eficiencia y eficacia.

Otro aspecto es que la empresa no cuenta con un personal motivado, lo que afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas, esto puede comprometer la eficiencia y calidad de la gestión empresarial y poner en riesgo la satisfacción del cliente.

Por último, el control en las operaciones de la empresa es deficiente, pues, se debe al desconocimiento por parte del administrador, sobre mecanismos para ejecutarlo, y por la ausencia de políticas relativas al personal, esto ocasiona que no se realicen evaluaciones de desempeño del talento humano, por lo tanto, no se puede medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades que realizan los empleados.

### **Pronóstico**

De continuar estos inconvenientes en la empresa, aumentarían los riesgos por comisión de irregularidades, perjudicaría el funcionamiento y la administración de los recursos, afectaría rendimiento del talento humano, comprometiendo la imagen de la empresa y ocasionando un bajo grado de satisfacción del cliente.

### **Control del pronóstico**

La empresa debe mejorar su gestión administrativa, adoptando mecanismos de control adecuados, para elevar el rendimiento del talento humano y lograr que sus operaciones se desarrollen con eficiencia y eficacia, con el fin de brindar servicios de calidad al usuario y aumentar su prestigio en la sociedad.

#### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** El Triunfo

**Sector:** Servicios.

**Empresa:** MERCREDI S.A Proveedor de servicios de internet.

**Universo:** Todo el personal que labora en la Empresa MERCREDI S.A.

**Tiempo:** Esta investigación se basará en información recopilada de los cinco años anteriores.

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el proceso administrativo, en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

- ¿De qué manera incide la planeación estratégica, en el crecimiento económico de la empresa?
- ¿Cómo influye la estructura organizacional de la empresa, en la segregación de funciones de los empleados?
- ¿De qué manera afecta la motivación de los empleados, en el cumplimiento de las tareas asignadas?
- ¿Cómo incide el control de la empresa, en la evaluación del desempeño laboral?

### **1.1.5 Determinación del Tema**

Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar cómo el proceso administrativo incide en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas, a través de encuestas y entrevistas al personal, para conocer la situación actual del negocio y su posición en el mercado competitivo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar de qué manera incide la planeación estratégica, en el crecimiento económico de la empresa.
- Establecer cómo influye la estructura organizacional de la empresa, en la segregación de funciones de los empleados.
- Identificar como afecta la motivación de los empleados, en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Determinar cómo incide el control de la empresa, en la evaluación del desempeño laboral.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la necesidad de lograr eficiencia y eficacia operacional en las empresas, han llegado a ser el centro de atención de la gerencia y de los profesionales encargados de la administración, no obstante, el medio que permite lograrlo, es el resultado del desempeño de su personal, por lo tanto, es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que permita la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

Ante este panorama, es evidente la importancia de mecanismos que faciliten el desempeño del personal y su apropiado control, con el propósito que MERCREDI S.A tenga una óptima operatividad y con ello logre aumentar su cobertura en el mercado, pues de lo contrario sería difícil lograrlo.

A nivel social el proyecto investigativo sirve como aporte científico-preventivo respecto al proceso administrativo, dirigido a la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas, para contribuir al desarrollo óptimo de las actividades que tiene a su cargo el talento humano de la empresa.

A nivel institucional es importante, pues, sirve de aporte teórico para la Universidad Estatal de Milagro, en especial a la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, siendo este un tema de gran interés por su contenido, que servirá como referente para posteriores investigaciones.

Esta investigación es factible, pues cuenta con la colaboración del personal de la empresa, quienes facilitan la información necesaria para el proyecto, la misma que es verídica al desarrollarse en el lugar de los hechos.

Por lo tanto este estudio pretende hacer uso de los conocimientos que se adquieran en el mismo, para promover la importancia de un adecuado proceso administrativo en la empresa MERCREDI S.A, a fin de contribuir al mejoramiento de sus operaciones y a su vez apoyar el progreso de la economía del cantón El Triunfo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

##### **HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración y las actividades organizadas, han existido desde hace miles de años, pues las pirámides de Egipto y la Muralla China, son pruebas de que proyectos de gran envergadura, que empleaban a miles de personas fueron llevados a cabo.

Las pirámides resultan ser un ejemplo interesante, pues la construcción de una sola pirámide ocupó a miles de personas durante varias décadas. ¿Quién era el encargado de indicar lo que tenía que hacer cada trabajador? ¿Quién se aseguraba que hubiera suficientes piedras a la mano, para que los obreros siguieran trabajando? La respuesta a estas preguntas es: los gerentes, sin importar cómo se les llamara en ese entonces, alguien tenía que planear lo que se haría, organizar a las personas y los materiales que se utilizarían, así como guiar a los trabajadores y controlarlos.

Este ejemplo muestra que las actividades organizadas y los administradores han estado presentes antes de la Revolución Industrial. Sin embargo, apenas el siglo pasado, la administración se volvió objeto de investigaciones sistemáticas y se ha convertido en una disciplina formal.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración, Sexta Edición*, Pearson Educación, México, 2009.

Frederick W. Taylor a mediados del siglo XX, propuso el estudio de la administración científica, pues, se observaba como algo muy común, que los administradores o gerentes no eran precisamente los propietarios de los medios de producción. Además, en la Iglesia católica y en la organización militar, empezaron a redactar manuales para la dirección de la guerra, con el fin de adaptarse a las circunstancias.

Se desarrollaron varios enfoques durante el siglo pasado, con énfasis en la tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente, que han aportado en la práctica de la administración. A pesar que las diferentes ideas sobre la forma de diseñar ambientes organizacionales, encierran la manera de comprender la realidad, cada una de ellas han aportado herramientas prácticas y útiles que permiten resolver los problemas que se han tenido que enfrentar, pese a su complejidad.<sup>2</sup>

### **PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

Las civilizaciones antiguas al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el reconocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporciona mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad.

Además, en toda la historia de la civilización occidental, la Iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial clásica, y por el uso de la autoridad en la tarea administrativa.

---

<sup>2</sup> AGUILAR MORALES, Jorge: "Definición, antecedentes históricos y teorías de la administración", [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html), extraído el 20 de julio del 2013.

Aproximadamente hasta mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos.

La Revolución Industrial, ocasionó el uso mayor de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados, así como la distinción entre clientes y productores. Bajo estas nuevas condiciones, los medios empleados para determinar y llegar a los objetivos no eran enteramente satisfactorios, por tal razón, aumentó la creencia de que podían lograrse mejoras en la administración.

Una pluralidad de hombres contribuyó a este mejoramiento, por ejemplo el británico Charles Babbage (1791-1871), quien desde la primera mitad del siglo XIX propugnó para que en la administración de una empresa se utilizara los datos precisos obtenidos de investigaciones formales.

El norteamericano Frederick Winslow Taylor, (1856-1915), contribuyó al acervo del conocimiento administrativo. Pensaba que una de las mayores dificultades, era la falta de comunicación sobre lo que esperaban los gerentes, además la falta de conocimiento y comprensión de cuáles eran los deseos de los empleados.

El francés Henry Fayol (1841- 1925), contemporáneo de Taylor, citado como tradicionalista, fue un próspero industrial de un complejo de acero y carbón, fue un vital pionero administrativo, ya que hizo generalizaciones universales acerca de la administración, basadas en su percepción interior y en su práctica experiencia administrativa. Proporcionó una perspectiva amplia e integral de la administración y la estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo.

Durante los primeros años de la década de 1930, cada vez se daba mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración y que se establecieran y logaran los objetivos mediante la gente y con ella.

Desde aproximadamente 1950, otro enfoque a la administración está representado por el uso de las matemáticas o por el énfasis dado a los métodos cuantitativos de análisis. Los datos numéricos se han empleado mucho en la administración, pero la aplicación de las matemáticas y de la estadística representaba un nuevo enfoque del tema.<sup>3</sup>

## **TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN EL ENFOQUE CLÁSICO**

### **TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1903)**

Esta teoría hace énfasis en la tarea. Sus autores principales fueron: Frederick Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. La aportación de esta teoría es la Organización Racional del trabajo, donde manifiesta lo siguiente:

- Estudio de los tiempos y movimientos, es decir, eliminar los movimientos inútiles en el trabajo y analizar el modo en que debe realizarse cada tarea.
- Seleccionar científicamente a las personas que trabajarán en la empresa.
- Entregar instrucciones técnicas a los empleados, es decir, entrenarlos de manera adecuada, sobre la forma en que deben realizar el trabajo.
- Análisis del agotamiento humano.
- División del trabajo y especialización del empleado, entrenarlo tanto en la preparación y control de su trabajo, así como en su ejecución.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por su trabajo.
- Condiciones del ambiente de trabajo.
- Racionalidad del trabajo.
- Estandarización de métodos y máquinas
- Supervisión funcional.

### **Principios de Taylor**

- **De planeación:** Reemplazar la improvisación por la planeación
- **De la preparación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores

---

<sup>3</sup> VARGAS CUEVAS, Luis: *Principios de Administración*, Digráfica S.A, Guayaquil, 2010.

- **Del control:** Asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- **De ejecución:** Asignar equitativamente los cargos y responsabilidades

## TEORÍA CLÁSICA (1916)

Esta teoría hace énfasis en la estructura. Sus autores principales fueron: Henry Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, y Luther Gulick. La aportación de esta teoría es la organización formal, donde:

- Plantea que todas las empresas pueden ser segmentadas en seis grupos de funciones: administrativas, comerciales, contables, financieras, seguridad y técnicas.
- Indica que existen cinco funciones básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo.
- Todas las funciones implican actividades técnicas y administrativas, mientras más alta es la jerarquía, le corresponden más funciones administrativas, por el contrario, mientras la jerarquía sea baja, tiene a su cargo más funciones técnicas.<sup>4</sup>

## Principios de la administración según Fayol

1. **División del trabajo:** La especialización eleva la producción porque hace que los empleados sean más eficientes.
2. **Autoridad:** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les confiere este derecho. Sin embargo, la responsabilidad va de la mano de la autoridad, dondequiera que se ejerza autoridad surgirán responsabilidades.
3. **Disciplina:** Los empleados deben acatar y respetar las reglas que rigen a la organización. La buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, de un entendimiento claro entre la gerencia y los trabajadores, tocante a las reglas de la organización, y de la aplicación juiciosa de sanciones por infringirlas.
4. **Unidad de mando:** Un empleado solo debe recibir órdenes de un superior.

---

<sup>4</sup> AGUILAR MORALES, Jorge: "Definición, antecedentes históricos y teorías de la administración", [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html), extraído el 20 de julio del 2013.

5. **Unidad de dirección:** Cada conjunto de actividades de la organización que tenga el mismo propósito debe estar dirigido por un gerente que se sujete a un plan.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general:** Los intereses de un empleado determinado o de un grupo de empleados no deben ser más importantes que los de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración:** Los trabajadores deben percibir un pago justo por sus servicios.
8. **Centralización:** Se refiere al grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones. El hecho de que la toma de decisiones esté centralizada (en manos de la gerencia) o descentralizada (en manos de los subalternos), es cuestión de justa proporción. La tarea es encontrar la medida óptima de centralización para cada situación.
9. **Cadena escalar o cadena de mando:** La línea de autoridad, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos, representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, cuando el hecho de seguir la cadena provoca demoras, son permisibles las comunicaciones cruzadas, siempre y cuando todas las partes queden de acuerdo y los superiores estén debidamente informados.
10. **Orden:** Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento oportuno.
11. **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal en sus puestos:** Una rotación elevada de empleados es ineficiente. La gerencia debe hacer planes ordenados del personal y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para llenar las vacantes.
13. **Iniciativa:** Los empleados que tiene permiso para desarrollar y llevar a cabo planes se esfuerzan mucho más.
14. **Espíritu de grupo:** Las organizaciones que propician el espíritu de grupo, disfrutan de armonía y unidad.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración, Sexta Edición*, Pearson Educación, México, 2009.

## **ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO METODOLOGÍA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

A inicios del siglo XX, surgió la necesidad de otorgar a la administración, los conocimientos que facilitarían su aplicación en todos los tipos de negocios, además que garantizara la consecución de los resultados, con el menor costo en materiales y mano de obra.

De esta manera surgió la administración científica, más conocida como ingeniería industrial, propuesta por Frederick Taylor, que es el resultado del esfuerzo para aportar un método y una técnica en la gestión de las empresas, los cuales inicialmente se enfocaron en la medición de tiempos y movimientos, dando como resultado una administración mecanicista, que al principio marchó bien pero necesitaba una mayor profundidad en el concepto integral de coordinación de los recursos, para el logro de los objetivos en su totalidad, no solo hizo énfasis en la reducción de costos.

La administración científica expresada por Taylor, en realidad consiste en el primer intento de unir experiencias y conocimientos de matemáticos, ingenieros, sociólogos y otros profesionales de la industria con el fin de crear una teoría administrativa. Sin embargo, hacía falta un análisis a profundidad de cada una de las áreas funcionales de las empresas, para que brinden a la administración un auténtico perfil de ciencia.

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Debido al aporte de Henry Fayol, en la actualidad podemos entender que la administración aplicada como una serie de etapas y elementos, facilita a todas las clases de empresas que aplican esta ciencia, la consecución de sus objetivos empresariales, siendo la base de la teoría, normas y estándares de la actualidad, como las normas ISO, y demás modelos administrativos similares.

El proceso administrativo expuesto y explicado por Henry Fayol, ha sido hasta el día de hoy la base fundamental del conjunto de conocimientos sobre la administración y

las normas relacionadas con esta, por tal razón, su aporte al conocimiento del ser humano, lo convierte en uno de los principales filósofos de esta ciencia social.

Sin embargo, no se ha difundido adecuadamente, hasta quedar en un segundo plano por cuestiones exclusivamente publicitarias, pues, a él no le preocupaban en lo absoluto, porque estaba más interesado en el progreso de la gestión de las empresas, que en la popularidad internacional que él pudiera alcanzar.<sup>6</sup>

#### 2.1.1.1. Origen de MERCREDI S.A

MERCREDI S.A. es una empresa que provee servicios de internet, servicio técnico y software a empresas, cybers y hogares, está ubicada en la Av. 25 de agosto y Vicente Rocafuerte, del cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

Se constituyó como una sociedad anónima, de nacionalidad ecuatoriana, al amparo de lo previsto en la Ley de Compañías, en su SECCIÓN VI: DE LA COMPAÑIA ANÓNIMA., el 13 de junio de 2007, cuyos socios y accionistas son el Econ. Raúl Salazar Alcívar y la señora Mercedes Alcívar, quien en la actualidad es su gerente general. (Ver figura 1).



**MERCREDI S.A.**

**Nomina de socios y accionistas**

Identificación	Nombre	Nacionanilidad	Tipo de Inversion	Acciones	Restricción
0902897701	ALCIVAR ACOSTA MERCEDES MARIA	ECUADOR	NACIONAL	768.0	N
0917330102	SALAZAR ALCIVAR RAUL BOLVAR	ECUADOR	NACIONAL	32.0	N

**Figura 1.** Nómima de socios y accionistas de MERCREDI S.A

<sup>6</sup> GUARNEROS RICO, José Ricardo: “Henri Fayol, fundador del proceso administrativo”, <http://suite101.net/article/henri-fayol-fundador-del-proceso-administrativo-a31563>, extraído el 25 de agosto del 2013.

El 07 de diciembre de 2007, la Superintendencia de Telecomunicaciones, emitió el certificado respecto a la prestación de servicios de internet de la empresa MERCREDI S.A, emitido con oficio N° ITG 2007.02191, sobre la base del informe N° IET-219-07 con fecha 03 de diciembre de 2007.

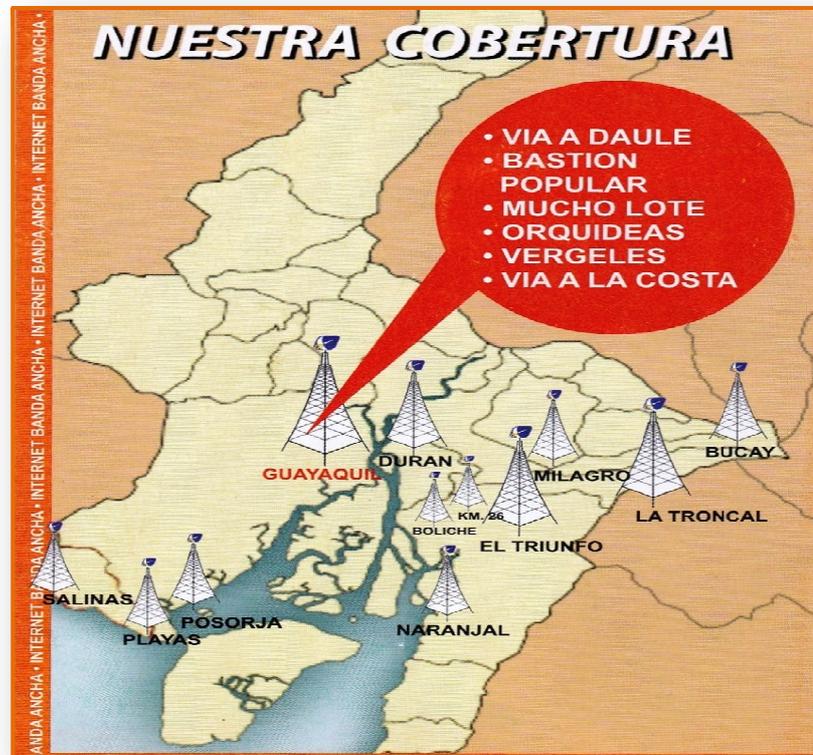
MERCREDI S.A presentó a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, una solicitud mediante trámite N° 6037, con fecha 26 de diciembre de 2007 y alcance de fecha 01 de febrero de 2008, para la obtención del Permiso de Explotación de Servicios de Valor Agregado de Internet.

La publicación de la solicitud presentada por MERCREDI S.A, se realizó en los siguientes diarios: EXPRESO DE GUAYAQUIL con fecha 18 de enero del 2008 y en EL MERIDIANO con fecha 19 de enero del 2008.

La publicación de los datos generales de la solicitud, por parte de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, en el sitio web por un periodo de diez días, se realizó a partir del 28 de enero del 2008.

MERCREDI S.A el 19 de junio del 2008 obtiene las debidas aprobaciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) con resolución 233-07, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) en ese mismo año y su aprobación del Servicio de Valor Agregado (SVA), y empieza sus actividades con la creación del primer nodo en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

Posteriormente, debido a la gran aceptación que adquirió la empresa en el mercado, y al crecimiento de la demanda, se extendió la cobertura del servicio de internet a: Bucay, Durán, Guayaquil, La Troncal, Milagro, Naranjal, Playas, Posorja, Salinas, además en las parroquias Pedro J. Montero (Boliche), y Virgen de Fátima (Km 26).



**Figura 2.** Cobertura del servicio que ofrece MERCREDI S.A

La empresa también realiza instalación de centros de cómputo, pues posee una red anillo con la cual satisface los requerimientos más exigentes del servicio de internet: navegación, descarga de información, transporte de datos, voz sobre IP, etc., a su distinguida clientela.

Ofrece además una amplia gama de planes, para que el usuario pueda escoger de acuerdo a sus necesidades (ver cuadro 1), de esta manera brindar un servicio de calidad que permita cubrir las exigencias del cliente.

**Cuadro 1.** Planes de servicio de Internet que ofrece MERCREDI S.A.

<b>PLANES CORPORATIVOS</b>		<b>1:1 COMPRESIÓN</b>
<b>Medio enlace</b>		<b>Capacidad</b>
Fibra óptica		1MB, 2MB, 3MB y 4MB

<b>PLANES PYMES</b>		<b>4:1 COMPRESIÓN</b>
<b>Medio enlace</b>		<b>Capacidad</b>
Radio enlace		512 KB, 1024 KB y 2048 KB

<b>PLANES HOME</b>		<b>8:1 COMPRESIÓN</b>
<b>Medio enlace</b>		<b>Capacidad</b>
Radio enlace		512 KB, 1024 KB y 2048 KB

**Fuente:** MERCREDI SA.  
**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega

### **2.1.2. Antecedentes Referenciales**

García Dennys y Ubilla Guillermo (2012), en su tesis de grado sobre el Desarrollo de un manual de procedimientos para mejorar el proceso de control interno en la empresa INTERVISATRADE S.A, dedicada a la generación de energía y potencia eléctrica, después de realizar un análisis de los procesos internos de la empresa, llegaron a la conclusión que el manual de procedimientos internos es de vital importancia para facilitar el control de las operaciones de la empresa.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> GARCÍA CÁRDENAS, Dennys Martin y UBILLA VÁSQUEZ, Guillermo Vitaliano: *Desarrollo de un manual de procedimientos para mejorar el proceso de control interno en la empresa INTERVISATRADE S.A*, Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador, 2012.

Carrillo Silva, Ninfa (2010), en su tesis de grado sobre un Manual de procedimientos para el plan de capacitación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones C.N.T, ha realizado un análisis sobre el funcionamiento interno de la entidad, considerando todos los detalles de las actividades que realizan los empleados, llegando a la conclusión que las competencias personales no se ajustan a la formación profesional de los empleados, no se realizan evaluaciones de conocimientos al personal y la planeación anual de capacitación no se lleva a cabo con eficiencia. Por tal razón, considera necesario la implementación de un manual de procedimientos, que permita mejorar la calidad de las actividades realizadas por el personal de la entidad. <sup>8</sup>

Andrade Castro, Anthony y Bustamante León, José (2012) en su tesis de grado, sobre el diseño de un sistema de gestión por procesos, para la empresa WIFITEL, dedicada a la venta de servicios de Internet Banda Ancha, Video Vigilancia y Telefónica IP, luego de realizar un análisis de sus procesos y respectivos procedimientos, llegaron a la conclusión de que es importante que éstos se encuentren estructurados y documentados adecuadamente, para evitar que el cumplimiento de las tareas que se realizan en la empresa se vea afectado. Por tal razón, hacen énfasis en la aplicación del manual de procesos, el mismo que permite guiar a la empresa en la realización de sus actividades con eficiencia. <sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> CARRILLO SILVA, Ninfa: *Propuesta de Creación de un Manual de Procedimientos para el Plan de Capacitación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT*, Tesis de grado para optar al título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador, 2010.

<sup>9</sup> ANDRADE CASTRO, Anthony y BUSTAMANTE LEÓN, José: *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para WIFITEL, empresa cuya actividad económica es la venta de servicios de Internet Banda Ancha, Video Vigilancia y Telefónica IP ubicada en el Cantón Daule de la provincia del Guayas*, Informe de materia de graduación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada, Instituto de Ciencias Matemáticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, 2012.

### 2.1.3. Fundamentación

#### DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La administración se refiere al proceso que permite lograr que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

- La palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.
- La eficiencia consiste en hacer una actividad o tarea de manera correcta y se refiere a la relación entre los recursos utilizados y los logros obtenidos.
- La eficacia consiste en concluir una tarea de manera correcta, en una organización significa alcanzar las metas (vea figura 3).<sup>10</sup>

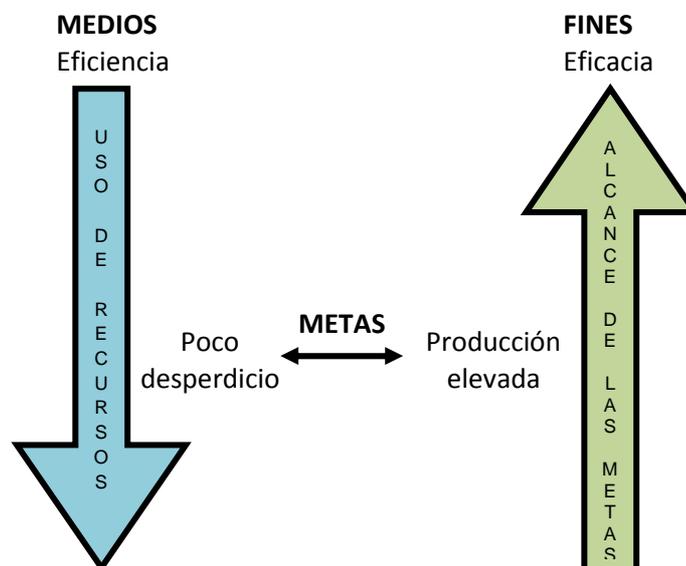


Figura 3. Eficiencia y eficacia

#### ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?

Es la persona encargada de asignar recursos humanos, materiales, etc. y dirige las operaciones de un departamento u organización entera. Los administradores representan solo una fracción de los empleados de las grandes empresas. La mayoría de los empleados realizan tareas no administrativas. La responsabilidad de

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración, Sexta Edición*, Pearson Educación, México, 2009.

de los administradores es intentar determinar y planear el medio más eficaz y eficiente de cumplir las metas de la organización.<sup>11</sup>

### **ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE.**

- Como ciencia, se basa en una serie de principios científicamente comprobados. Tiene como finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones y tiende a la creación de técnicas que permiten la obtención de objetivos en forma eficiente.
- Como técnica, su aplicación requiere de conocimientos específicos dirigidos a la actividad práctica, fundamentándose en los conocimientos que ofrecen las ciencias (Sociales, Matemáticas, etc.)
- Como arte, no es suficiente el conocimiento sino la forma y el momento de aplicarlas.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Según George Terry:

- 1. La administración sigue un propósito:** Un requisito de la administración es un objetivo, sea este implícito o enunciado específicamente, se refiere al logro específico. El éxito administrativo está comúnmente considerado como el grado hasta el cual se han logrado los objetivos.
- 2. La administración es un medio valioso para ejercer un verdadero impacto en la vida humana:** La administración influye en su ambiente, si un administrador así lo desea, puede optimizar las actividades y logros presentes, para estimular al personal al logro de mejores cosas.
- 3. La administración está asociada con los esfuerzos de un grupo:** Este énfasis en el grupo, se basa en el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los mismos que se logran con más facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona.
- 4. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros:** Para participar en la administración, se requiere abandonar la tendencia a

---

<sup>11</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.

ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de todos los miembros del grupo.

5. **La administración es una actividad no una persona o grupo de personas:** Es erróneo referirse a una clase económica, social o política como administración. La administración no es gente sino una actividad, como cualquiera de las que realiza el ser humano, caminar, leer, dormir, etc. Los individuos que administran pueden ser designados como gerentes, miembros de la administración o directores.
6. **La efectividad de la administración requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica:** Hay una gran diferencia entre lograr que los vendedores vendan y saber cómo vender, entre que los empleados hagan uso de su capacidad y capacitar; etc.
7. **La administración es intangible:** Ha sido llamada fuerza invisible, pues su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos-método, empleados informados, espíritu próspero, y adecuada producción de trabajo.
8. **Quienes ejercen la administración no necesariamente son los propietarios:** Administrador y propietario no son sinónimos. A pesar que en algunas empresas los propietarios y los administradores son los mismos, sin embargo, la mayoría de veces, los administradores forman un grupo completamente separado, distinto y aparte al de los propietarios. En la actualidad, los miembros de la administración manejan la empresa a nombre de los propietarios, que tienen derechos o poseen riquezas económicas.

## **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

George Terry expresa que ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo, si no utiliza una administración efectiva. En gran parte, la determinación y satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, se basan en la competencia del administrador. La labor de construir una sociedad sobresaliente en el aspecto económico, crear normas sociales reformadas o una dirección más eficaz, es el reto que enfrenta la administración moderna.

La administración brinda efectividad al esfuerzo humano, ayuda a innovar el equipo, instalaciones, oficinas, productos y servicios, así como mejorar las relaciones humanas. Se ubica al frente de las condiciones cambiantes que se presentan y proporciona previsión e iniciativa. El mejoramiento es su consigna constante.<sup>12</sup>

Agustín Reyes Ponce (2004), en su libro: *Administración de empresas, teoría y práctica*, p.28, manifiesta la importancia de la administración mediante los siguientes hechos:

- La administración se aplica a las organizaciones sin importar el lugar donde se encuentran, y mientras más complejas sean, aumenta la necesidad de administrarlas.
- El éxito de las organizaciones depende de una adecuada administración, involucrando los elementos materiales, humanos, financieros, etc. que posee la entidad.
- Para las pequeñas y medianas empresas, el mejoramiento de su administración, es el único factor que les permite competir con otras, es decir, obtener una óptima coordinación de los recursos que posee, maquinas y equipos, mercado, calificación de la mano de obra, etc., pues esta situación es superada por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, depende de una adecuada administración de las empresas.
- Para los países que están en desarrollo, uno de los requisitos primordiales es mejorar la calidad de su administración, pues, para crear capitalización, desarrollar la calificación de su personal, es indispensable aplicar la técnica más eficiente de coordinación de sus recursos, para conseguir ese desarrollo anhelado.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> VARGAS CUEVAS, Luis: *Principios de Administración*, Digráfica S.A, Guayaquil, 2010.

<sup>13</sup> REYES PONCE, Agustín: *Administración de empresas, teoría y práctica*, Editorial LIMUSA SA de C.V, México, 2004.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de actividades específicas que realizan los administradores para lograr la productividad de la empresa. Existen diversos criterios sobre la división de las funciones administrativas o elementos de la administración.

### Clasificación según los distintos autores:

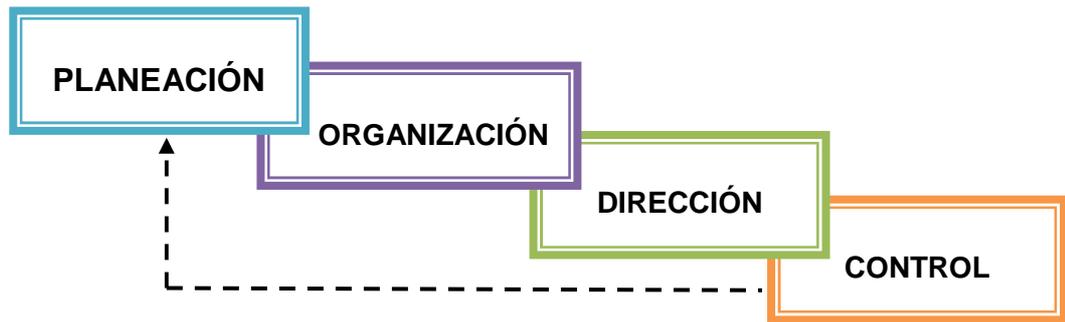
- **GEORGE TERRY** la divide en cuatro elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control.
- **HENRY FAYOL** la divide en cinco elementos: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar, y Controlar.
- **KOONTZ y O'DONIEL** la divide en: Planificación, Organización e integración de los recursos humanos, Dirección y liderazgo, y Control.
- **LINDALL URWICK** la divide en seis elementos que responde a las siguientes preguntas: PREVENCIÓN - ¿Qué puede hacerse?, PLANEACIÓN - ¿Qué va a hacer?, ORGANIZACIÓN - ¿Cómo va a hacerse?, INTEGRACIÓN - ¿Con qué se va a hacer?, DIRECCIÓN - Ver que se haga, CONTROLAR -¿Cómo se ha realizado? <sup>14</sup>

Sin embargo, el administrador de éxito desempeña hábilmente cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. La mayoría de los administradores ejerce estas funciones de manera más o menos simultánea, no en un rígido orden preestablecido, para cumplir las metas de la compañía.<sup>15</sup> Este punto se ilustra gráficamente en la figura 4.

---

<sup>14</sup> VARGAS CUEVAS, Luis: *Principios de Administración*, Digráfica S.A, Guayaquil, 2010.

<sup>15</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.



**Figura 4.** Proceso administrativo

Lindall F. Urwick manifiesta que cuando se administra una empresa, de cualquier naturaleza, se deben considerar dos fases del proceso administrativo, que son la estructural y la operativa.

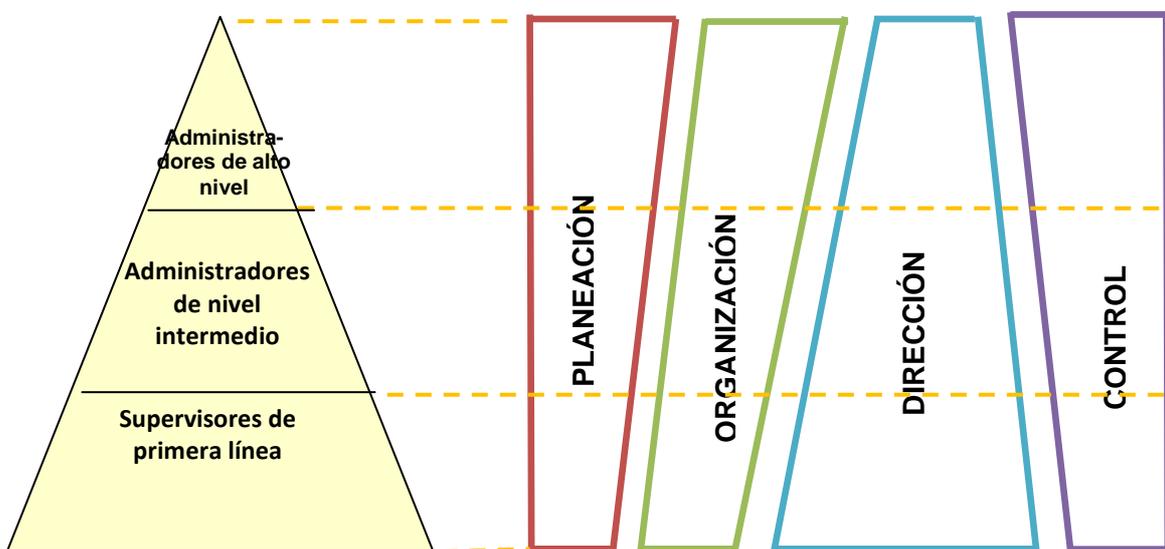
La fase estructural se denomina mecánica, consiste en la parte teórica de la administración, pues a partir de uno o más objetivos, permite determinar la manera adecuada de lograrlos; mientras que la fase operativa, conocida como dinámica, se refiere a la manera de operar la empresa.



**Figura 5.** Fases del proceso administrativo

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales. Sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. La figura 6 ilustra una aproximación del tiempo relativo dedicado a cada función.

Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los gerentes de menor nivel. Dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes en diversos niveles.<sup>16</sup>



**Figura 6.** Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.

## **PLANEACIÓN**

Consiste en fijar metas para la empresa, implantar una estrategia general para alcanzar esas metas, desarrollar una jerarquía de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer las metas contribuye a que no se pierda de vista el trabajo que se hará, además ayuda a que los miembros de la empresa

<sup>16</sup> KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: *Administración una perspectiva global y empresarial*, Decimotercera edición, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A. de C.V, México, 2008.

mantengan su atención en las cosas de carácter primordial.<sup>17</sup> Existen dos categorías básicas de la planeación: estratégica y táctica.

### **Planeación estratégica**

Es el proceso de desarrollo y análisis de la misión, visión, metas, tácticas generales y asignación de recursos. Al momento de desarrollar planes estratégicos, los administradores deben enfocarse en toda la empresa. El propósito general de la planeación estratégica consiste en enfrentar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno, en base a las fortalezas y debilidades de la organización.

En algunas organizaciones, el proceso de planeación estratégica incluye una planeación de contingencias, o prepararse para cambios rápidos e inesperados en el entorno (sean positivos o negativos), los cuales ejercen impacto en la organización y para los que se requerirá de una respuesta ágil.

La planeación estratégica comprende:

- **Misión:** Es el propósito o razón de existir de una empresa. En una declaración de misión se puede identificar tres partes básicas:
  - Descripción de la actividad a la que se dedica la empresa.
  - Para quien está dirigido el esfuerzo.
  - Presentación de la particularidad, es decir, el factor diferencial de la empresa ante la competencia.
  
- **Visión:** Expresa las aspiraciones de una empresa a futuro, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.
  
- **Metas:** Constituyen todo aquello que se compromete a lograr. Pueden ser expresadas tanto cualitativa como cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo).

---

<sup>17</sup> ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración, Sexta Edición*, Pearson Educación, México, 2009.

- **Estrategias:** Se refieren a los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas.
- **Asignación de recursos:** Es el proceso de destinar dinero, personas, instalaciones, equipos, terrenos y otros recursos a varias actividades que se desarrollan en la empresa, de las cuales se espera obtener resultados favorables. La asignación de recursos significa la distribución, mediante el uso de presupuestos y recursos económicos para varios propósitos.

### **Planeación táctica**

Es el proceso de toma de decisiones detallada, acerca de qué hacer, quien lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo de normalmente un año o menos. El proceso incluye las siguientes tareas:

- Elección de metas específicas así como la manera de implementarlas en el plan estratégico de la empresa.
- Decisión de los cursos de acción que se deben seguir para alcanzar el mejoramiento de las operaciones actuales, y
- Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto de la empresa.

Los jefes de departamentos y los empleados formulan planes tácticos para prever o enfrentar las acciones de los competidores; establecer relaciones de coordinación con los demás departamentos, así como con clientes y proveedores, e implementar los planes estratégicos.<sup>18</sup>

### **ORGANIZACIÓN**

Es el proceso de adopción de una estructura de relaciones, que permita a los empleados llevar a cabo los planes de la dirección y cumplir las metas establecidas. Mediante una organización eficaz, los administradores pueden regular mejor los recursos humanos y materiales de la empresa, para que las operaciones se

---

<sup>18</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.

desarrollen adecuadamente. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad de sus administradores para utilizar eficiente y eficazmente esos recursos.

Este proceso implica el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones. Los gerentes de alto nivel son los encargados de diseñar la estructura organizacional.<sup>19</sup> Los aspectos a considerar dentro del proceso de organización son los siguientes:

### **Estructura Organizacional**

Comprende el sistema formal de las relaciones laborales, para la división e integración de las tareas a desarrollarse en la empresa. La división de tareas permite establecer quien deberá hacer cada cosa, mientras que por medio de la integración de las tareas, se implanta la forma en que deben combinarse los esfuerzos, para lograr lo planeado.

### **Elementos de la estructura organizacional**

**Coordinación:** Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas, donde intervienen individuos, equipos y departamentos en particular.

**Autoridad:** Es el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera.

**Especialización:** Es el proceso de identificación de tareas particulares y su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo.

**Estandarización:** Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de

---

<sup>19</sup> KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: *Administración una perspectiva global y empresarial*, Decimotercera edición, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A. de C.V, México, 2008.

procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios de trabajo. La estandarización y la especialización se relacionan con la departamentalización.

**Departamentalización:** Radica en la subdivisión de las tareas y la asignación de éstas a grupos especializados de la empresa, así como en la creación de normas para el desempeño de esas funciones. Dentro de los criterios de departamentalización, se encuentran:

- **Por función**, agrupa en un departamento a los empleados, de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos necesarios para llevar a cabo una serie común de tareas. La agrupación funcional es la modalidad de departamentalización de uso más amplio y aceptado.
- **Por lugar (ubicación)**, consiste en el agrupamiento de la totalidad de las funciones de un área geográfica en un mismo sitio bajo la responsabilidad de un administrador, en lugar de que las funciones se dividan entre diferentes administradores o todas las tareas se agrupen en una oficina central. Es común en las empresas con operaciones en muchos lugares.
- **Por productos (bienes o servicios)**, consiste en la división de una organización en unidades autónomas, capaz cada una de ellas de diseñar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios.
- **Por clientes**, consiste en la agrupación según la clientela, y divide a la organización según los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

Una manera de visualizar las interrelaciones entre los cuatro elementos básicos de la estructura organizacional, consiste en la elaboración de organigramas.

**Organigrama:** Es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización.

1. **Tareas:** En el organigrama se muestran las diversas tareas que realiza la organización.

2. **Subdivisiones:** Cada rectángulo del organigrama representa una subdivisión, la misma tiene responsabilidad sobre ciertas tareas de la empresa.
3. **Niveles administrativos:** El organigrama muestra la jerarquía administrativa de la empresa, a partir del presidente del consejo de administración, hasta los diversos gerentes departamentales. Todos los individuos directamente subordinados a la misma persona, suelen ocupar el mismo nivel administrativo y mantener con ella las relaciones de información.
4. **Líneas de autoridad:** Son las líneas verticales que unen los rectángulos del organigrama indican qué puestos tienen autoridad sobre otros.<sup>20</sup>

### Principios de los Organigramas

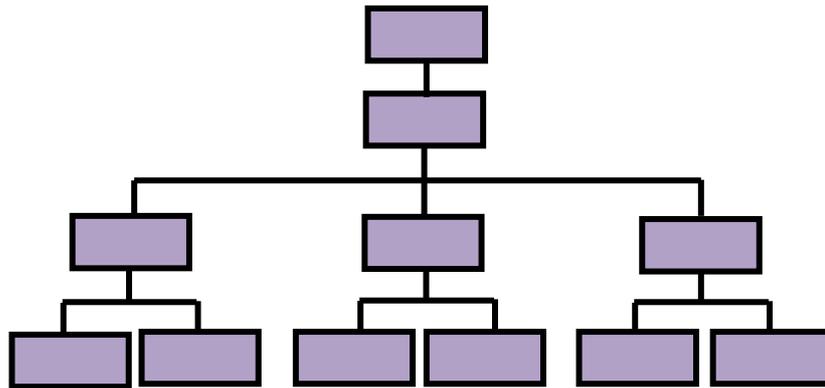
- **Unidad de mando:** Indica que para que un empleado realice sus funciones, solo debe recibir órdenes de un jefe, y esto se observa claramente en el organigrama.
- **Alcance de control:** Un jefe solo puede tener a su cargo, el número de subordinados que es capaz de manejar.
- **Homogeneidad operativa:** Indica que no se debe asignar una tarea a un cargo que no le corresponde.
- **Delegación efectiva:** Consiste en delegar adecuadamente las tareas acorde a sus aptitudes y competencia, para lograr la óptima operatividad de la empresa.

---

<sup>20</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.

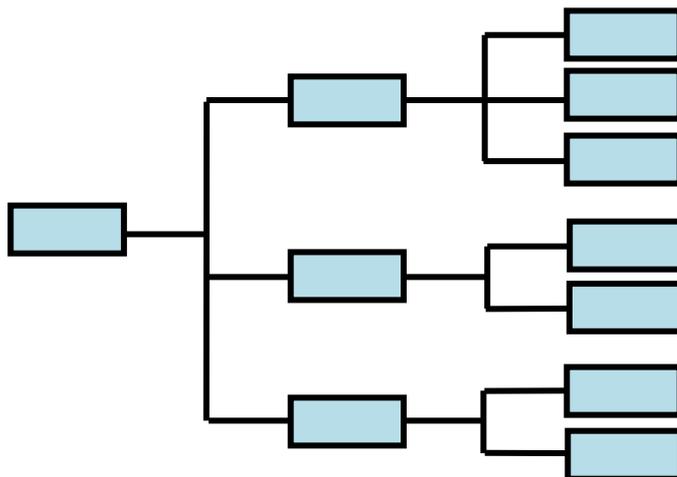
## Clasificación de los organigramas

- **Vertical:** En este tipo de organigrama, la jefatura al máximo nivel se sitúa en el centro de la zona superior del gráfico, las unidades de igual rango se disponen en un mismo nivel horizontal y el esquema que refleja este organigrama, corresponde a una organización piramidal.



**Figura 7.** Modelo de organigrama vertical

- **Horizontal:** Se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y se van situando hacia la derecha conforme disminuye el grado de autoridad, utilizan el esquema normal de lectura de izquierda a derecha.



**Figura 8.** Modelo de organigrama horizontal

**Cuadro 2.** Simbología de los organigramas

NOMBRE	SÍMBOLO
<p><b>Entograma:</b> Es la representación gráfica de cada área que forma parte de la estructura formal de la empresa. Se refiere a los rectángulos que intervienen en la gráfica y su inscripción, los mismos que deben ser del mismo tamaño.</p>	
<p><b>Líneas de autoridad o dependencia jerárquica:</b> Son las que proporcionan jerarquía a los entogramas, pues, son líneas llenas colocadas en dirección vertical.</p>	
<p><b>Líneas de dependencia funcional:</b> Son las encargadas de relacionar a los entogramas, de acuerdo a la función o tarea que desempeña, son líneas llenas y ubicadas en dirección horizontal.</p>	
<p><b>Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de staff:</b> Indican que a más de las relaciones jerárquicas, se puede establecer también relaciones de asistencia, asesoramiento o staff, las cuales se grafican con una línea horizontal entrecortada, y pueden existir en cualquier nivel de la empresa. Como consulta, asesoramiento, consejo y recomendación en los niveles altos, y de prestación de servicios especializados, en los más bajos.</p>	

**Fuente:** Universidad Tecnológica Nacional (2008)

**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega

## **Ventajas del uso de organigramas**

Los organigramas son útiles porque:

- Muestran parte de la estructura formal de una organización.
- Evitan que se originen defectos en la organización de la empresa, como la superposición de funciones.
- Permiten delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad que corresponden a cada función o departamento que conforma la empresa.
- Proporcionan los requisitos necesarios para mejorar el proceso de contratación de personal.

## **Desventajas del uso de organigramas**

- Solo representa la formalidad de la empresa.
- Los empleados pueden confundir su estatus con su autoridad.<sup>21</sup>

## **Manuales administrativos**

Son documentos de fácil lectura y manejo, que transmiten de manera completa, sencilla ordenada y sistemática la información de una empresa, sobre ciertos aspectos, indicando las actividades y la forma en que éstas deben ser ejecutadas.

El manual administrativo, es una herramienta que facilita la comunicación en la empresa, pues, trata de que el personal tenga conocimientos de lo que se desea alcanzar en la empresa y la forma de lograrlo. Sin embargo, deben estar en constante actualización, para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa moderna.

Opinión de algunos autores sobre el manual administrativo:

---

<sup>21</sup> Universidad Tecnológica Nacional (2008): “ *Organigramas*”  
[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.utn.edu.ar%2Fdownload.aspx%3FidFile%3D13198&ei=Q\\_HtUfLhLK3G4AO5yoDYDw&usg=AFQjCNH7WM9qFcYTjvcisqTkKc-ZBZ4U6A&bvm=bv.49478099,d.dmg](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.utn.edu.ar%2Fdownload.aspx%3FidFile%3D13198&ei=Q_HtUfLhLK3G4AO5yoDYDw&usg=AFQjCNH7WM9qFcYTjvcisqTkKc-ZBZ4U6A&bvm=bv.49478099,d.dmg), extraído el 15 de agosto del 2013

**Reyes Ponce Agustín:** Un folleto, libro, carpeta, etc. De fácil manejo, donde se encuentra una serie de elementos administrativos para guiar y equilibrar la conducta que se presenta en el recurso humano de la empresa.

**Terry George:** Es un registro escrito de información e instrucciones que competen al personal y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos del empleado en la empresa.

**Continolo Giuseppe.:** El manual administrativo es un término formal de la información e instrucciones necesarias para que la empresa pueda operar, es una guía para orientar el esfuerzo del personal operativo.

**Duhat Kizatus Miguel:** Un manual administrativo es un documento que contiene de manera ordenada y sistemática, información sobre la historia, organización, política y procedimientos de una empresa, así como sus instrucciones, que se consideran vitales para el desarrollo de las actividades.<sup>22</sup>

### **Objetivos de los manuales administrativos**

- Asegurar la correcta comprensión de las funciones, objetivos y perspectivas de la empresa, así como de sus operaciones.
- Adquirir y conservar la misión y visión sólidas de la empresa.
- Facilitar el conocimiento de la empresa.
- Dar a conocer los medios y el talento humano que se dispone para lograr los objetivos.
- Facilitar la comprensión de la estructura y evaluación de los cargos que la integran.
- Establecer canales de comunicación entre el talento humano, así como relaciones funcionales.

---

<sup>22</sup> BLOG SPOT, Blog enfocado al estudio y elaboración de manuales administrativos: *Concepto de manual administrativo*, <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

- Aportar una visión global de la empresa, conocimiento de labores y medios que faciliten la formación técnica o profesional, al guiarle en las actividades que se deben desarrollar.<sup>23</sup>

## Clasificación de Manuales Administrativos

**Cuadro 3.** Clasificación de los manuales administrativos.

<b>POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro administrativos</li> <li>• Macro administrativos</li> <li>• Meso administrativos</li> </ul>
<b>POR SU ÁMBITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales</li> <li>• Específicos</li> </ul>
<b>POR SU CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De procedimientos</li> <li>• De organización</li> <li>• De funciones</li> <li>• De historia de la empresa</li> <li>• De políticas</li> <li>• De contenido múltiple</li> </ul>

**Fuente:** Wordpress.Com  
**Elaborado por:** Beatriz López Vega

### Manual de organización

Es un documento formal que contiene de manera ordenada y sistemática información sobre la misión y visión empresarial, aspectos de observancia general para el personal y la forma de organización de la empresa. Este manual sirve de apoyo para regular las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes áreas de la estructura organizacional de una empresa sea grande o pequeña.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> ENRIQUEZ CARO, Ricardo: Manuales administrativos, <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/manuales-administrativos.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

<sup>24</sup> DE JESÚS, Melanita: *Tipos de manuales administrativos*: <http://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>, extraído el 20 de agosto del 2013.

## Manual de Funciones

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, luego de establecer los niveles de autoridad y la distribución del trabajo por áreas y puestos, es de vital importancia plasmar en un documento, la descripción de los puestos establecidos, así como sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad existentes, este documento recibe el nombre de Manual de Funciones.

Un manual de funciones está constituido por:

- **Funciones:** Describe las responsabilidades que deberán ser cumplidas por el encargado de cada puesto. Se expresa en verbo infinitivo.
- **Tareas:** Indica las actividades concretas que se llevarán a cabo en cada función.
- **Relaciones de los puestos:** Internas cuando se relaciona un puesto con otro por razones de trabajo, externas cuando un puesto se relaciona con entidades o personas externas a la empresa, como las entidades de control.
- **Líneas de autoridad:** Se refiere a la relación de dependencia que tiene cada puesto, pues, el jefe corresponde al puesto inmediato superior, y quien le reporta es el puesto subalterno.

El manual de funciones constituye un instrumento de apoyo a la organización, debe ser actualizado cuando sea menester, y difundir la importancia que posee para la buena funcionalidad de los puestos, con el fin de garantizar una adecuada operatividad de la empresa.<sup>25</sup>

## Manual de contenido múltiple

Este tipo de manual surge cuando no es justificable la elaboración de varios manuales, debido a la cantidad de actividades, recursos humanos o por la sencillez de la estructura organizacional. Por lo tanto, consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En empresas

---

<sup>25</sup> MONTALVÁN GARCÉS, César: *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*, Universidad Iberoamericana, México, 1991.

pequeñas, la elaboración de un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos.<sup>26</sup>

### **Manual de organización y funciones**

Es un manual de contenido múltiple, es decir, la combinación del manual de organización y el de funciones, manifestado en un documento que expresa de manera ordenada y sistemática la información sobre la misión, visión, descripción de los puestos establecidos, así como sus funciones, líneas de comunicación y relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes áreas, expone de forma integral y resumida, todos los aspectos de observancia general en la empresa.

### **DIRECCIÓN**

Es la parte esencial y central de la administración a la que deben subordinarse todos los demás elementos, pues, una buena dirección corresponde a un buen liderazgo. El líder explica los objetivos de la empresa con claridad, y ejerce influencia sobre las personas, para que contribuyan al logro de las metas organizacionales

El liderazgo implica capacidad de seguimiento y las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, dirigir incluye motivar. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más eficaz y resuelven los conflictos suscitados entre miembros de la organización.

### **Principios de la dirección**

- **Coordinación de intereses:** Indica que el logro del fin común se hace más fácil cuando se logra coordinar los intereses del grupo y los individuales.
- **Impersonalidad del mando:** Indica que la autoridad de la empresa debe ejercerse como producto de la necesidad del organismo social, y no como resultado de la voluntad del que manda.

---

<sup>26</sup> CARRETO, Julio: *Manuales administrativos*, <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

- **Vía jerárquica:** Indica que al transmitirse una orden, debe seguirse los conductos establecidos y no saltarlos sin razón, y nunca en forma constante. Si se establecen niveles de jerarquía se deben respetar, si no los necesitan deben hacerlos desaparecer.
- **Resolución de conflictos:** Señala que debe procurarse que los conflictos se resuelvan lo más pronto posible y sin alterar la disciplina.<sup>27</sup>

### **Motivación como medio de dirección**

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Existen tres factores que influyen en la motivación laboral: las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales.

En la figura 9 aparecen estos tres grupos de variables. Para que el desarrollo de programas de motivación sea eficaz, los administradores deben considerar la interacción entre estos factores y su manera de influir en el desempeño laboral de los empleados.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> VARGAS CUEVAS, Luis: *Principios de Administración*, Digráfica S.A, Guayaquil, 2010.

<sup>28</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W : *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.



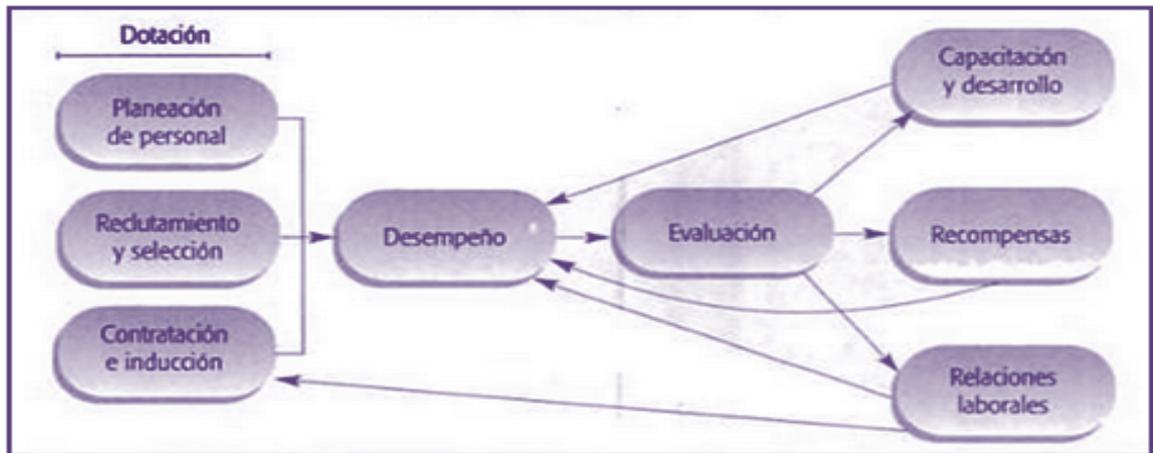
**Figura 9.** Variables de la motivación

**Fuente:** HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, México, 1998.

La administración permite lograr los objetivos, mediante los recursos que posee la empresa, como el talento humano, que debe ser analizado a profundidad, pues, el empresario debe dirigir y coordinar el trabajo que ellos realizan, conocer y practicar las relaciones humanas aplicadas al contexto de su empresa, para incentivar al personal y ejercer un verdadero liderazgo que permita cumplir con lo planeado.

La administración no pretende que la empresa en marcha busque en su exterior a personas para que desempeñen un puesto, sin previamente identificar el potencial oculto en los empleados que posee la empresa, pues, este es un recurso valioso. El crecimiento de muchas empresas se debe al valor de su talento humano y muchas empresas grandes, han logrado sobrevivir gracias a su personal debidamente capacitado. Una vez descubierto el potencial del personal, lo siguiente es proporcionar estímulos, posibilidades y oportunidades para mejorar su situación y así adquirir compromiso hacia la empresa.

El modelo de administración del personal para pequeñas y medianas empresas, se encarga de estudiar las diversas funciones genéricas de los recursos humanos. La figura 10 muestra este modelo.<sup>29</sup>



**Figura 10.** Modelo de administración del personal para PYMES

Fuente: Rodríguez, Joaquín: *Administración moderna de personal*, p 17.

## CONTROL

Después que se han establecido las metas, formulado los planes, definido el orden de la estructura, y contratado, capacitado y motivado al personal, el gerente debe asegurarse que de que las cosas marchen como es debido y vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real contra las metas establecidas con anterioridad.<sup>30</sup>

Controlar es el método de vigilar, comparar, medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Se refiere a los mecanismos empleados para garantizar que la conducta y el desempeño se cumplen de acuerdo a las reglas y procedimientos de una organización.

<sup>29</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Cengage Learning Editores, México, 2007.

<sup>30</sup> ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración*, Sexta Edición, Pearson Educación, México, 2009.

Las actividades de control, generalmente se relaciona con la medición del logro de objetivos. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y registro de horas de trabajo perdido, son muy conocidos. Cada uno de ellos mide y muestra si los planes funcionan.<sup>31</sup>

## **Tipos de control**

**Control preventivo:** Son los mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección, programas de capacitación y desarrollo, funcionan esencialmente como controles preventivos. Por lo tanto la clave del control preventivo permite a los gerentes evitar grandes problemas en lugar de tener que remediarlos en un futuro, pero estos controles requieren información oportuna y exacta.

**Control concurrente:** Como expresa su nombre, sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad. Cuando el control es establecido al mismo tiempo que se lleva a cabo el trabajo, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten muy costosos. La forma más conocida de este control es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente a un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando.

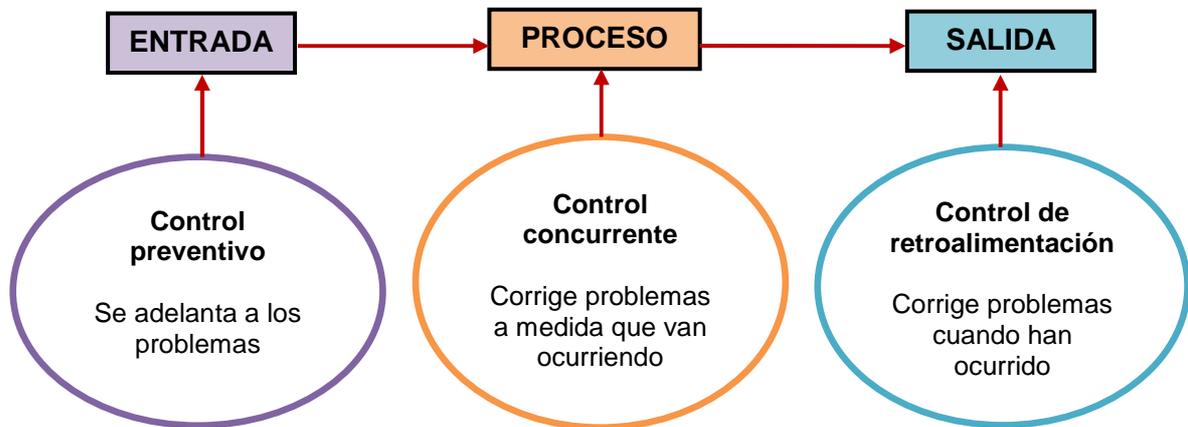
**Control de retroalimentación:** Este tipo de control goza de más popularidad, y se presenta cuando la actividad ha terminado. El mayor inconveniente de este control es que, cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho, y lo que hace es determinar por qué pasó y corregir la situación. El Control de retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control preventivo y concurrente:

- La retroalimentación ofrece a los gerentes información significativa acerca de cuan eficaz fue su planeación.

---

<sup>31</sup> KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: *Administración una perspectiva global y empresarial*, Decimotercera edición, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A. de C.V, México, 2008.

- Puede reforzar la motivación de los empleados, pues las persona quieren tener información sobre su desempeño y la retroalimentación les proporciona la misma.<sup>32</sup>



**Figura 11.** Tipos de control

## PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

La función de producción y operaciones de una empresa, consiste en todas aquellas actividades que permiten transformar los insumos en productos y servicio. La gerencia de operaciones, tiene relación directa con las entradas, transformación y salidas que son varían en las empresas y mercados.

Las actividades de producción y operaciones, representan la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa, es así que varios gerentes de operaciones han descubierto que la capacitación de sus empleados, contribuye a que la empresa pueda enfrentarse a un mercado cambiante. Los conocimientos y capacitación del personal, incrementa la eficiencia, calidad, productividad y la satisfacción en el trabajo.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración, Sexta Edición*, Pearson Educación, México, 2009.

<sup>33</sup> FRED R. David: *Conceptos de administración estratégica, Novena Edición*, Pearson Educación, México, 2003.

## 2.2. MARCO LEGAL

**La CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, expresa:**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.<sup>34</sup>

**El CÓDIGO DE TRABAJO señala:**

**Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

---

<sup>34</sup> CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008.

**Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 9.- Concepto de trabajador.-** La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Art. 10.- Concepto de empleador.-** La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

**Art. 12.- Contratos expreso y tácito.-** El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

**Art. 13.- Formas de remuneración.-** En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

**Art. 35.- Quienes pueden contratar.-** Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

**Art. 36.- Representantes de los empleadores.-** Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho

común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.<sup>35</sup>

**El CÓDIGO CIVIL expresa:**

**Art. 1957.-** Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan.

La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.

**Art. 1963.-** La sociedad puede ser civil o comercial. Son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio. Las otras son sociedades civiles.

**Art. 1965.-** La sociedad, sea civil o comercial, puede ser colectiva, en comandita, o anónima.

Sociedad anónima es aquella en que el fondo social es suministrado por accionistas que sólo son responsables por el valor de sus acciones.<sup>36</sup>

**La LEY DE COMPAÑÍAS indica:**

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

---

<sup>35</sup> CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO, 2005.

<sup>36</sup> CÓDIGO CIVIL ECUATORIANO, 2005.

## **De la Compañía Anónima**

**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 144.-** Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

**Art. 145.-** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

**Art. 146.-** La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

**Art. 147.-** Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública. El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

**Art. 149.-** Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

**Art. 150.-** La escritura de fundación contendrá:

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- El objeto social, debidamente concretado;
- Su denominación y duración;
- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- El domicilio de la compañía;
- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas de reparto de utilidades;

- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

### **Del Capital y de las Acciones**

**Art. 160.-** La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.<sup>37</sup>

## **EL CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES INDICA:**

### **Norma de Calidad del Servicio de Valor Agregado de Internet**

#### **Artículo 2. Ámbito de Aplicación**

La presente Norma es de cumplimiento obligatorio por todos los Permisionarios que brindan servicios de Valor Agregado de Internet; sin perjuicio de las obligaciones estipuladas en sus respectivos títulos habilitantes.

---

<sup>37</sup> LEY DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR, 1999.

### **Artículo 3. Términos y Definiciones**

**ANCHO DE BANDA (Velocidad de Transmisión de información):** Cantidad de información que puede ser transmitida en la unidad de tiempo a través de un canal de comunicación, expresada en bits por segundo o en sus múltiplos. Para los fines de la presente Norma, se entenderá la denominación “*Ancho de banda*” como expresión de referencia a la velocidad de transmisión de información.

**BANDA ANCHA:** Ancho de banda suministrado a un usuario mediante una velocidad de transmisión de bajada (Permisionario hacia usuario) mínima efectiva igual o superior a 256 KBPS y una velocidad de transmisión de subida (usuario hacia Permisionario) mínima efectiva igual o superior a 128 KBPS para cualquier aplicación.

**PERMISIONARIO:** Persona natural o jurídica que se encuentra legalmente facultada por el Estado ecuatoriano para brindar el Servicio de Valor Agregado de Internet, previa autorización del Consejo Nacional de Telecomunicaciones.

**RELACIÓN DE COMPARTICIÓN:** Expresión que define el número de usuarios asignados a un determinado canal compartido.

**USUARIO:** Persona natural o jurídica que paga o que ha suscrito un contrato con el Permisionario para la prestación del Servicio de Valor Agregado de Internet, para el uso de dicho servicio.

### **Artículo 4. Obligaciones y Responsabilidades del Permisionario**

Los Permisionarios legalmente habilitados para prestar el Servicio de Valor Agregado de Internet suministrarán el servicio con base a los principios de trato igualitario, no discriminatorio y transparencia, a toda persona natural o jurídica que lo solicite. Los Permisionarios legalmente habilitados para prestar el Servicio de Valor Agregado de Internet están obligados a ejercer sus actividades en libre competencia y leal competencia.

### **Son obligaciones del Permisionario:**

- a)** Operar su infraestructura para proveer el servicio de Internet de acuerdo con los indicadores de calidad para la prestación del servicio;
- b)** Establecer y mantener un sistema de medición y control de la calidad del servicio, en los términos y condiciones de la presente Norma y de los títulos habilitantes;
- c)** Asignar una dirección IP pública a cada usuario para la conexión a Internet durante el tiempo que dure dicha conexión. El Permisionario dispondrá de al menos una (1) dirección IP pública por cada diez (10) usuarios;
- d)** Informar permanentemente al usuario con claridad sobre la relación efectiva de compartición del canal, la disponibilidad del mismo y ancho de banda efectivo que será provisto, previa la contratación del servicio. Dicha información constará en el contrato de prestación de servicio y especificará adecuadamente las velocidades efectivas mínimas a ser suministradas en los sentidos del Permisionario al usuario y del usuario al Permisionario;
- e)** Promocionar y publicitar, veraz y correctamente, las condiciones de prestación del servicio de Internet, incluidos el concepto de Banda Ancha y la relación de compartición;
- f)** Establecer mecanismos para que los usuarios que accedan al servicio de Internet, mediante medios de prepago o tarjetas de prepago o con régimen limitado en tiempo u horarios, conozcan el saldo en tiempo disponible para su uso, expresado en horas, minutos y segundos;
- g)** Disponer en su sitio Web la información definida en el Anexo de la presente Norma;
- h)** Tener disponible en todo momento en su sitio Web una aplicación gratuita, por medio de la cual el usuario pueda verificar de manera sencilla la velocidad efectiva mínima provista. Esta aplicación permitirá al usuario grabar e imprimir la información suministrada por dicha aplicación, y ésta indicará la fecha y hora de la consulta. El reporte servirá para sustentar eventuales reclamos;
- i)** No bloquear o limitar el acceso o el uso de aplicaciones sin el consentimiento escrito del usuario;

- j) Garantizar la seguridad de la red e Informar al usuario sobre las acciones adoptadas para preservar la misma en relación con el servicio prestado;
- k) Informar permanentemente al usuario de los derechos que le asisten, en el contrato de prestación del servicio y en su página Web;
- l) Disponer de procedimientos de gestión y atención al usuario, las veinticuatro horas al día los siete días de la semana, con su respectivo registro.

Las condiciones pactadas para la prestación del servicio de Internet no pueden ser modificadas unilateralmente por el Permisionario. Todo cambio o modificación debe ser previamente autorizado y por escrito por el usuario. Cualquier cambio, modificación u otras condiciones no pueden contravenir la ley, la presente Norma, los títulos habilitantes y las resoluciones del CONATEL.

#### **Artículo 6. De la información de los reportes**

El Permisionario tiene la obligación de remitir a la Superintendencia de Telecomunicaciones trimestralmente los valores de los indicadores de calidad estimados mensualmente. Por trimestre se entiende los períodos: 1 de enero a 31 de marzo, 1 de abril a 30 de junio, 1 de julio a 30 de septiembre, 1 de octubre a 31 de diciembre.

El Permisionario tendrá un término máximo de diez (10) días calendario después de la finalización de cada trimestre para la entrega de la información a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y a la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El Permisionario conservará la información que utilizó para el cálculo de los indicadores, por un período de al menos seis (6) meses posteriores a partir de la fecha en la cual se entregaron los reportes.

La SUPTEL podrá realizar las mediciones que considere pertinentes con el fin de controlar y verificar el cumplimiento de la presente Norma sin que exista notificación previa al Permisionario.

## **Artículo 8. De la interrupción y restitución del Servicio**

El Permisionario tiene la obligación de informar a todos sus usuarios, por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación, de cualquier interrupción planificada en la prestación del Servicio de Valor Agregado de Internet. Cuando la interrupción del servicio no pudiere ser previsible, por causa de fuerza mayor, el Permisionario tiene la obligación de reanudar el servicio en el menor tiempo posible.

En caso de interrupción del servicio por causas imputables al Permisionario, cada usuario tiene derecho al reembolso correspondiente conforme la legislación aplicable.

El Permisionario que sufiere pérdidas económicas por deficiencias técnicas u otras causas que le sean atribuibles, asumirá en su totalidad dichas pérdidas y por ningún concepto podrá trasladar a los usuarios los valores originados por las mismas.

En caso de interrupción del servicio por causas imputables al servicio final de telecomunicaciones o al servicio portador de telecomunicaciones, el Permisionario tiene derecho de repetición conforme la legislación aplicable.<sup>38</sup>

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Administración:** Es un proceso que tiene por finalidad, lograr que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas. Además, brinda una explicación acerca del comportamiento de la empresa y se refiere al proceso de conducción de la misma.

**Asignación de recursos:** Es el proceso de destinar dinero, personas, instalaciones, equipos, terrenos y otros recursos a varias actividades que se desarrollan en la empresa, de las cuales se espera obtener resultados favorables.

---

<sup>38</sup> CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, Resolución 534-22 – CONATEL, Quito, Autor, 2006.

**Control concurrente:** Es aquel que sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad, permite a los gerentes corregir los problemas antes de que resulten muy costosos. Una forma más conocida de este control es la supervisión directa.

**Control de retroalimentación:** Este tipo de control goza de más popularidad, y se presenta cuando la actividad ha terminado. El mayor inconveniente de este control es que, cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho, y lo que hace es determinar por qué pasó y corregir la situación.

**Control preventivo:** Son los mecanismos que permiten a los gerentes disminuir errores y evitar grandes problemas en lugar de tener que remediarlos en un futuro, pero estos controles requieren información oportuna y exacta. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección, programas de capacitación y desarrollo, funcionan esencialmente como controles preventivos.

**Controles:** Son los medios que la gerencia de una empresa, emplea para asegurarse que las operaciones se desarrollan con eficiencia y eficacia, dentro del marco legal vigente.

**Crecimiento económico:** Es el incremento notable de los ingresos de una empresa, como resultado de su gestión realizado.

**Cumplimiento:** Se refiere a la acción y efecto de cumplir, ejecutar o realizar un trabajo encargado.

**Delegación efectiva:** Es la transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que realiza la autoridad superior de la empresa a un subordinado para que se desarrolle en un campo limitado con un objetivo específico.

**Departmentalización:** Es el proceso mediante el cual la empresa es dividida de manera estructural en departamentos, agrupando las actividades o funciones

similares, lógicamente relacionadas, o de acuerdo a una base o característica compartida.

**Desempeño:** Es el nivel de ejecución que un empleado ha logrado al realizar su trabajo.

**División del trabajo:** Es la designación de actividades, en base a la especialización y colaboración de los individuos para el desarrollo de las diferentes tareas con el objetivo de lograr eficiencia.

**Eficacia:** Es la capacidad de efectuar algo de manera óptima, para lograr el efecto que se desea o se espera, mediante la realización de una acción previamente establecida.

**Eficiencia:** Es la capacidad de utilizar racionalmente los medios o disponer de alguien, para conseguir los objetivos planteados, mediante el mínimo de recursos disponibles.

**Especialización:** Es el proceso que permite identificar las tareas particulares y asignarlas a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo, con la finalidad de lograr que las operaciones de la empresa se desarrollen con eficiencia y eficacia.

**Estandarización:** Se refiere al proceso mediante el cual se realiza una actividad o tarea de manera previamente establecida, con la uniformidad y equilibrio de los procedimientos que los empleados deben seguir para el desempeño de sus labores.

**Estrategia:** Es un conjunto de acciones previamente planificadas, para aplicarlas en el mismo periodo, para alcanzar un fin determinado.

**Estructura organizacional:** Es la organización de los cargos y responsabilidades, el contexto en el que se desenvuelve la organización, mediante el cual se dividen,

agrupan, coordinan y controlan las tareas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

**Función:** Se refiere a las responsabilidades que deberán ser cumplidas por una persona, sección o un departamento de una empresa con actividades específicas y definidas en el proceso de operaciones.

**Homogeneidad operativa:** Consiste en ubicar a cada individuo en base a sus aptitudes, en el lugar que le corresponde dentro de la empresa, para que las actividades se desarrollen de manera adecuada.

**Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades directivas que posee una persona para influir en un grupo determinado, logrando que este trabaje con entusiasmo, para el logro de los objetivos empresariales.

**Manual de contenido múltiple:** Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa, debido a que el volumen de actividades, personal o la sencillez de la estructura organizacional, no justifican la elaboración de varios manuales.

**Manual de funciones:** Es un documento considerado como un instrumento eficaz de la organización como parte del proceso administrativo, pues, brinda normas de coordinación para el personal, determina y delimita las responsabilidades de los puestos de trabajo, ubicados en las diferentes áreas, contribuyendo al óptimo desarrollo de las operaciones de la empresa.

**Manual de historia de la empresa:** Documento que proporciona información histórica de la empresa, sus inicios, crecimiento, logros, posición actual, así como su administración. Brinda un panorama de tradición y filosofía al empleado.

**Manual de organización:** Es un documento formal que contiene de manera ordenada y sistemática la misión, visión, organización, funciones, relaciones orgánicas y aspectos de observancia general en la empresa.

**Manual de políticas:** Consiste en la descripción detallada de los lineamientos que deben ser seguidos en el proceso de toma de decisiones, pues una adecuada definición de políticas permite agilizar dicho proceso y sirve para una constante y efectiva revisión.

**Manual de procedimientos:** Documento que escribe en forma lógica los procedimientos a través de los cuales se canaliza las operaciones de la empresa. Es una guía para el personal, especialmente cuando recién ingresan a la empresa, pues, indica los pasos a seguir, muestra quién, cómo, cuándo, dónde y para qué, se realiza cada actividad. Además muestra flujogramas, como representación gráfica de la secuencia de las actividades para que sean fácilmente comprendidas y ejecutadas.

**Manual Específico:** Documento que poseen información de una área en particular, puede concentrarse en los diferentes puestos

**Manual General:** Documento que contiene información general de la empresa, según su naturaleza, sector y actividad económica, con un alcance a nivel de departamento hasta oficina.

**Manual macro administrativo:** es un documento que contiene información de varias empresas.

**Manual meso administrativo:** Tiene información que incluye a una o más empresas del mismo sector de actividad o rama específica, es más utilizado por el sector público.

**Manual micro administrativo:** Corresponde a una sola organización, se refiere a ella de manera general.

**Motivación:** Son los estímulos que impulsan a un individuo a realizar determinadas actividades y persistir en ellas hasta su culminación.

**Operatividad:** Es la capacidad que posee la empresa para funcionar o estar activa, es decir, la facultad de producir lo que la entidad se ha planteado.

**Organigrama:** Es la representación gráfica que muestra la forma de organización de una empresa. Aquí se dan a conocer las jerarquías y autoridad existentes, así como los diferentes departamentos que la componen.

**Planeación estratégica:** Es una herramienta administrativa, que consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de la misión, visión y objetivos empresariales, con la finalidad de realizar gestiones en un determinado tiempo, que permitan alcanzar lo que se ha planteado.

**Proceso administrativo:** Es el conjunto de actividades que el administrador debe efectuar, para aprovechar al máximo los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, etc. existentes en la empresa. Comprende la planeación, organización, dirección y control de las operaciones.

**Segregación de funciones:** Consiste en una adecuada división de tareas, con el fin de prevenir o disminuir el riesgo por comisión de irregularidades, certificando que una misma persona no tenga a su cargo todas las etapas de una operación.

**Superposición de funciones:** Indica que varios empleados pueden tener asignadas las mismas tareas, independientemente del cargo que ocupan, por lo tanto surge la confusión en la división de las tareas.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

El proceso administrativo incide en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

### **2.4.2. Hipótesis Particulares**

- La planeación estratégica incide en el crecimiento económico de la empresa.
- La estructura organizacional de la empresa influye en la segregación de funciones de los empleados.
- La motivación de los empleados afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas.
- El control incide en la evaluación del desempeño laboral.

### **2.4.3. Declaración de Variables**

- **Variable Independiente:** Proceso Administrativo.
- **Variable Dependiente:** Operatividad.
  
- **Variable Independiente:** Planeación estratégica.
- **Variable Dependiente:** Crecimiento económico.
  
- **Variable Independiente:** Estructura organizacional.
- **Variable Dependiente:** Segregación de funciones.
  
- **Variable Independiente:** Motivación.
- **Variable Dependiente:** Cumplimiento.
  
- **Variable Independiente:** Control.
- **Variable Dependiente:** Evaluación de desempeño.

#### 2.4.4. Operacionalización de las Variables

**Cuadro 4.** Operacionalización de las Variables

VARIABLE	TIPO	CONCEPTO	INDICADOR
<b>Proceso Administrativo</b>	Independiente	Conjunto de acciones para lograr un fin determinado, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.	Grado de cumplimiento de: Planeación, Organización, Dirección y Control
<b>Operatividad</b>	Dependiente	Capacidad de producir el efecto que se pretendía, es decir, ejecutar las actividades de una empresa en marcha.	Procesos
<b>Planeación estratégica</b>	Independiente	Consiste en la elaboración, desarrollo y ejecución de planes operativos con la finalidad de alcanzar objetivos y metas planteadas en la empresa.	Misión, visión, objetivos, plan estratégico, políticas, estrategias, valores.
<b>Crecimiento económico</b>	Dependiente	Es el incremento notable de los ingresos de una empresa, como resultado de su gestión realizado.	Clientes, rentabilidad.
<b>Estructura organizacional</b>	Independiente	Permite asignar responsabilidades, funciones y procesos a diferentes personas en los respectivos departamentos para que las tareas sean divididas y coordinadas.	Organigrama, procesos, manual de funciones

<b>Segregación de funciones</b>	Dependiente	Consiste en una adecuada división de tareas, para prevenir o disminuir el riesgo de irregularidades, certificando que una misma persona no tenga a su cargo todas las etapas de una operación.	Áreas o departamentos, perfil de cada empleado
<b>Motivación</b>	Independiente	Son los estímulos que impulsan a un individuo a realizar determinadas actividades y persistir en ellas hasta su culminación	Motivación, incentivos, capacitación, comunicación.
<b>Cumplimiento</b>	Dependiente	Se refiere a la acción y efecto de cumplir, ejecutar o realizar un trabajo encargado.	Evaluación de desempeño.
<b>Control</b>	Independiente	Es el mecanismo utilizado para verificar el cumplimiento de las actividades, en base a lo establecido.	Reportes, registros de asistencia.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Dependiente	Es un proceso que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia del desempeño en los puestos de trabajo, brindando una base para implementar mejoras.	Reportes, cumplimiento de metas

**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

**3.1.1. Teórica o aplicada:** La presente investigación se considera teórica o aplicada, porque los conocimientos que se adquieran como resultado de la misma, serán aplicados para mejorar la problemática existente en la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

**3.1.2. De campo:** Se aplicará este tipo de investigación, debido a que proporcionará los estándares para comprender y resolver la problemática existente en una estructura social, real y cotidiana. El trabajo se realizará en el ambiente en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados.

**3.1.3. Descriptiva:** Esta investigación se considera descriptiva, pues se detallarán las características de la población sujeto de estudio y su situación actual, en el ámbito económico y social.

**3.1.4. Explicativa:** Se considera este tipo de investigación explicativa, pues se encargará de buscar el porqué de los hechos mediante las relaciones causa-efecto, y la prueba de hipótesis. Aquí se encuentra lo que se quiere explicar, es decir el problema que genera la pregunta que requiere una explicación y, lo que se explica es siempre una deducción de una teoría que contiene afirmaciones de hechos particulares.

## 3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1. Característica de la población

En la presente investigación, la población objeto de estudio corresponde al personal del área administrativa, contable, ventas y técnica de la empresa MERCREDI SA. ubicada en el Cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

### 3.2.2. Delimitación de la población

La población para este estudio es finita, pues se llevará a cabo en el ambiente interno de la organización y se conoce el número exacto de talento humano, once (11) personas, entre hombres y mujeres, que comprenden edades de 18 a 50 años, con diverso nivel de instrucción educativa, que laboran en la empresa MERCREDI SA, ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

**Cuadro 5.** Población objeto de estudio

<b>CARGO</b>	<b>Nº PERSONAS</b>
Administrador/ Propietario/Gerente operativo	1
Contadora	1
Jefe de telecomunicaciones	1
Técnico de planta externa/cablista/instalador	3
Administrador de locales/establecimientos	1
Cobrador/facturador	1
Técnico en mantenimiento	1
Secretaria/oficinista	1
Asistente/auxiliar de contabilidad	1
<b>RECURSOS HUMANOS DE MERCREDI S.A.</b>	<b>11</b>

**Fuente:** MERCREDI SA.

**Autora:** Digna Beatriz López Vega

### **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1. MÉTODOS TEÓRICOS**

**Método deductivo:** Este método será empleado en la presente investigación, por ser un tipo de razonamiento, que parte de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple. La inferencia deductiva muestra cómo un principio general, descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo.

**Método inductivo:** Este método permitirá complementar el método anterior, porque va de lo particular a lo general, de una parte a un todo. Inducir es ir más allá de lo evidente. La inferencia inductiva radica en presentar la manera cómo los hechos particulares están conectados a un todo.

#### **3.3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

**Encuesta:** Esta herramienta permitirá obtener información a partir de preguntas, dirigidas a la población en estudio, con el objetivo de conocer sus opiniones, características o hechos específicos.

A fin de cubrir de manera íntegra todos los aspectos de la investigación, se ha diseñado un banco de diez (10) preguntas, contenidas en un documento que se aplicará a diez (10) empleados de la empresa. Las Encuestas se realizarán cara a cara para conocer el punto de vista personal de cada encuestado.

**Entrevista:** Es una técnica que permite obtener datos de manera personalizada, pues consiste en un diálogo entre dos personas, el entrevistador (investigador) y el entrevistado, quien brinda la información.

Para este estudio, se empleará la entrevista estructurada, pues permite plantear las preguntas en base a un cuestionario previamente elaborado y en un orden concreto, en este caso se aplicará a un funcionario, el administrador de la empresa MERCREDI S.A.

### **3.4. PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Los resultados obtenidos en las encuestas serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, debidamente procesadas en el programa Microsoft Excel. Mediante este sistema se cuantificarán las respuestas para el análisis de datos de las encuestas, de forma rápida y consistente, empleando la gráfica circular, con su respectiva interpretación y análisis.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

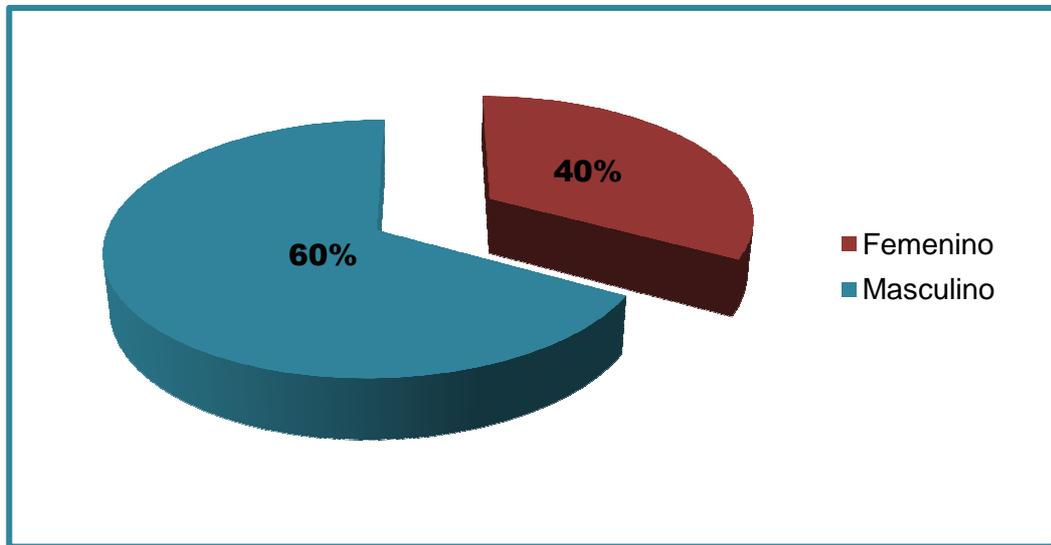
A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante el proceso de la encuesta realizada a los empleados de MERCREDI S.A, con sus respectivos cuadros y gráficos.

#### DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA

**Cuadro 6.** Género de los empleados de MERCREDI S.A

<b>GÉNERO</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Femenino	4	40%
Masculino	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta.  
**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega



**Figura 12.** Género de los empleados de la empresa MERCREDI S.A

### **ANÁLISIS**

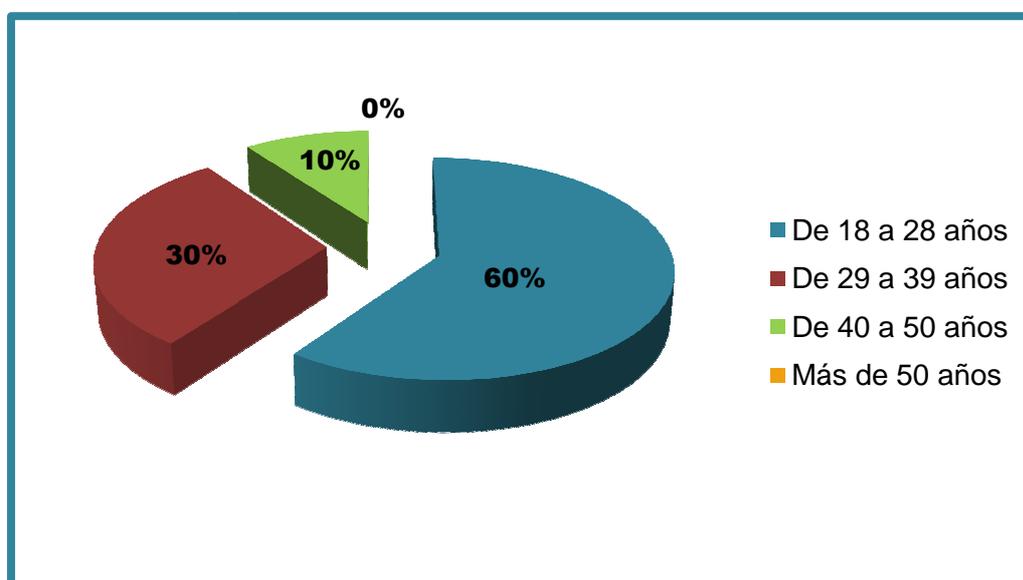
El 60% del personal de MERCREDI S.A, está representado por el género masculino, mientras que el 40% está integrado por el género femenino. En conclusión la mayoría son hombres, pues el giro del negocio así lo exige, debido a las actividades del área técnica, cuyo aporte es la solución de problemas en clientes que adquieren el servicio de internet y el mantenimiento del hardware, mientras que las mujeres tienen a su cargo labores de oficina.

**Cuadro 7.** Edad de los empleados de MERCREDI S.A

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De 18 a 28 años	6	60%
De 29 a 39 años	3	30%
De 40 a 50 años	1	10%
Más de 50 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 13.** Edad de los empleados de MERCREDI S.A

### **ANÁLISIS**

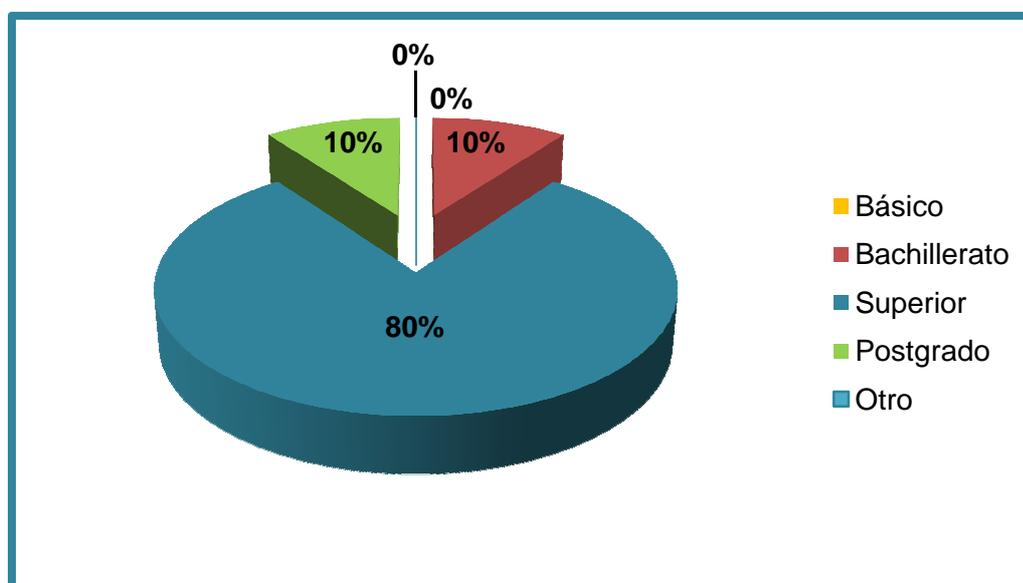
El 60% de los empleados indican que tienen entre 18 y 28 años de edad, el 30% se encuentran entre 29 y 39 años, mientras que el 10% del personal tiene entre 40 y 50 años. Estas cifras muestran la participación mayoritaria de los jóvenes, la empresa les brinda oportunidad de trabajo, pues ellos son quienes poseen mayor dinamismo y agilidad para desarrollar de mejor manera las actividades.

**Cuadro 8.** Nivel de instrucción educativa de los empleados de MERCREDI S.A

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Básico	0	0%
Bachillerato	1	10%
Superior	8	80%
Postgrado	1	10%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 14.** Nivel de instrucción educativa de los empleados de MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

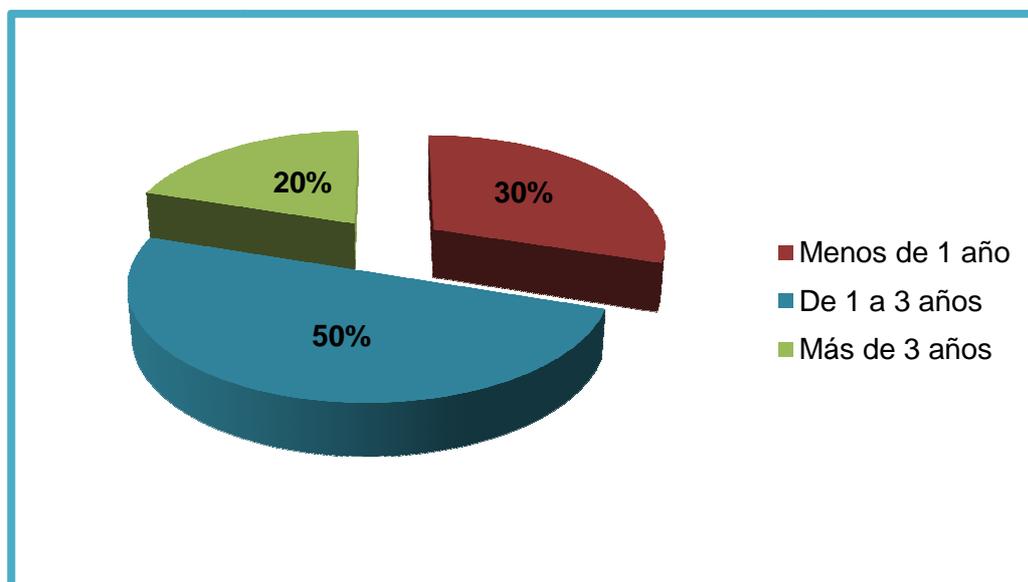
El 80% del personal manifestó tener nivel de instrucción superior, el 10% señaló que es bachiller y el 10% restante indicó tener título de postgrado. Es evidente que la mayoría del personal de la empresa, se ha preocupado por alcanzar un nivel de educación superior, mientras que un empleado no ha continuado con sus estudios, y solo uno se ha dedicado a obtener un título de cuarto nivel; por lo tanto, sus esfuerzos les permite adquirir mejores oportunidades laborales.

## 1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

**Cuadro 9.** Tiempo de labores de los empleados de MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Menos de 1 año	3	30%
De 1 a 3 años	5	50%
Más de 3 años	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 15.** Tiempo de labores de los empleados de MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

El 50% de los encuestados, manifestó tener de uno a tres años de labores en la empresa, el 30% indicó estar laborando menos de un año y sólo el 20% señaló que tiene más de 3 años de relación laboral. Esto se debe a que MERCREDI S.A tiene cinco años de operaciones en el mercado, y es notorio que un porcentaje mínimo de empleados, han acompañado a la empresa desde el inicio de sus operaciones.

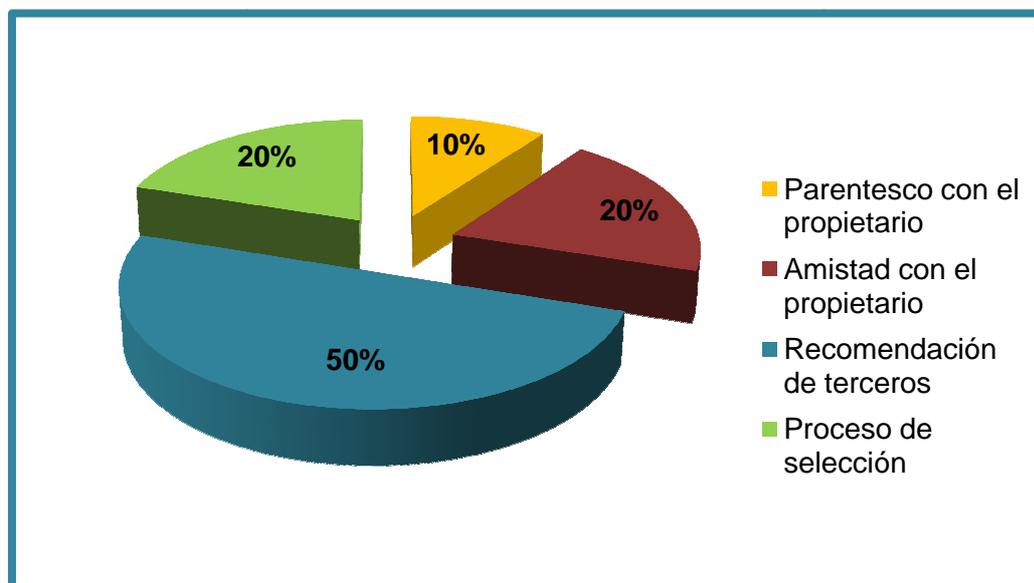
## 2. Su ingreso a la empresa se dio por:

**Cuadro 10.** Forma de ingreso de los empleados a MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Parentesco con el propietario	1	10%
Amistad con el propietario	2	20%
Recomendación de terceros	5	50%
Proceso de selección	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 16.** Forma de ingreso de los empleados a MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

El 50% de los encuestados, manifestó que su ingreso a la empresa se dio por recomendación de terceros, un 20% indicó que la razón de su ingreso se dio por su amistad con el propietario, otro 20% por proceso de selección y el 10% restante por tener parentesco con el propietario. En conclusión, existen falencias con respecto a la contratación del personal, pues la mayoría de los empleados han sido contratados simplemente por recomendación de terceras personas.

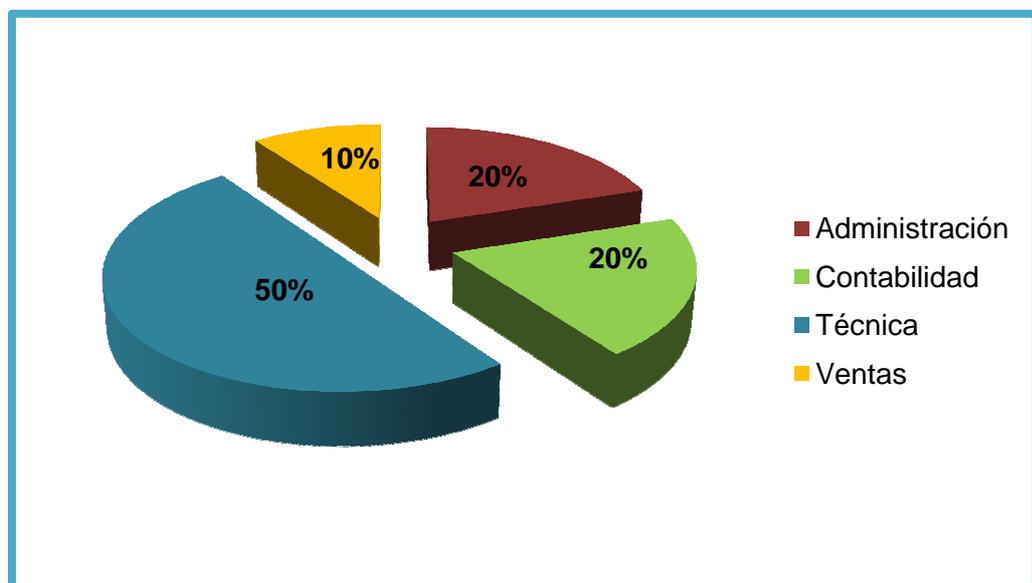
### 3. Las tareas que Ud. desempeña pertenecen al área de:

**Cuadro 11.** Área de trabajo de los empleados de MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Administración	2	20%
Contabilidad	2	20%
Técnica	5	50%
Ventas	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 17.** Área de trabajo de los empleados de MERCREDI S.A

#### ANÁLISIS

El 50% de los empleados manifestaron que desarrollan sus actividades en el área técnica, un 20% está a cargo del área administrativa, otro 20% corresponde al área de contabilidad, y el 10% restante se desenvuelve en ventas. Se observa que la mayoría del personal está especializado en funciones técnicas (cableado estructurado) que corresponde al giro principal de la empresa, que es proveer el servicio de internet y éstos son los encargados de satisfacer las necesidades de los clientes. El área administrativa cuenta con menos personal que el área técnica, pero el área contable y ventas, comparten el mismo número de responsables.

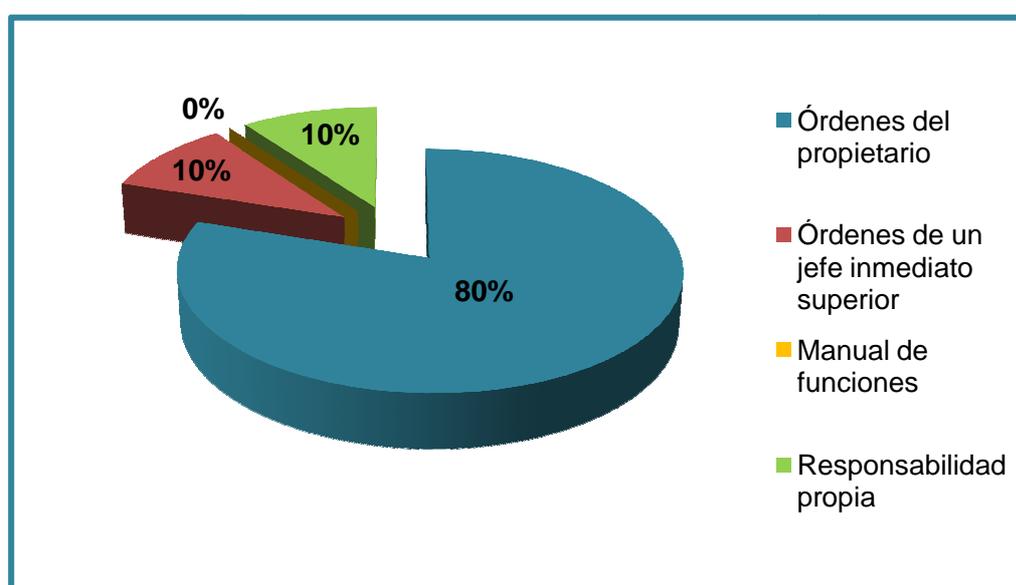
#### 4. Las tareas que Usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:

**Cuadro 12.** Desempeño de los empleados de MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Órdenes del propietario	8	80%
Órdenes de un jefe inmediato superior	1	10%
Manual de funciones	0	0%
Responsabilidad propia	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 18.** Desempeño de los empleados de MERCREDI S.A

#### ANÁLISIS

El 80% de los encuestados, indicaron que la realización de sus actividades se basa en las órdenes del propietario de la empresa, un 10% manifestó que sus tareas son realizadas por órdenes de un jefe inmediato superior y otro 10% indicó que sus labores las realiza por responsabilidad propia. En conclusión, la mayoría del personal sigue instrucciones del propietario, por tal razón, muchas veces varios empleados realizan las mismas funciones. Solo un mínimo porcentaje, está subordinado a un jefe inmediato superior, esto se debe a la inadecuada estructura de la empresa, pues no están bien definidas las líneas de autoridad.

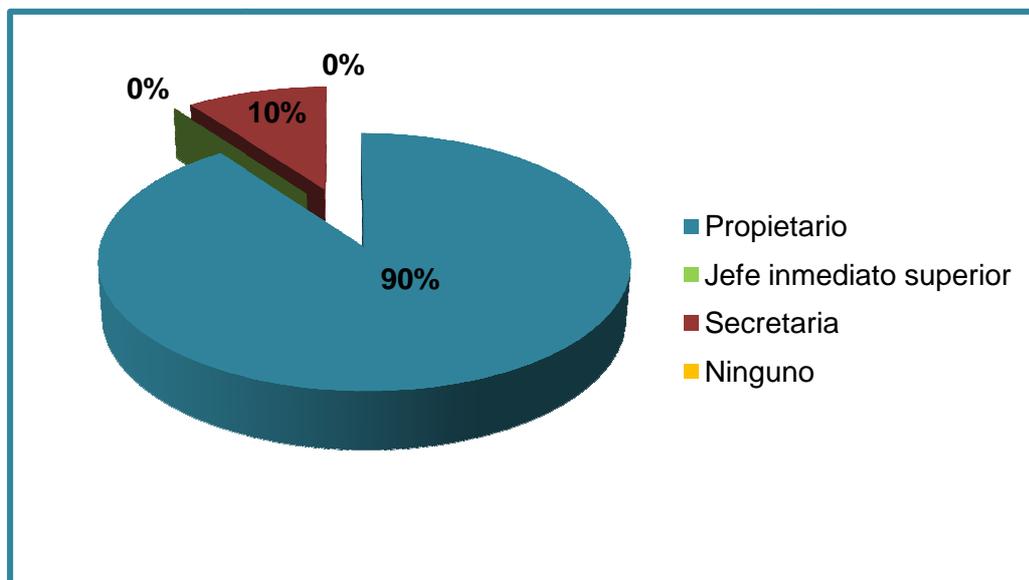
## 5. Sus actividades diarias son reportadas a:

**Cuadro 13.** Reporte de actividades diarias de los empleados de MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Propietario	9	90%
Jefe inmediato superior	0	0%
Secretaria	1	10%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta.

**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega



**Figura 19.** Reporte de actividades diarias de los empleados de MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

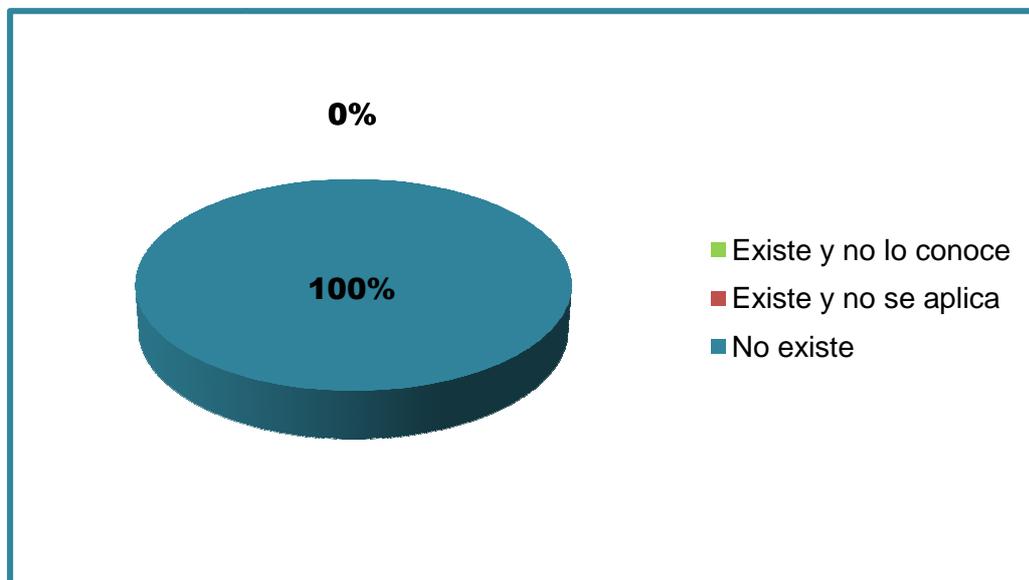
El 90% de los encuestados, indicó que sus actividades diarias son reportadas al propietario de la empresa, mientras que el 10% manifestó que entrega los reportes a la secretaria. En conclusión, la inadecuada estructura de la empresa, provoca que la mayoría del personal rinda cuentas de sus labores ante el propietario, y un empleado a la secretaria.

## 6. Con respecto al manual de funciones:

**Cuadro 14.** Opinión de los empleados con respecto al manual de funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Existe y no lo conoce	0	0%
Existe y no se aplica	0	0%
No existe	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 20.** Opinión de los empleados con respecto al manual de funciones.

### ANÁLISIS

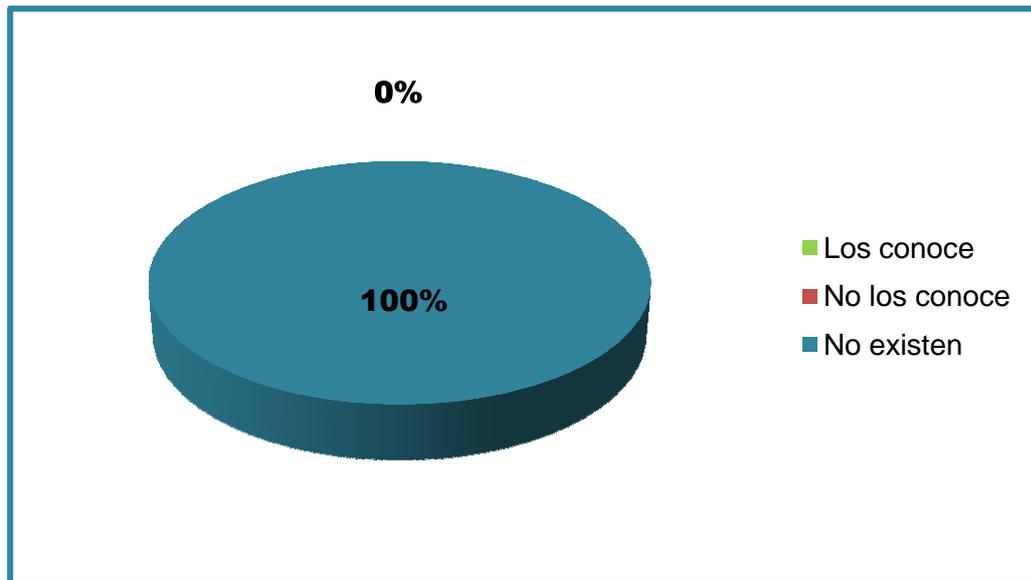
La totalidad de los empleados de MERCREDI S.A, manifestaron que no existe un manual de funciones. Debido a la inadecuada estructura organizacional, se observa que la ausencia de dicho manual, ha ocasionado desorden en cuanto a la designación de autoridad y responsabilidades, pues los empleados realizan sus tareas solo por órdenes del dueño, mas no porque estén conscientes de toda la responsabilidad que implica el cargo que tienen.

## 7. Con respecto a la misión y visión de la empresa:

**Cuadro 15.** Opinión de los empleados con respecto a la misión y visión de MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Los conoce	0	0%
No los conoce	0	0%
No existen	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 21.** Opinión de los empleados con respecto a la misión y visión de MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

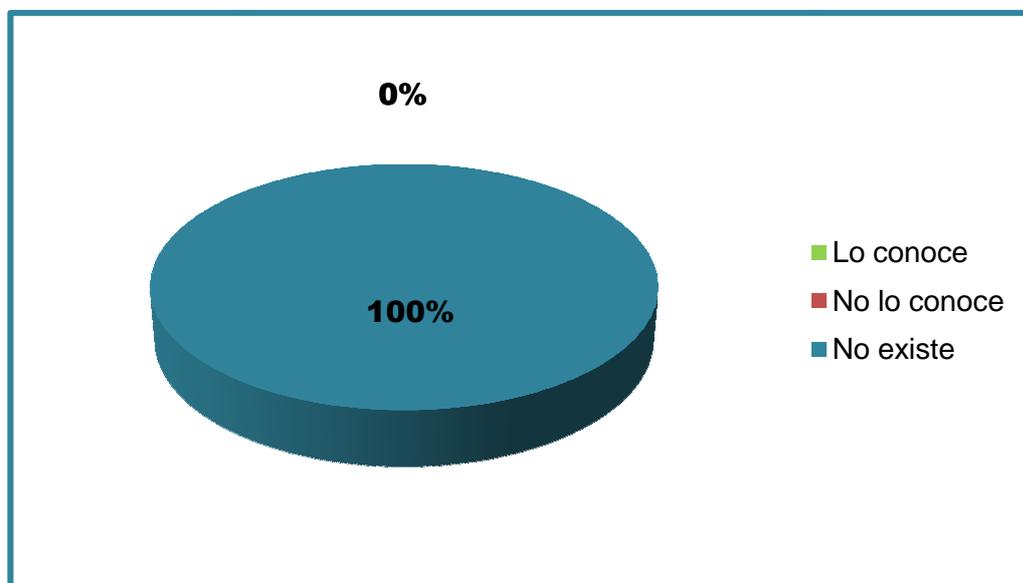
En base a las respuestas de la totalidad de los encuestados, se evidencia la falta de planeación estratégica, pues no se ha llevado a cabo el proceso de desarrollo y análisis de la misión y visión. En conclusión, los empleados no tienen clara cuál es la razón de existir de la empresa, ni cuáles son sus aspiraciones y lo que desea alcanzar; esta situación puede comprometer el desarrollo de sus actividades, a pesar que la empresa esté operando en el mercado.

## 8. Con respecto al Sistema de Control Interno de la empresa:

**Cuadro 16.** Opinión de los empleados con respecto al Sistema de Control Interno en MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Lo conoce	0	0%
No lo conoce	0	0%
No existe	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 22.** Opinión de los empleados con respecto al Sistema de Control Interno, en MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

Todos los encuestados, manifiestan que no existe sistema de control interno en la empresa, esto se debe a la ausencia de conocimientos en auditoría, por lo tanto se evidencia el desconocimiento de la importancia que tiene la aplicación de un sistema de control interno en la empresa, para lograr eficiencia en las operaciones y obtener información financiera confiable.

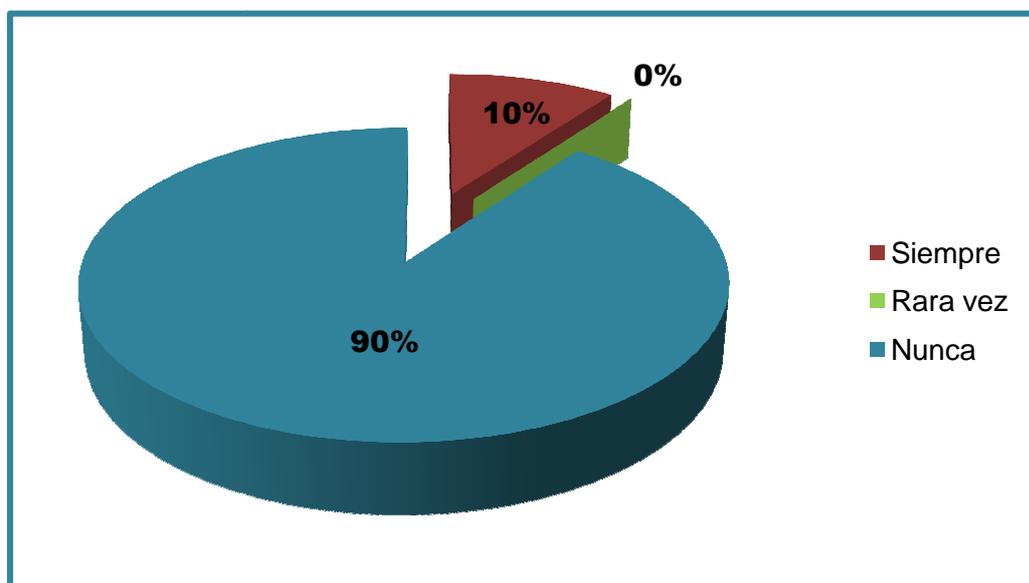
## 9. Las evaluaciones de desempeño del personal se las realiza:

**Cuadro 17.** Periodicidad de las evaluaciones de desempeño del personal en MERCREDI S.A

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	1	10%
Rara vez	0	0%
Nunca	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 23.** Periodicidad de las evaluaciones del desempeño del personal en MERCREDI S.A

### ANÁLISIS

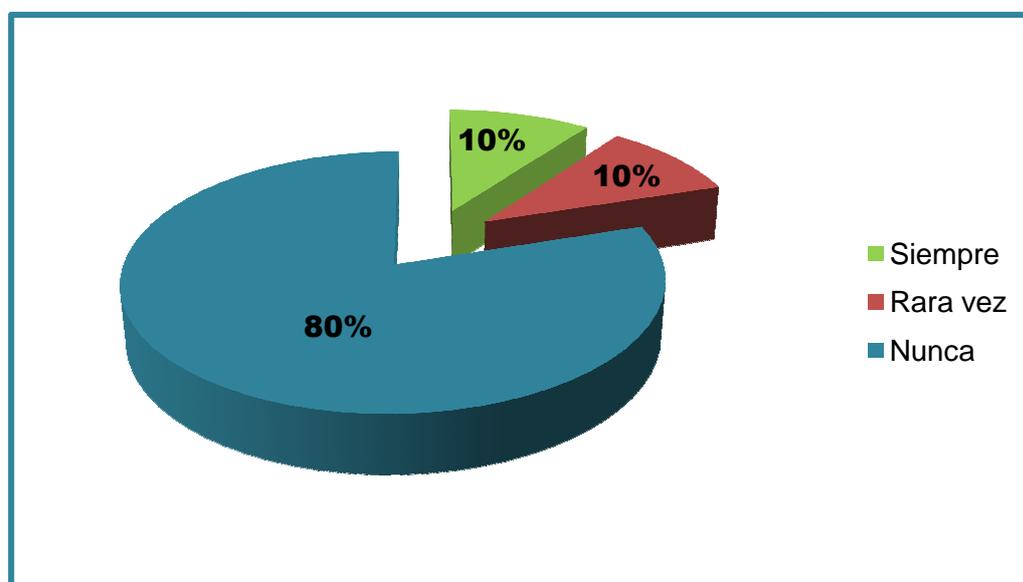
El 90% de los encuestados, manifestó que nunca ha sido evaluado el desempeño de sus tareas, mientras que el 10% restante considera que siempre es evaluado su desempeño laboral. En conclusión, se evidencia que la mayoría del personal, no se somete a evaluaciones de desempeño, las razones pueden ser la excesiva confianza que tiene el propietario en sus empleados, y el desconocimiento de métodos adecuados para efectuar este proceso.

## 10. Para el cumplimiento de sus tareas, Usted recibe incentivos o premios:

**Cuadro 18.** Periodicidad de los incentivos o premios que reciben los empleados en MERCREDI S.A.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	1	10%
Rara vez	1	10%
Nunca	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega



**Figura 24.** Periodicidad de los incentivos o premios que reciben los empleados en MERCREDI S.A.

### ANÁLISIS

El 80% de los encuestados señaló que nunca ha recibido incentivos o premios por sus labores realizadas en la empresa, el 10% indicó que rara vez los recibe, y el 10% restante manifestó que siempre recibe incentivos. En conclusión, es evidente la falta de cobertura de motivación al personal, en este caso, el encargado de conseguir clientes es quien siempre recibe incentivos; por lo tanto los demás empleados consideran que la entrega de incentivos no es equitativa.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ECON. RAÚL SALAZAR PROPIETARIO, ADMINISTRADOR / GERENTE OPERATIVO DE MERCREDI S.A**

### **1.- ¿Cómo califica el desarrollo de la empresa en estos cinco años?**

El desarrollo de la empresa ha estado con un crecimiento sostenible, pues nosotros trabajamos en el área de telecomunicaciones y tecnología, y esto durante los últimos veinte años ha estado en constante cambio y crecimiento. La necesidad tecnológica ha hecho que cada día más personas adquieran el servicio de internet que es a lo que nosotros nos dedicamos.

### **2.- ¿Cuál es su opinión con respecto al proceso administrativo de la empresa?**

Bueno, el proceso administrativo se lo está ejecutando en la empresa desde el momento que surgió, sin embargo, creo que es necesario realizar mejoras en el mismo, para alcanzar la eficiencia operacional de MERCREDI S.A, que por cierto es lo que se trata de hacer día a día.

### **3.- ¿En qué etapa del proceso administrativo cree Ud. que se le han presentado dificultades?**

En realidad, aquí tratamos de unir esfuerzos para que como empresa podamos sobresalir y ser reconocidos en el mercado, pero, no hemos establecido documentalmente ciertos aspectos de estructura y organización.

### **4.- ¿Se ha elaborado el plan estratégico de la empresa?**

Normalmente se lo elabora, pero todavía tiene falencias.

### **5.- Con respecto a la misión, visión y objetivos empresariales ¿en qué forma cree Ud. que contribuyen a la empresa?**

La misión y la visión no la tenemos implementada al cien por ciento, más bien, se trata de que el personal conozca el desempeño de sus funciones, para la satisfacción del cliente.

**6.- Con respecto a la estructura de la empresa ¿Qué áreas o departamentos tiene?**

Los departamentos que existen en MERCREDI SA son: Administrativo, Contable, De negocio/ Ventas, y el Técnico que tiene más exclusividad, porque se dedica a la satisfacción del cliente.

**7.- ¿Existe manual de funciones en la empresa?**

No tenemos eso.

**Entonces ¿Cómo son designadas las tareas?**

Para llevar a cabo las tareas, tenemos personal de campo y de oficina. Los trabajadores de campo, día a día salen a trabajar en función de la necesidad que se tenga con cada cliente, por ejemplo soporte técnico o instalaciones, de esta manera está clasificado. Internamente, a los trabajadores se les designa sus funciones en el área administrativa y contable.

**8.- ¿Existen políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar y promover al personal?**

No, eso no tenemos en la empresa.

**Por lo tanto, ¿Qué aspectos se consideran al momento de contratar a un empleado?**

Una de las primeras cosas que siempre vemos es su historial desde el colegio, analizamos que haya sido un buen alumno y su disciplina, eso es muy importante, luego de eso, si no cumple con las expectativas, lo capacitamos, porque lamentablemente, en este tipo de negocio, no existe un personal capacitado al cien por ciento, dentro de las actividades que se deban hacer.

**9.- ¿Quién está encargado de la contratación del personal?**

El gerente operativo.

**10.- ¿Se han adoptado medidas adecuadas para el reemplazo de algún empleado, en caso necesario (Vacaciones, enfermedad)?**

No, no tenemos.

**11.- ¿Cuenta la empresa con un código de ética y/o conducta que forme parte de las políticas de prácticas del personal?**

No, tampoco tenemos eso.

**12.- ¿Existe algún plan de incentivos, como medio de motivación para el personal de la empresa?**

No tenemos determinado por escrito ningún plan o guía para motivar al personal, sin embargo, creo que es necesario, y debe ser en función de su cumplimiento.

**13.- Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los empleados.**

Normalmente como es tecnología, los estamos capacitando constantemente, pero no hay un plan establecido.

**14.- ¿De qué manera cree Ud. que el Sistema de Control Interno, contribuiría en el desarrollo de las actividades de MERCREDI SA?**

Esto nos va a ayudar en algo que siempre tengo en mente con respecto al manejo del negocio, la satisfacción del cliente. Si el control interno es eficiente, finalmente quien se ve beneficiado es el cliente, ya que el servicio hacia ellos es el que se mejora, y por ende la compañía va a tener un mejor sostenimiento.

**15.- ¿Ha realizado Ud. Evaluación de desempeño al personal?**

No se ha realizado.

**16.- ¿Existe algún método establecido para la comunicación con el personal?**

Por medio de correo electrónico, se dan las instrucciones.

## **4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

El desarrollo del comercio en el área de servicios, ha evolucionado con el paso del tiempo en nuestro país, principalmente en el área de telecomunicaciones, como el servicio de internet, pues la tecnología y sus avances han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Es por ello, que las empresas que ofrecen servicios de internet, están en constante crecimiento, además la tecnología facilita el desarrollo de alternativas para el mejoramiento del desempeño organizacional. MERCREDI S.A, es una de esas empresas, pero tiene un gran inconveniente, el proceso administrativo tiene falencias en todas sus etapas.

La administración y coordinación de las actividades puede ser afectada por la falta de planeación estratégica, pues no se ha establecido la misión y visión, que sirven para no perder de vista el trabajo que se hará, y la empresa puede tomar otro rumbo, debido a que los empleados trabajan por obligación, mas no porque estén conscientes de cuál es la razón de ser de la empresa y lo que aspira conseguir a corto y largo plazo.

La organización en la empresa es inadecuada, debido a que no existe un organigrama, ni manual de funciones, por lo tanto las actividades se desarrollan solo por mandato del propietario, a veces verbal, esto ocasiona que varios empleados realicen las mismas funciones; y si se contratan más empleados, deberán estar esperando las órdenes del dueño y eso no es conveniente para el desarrollo de la empresa.

Los incentivos, como herramienta de motivación en la función de dirección, no se aplican totalmente a la empresa, pues sólo un empleado manifestó que recibe incentivos por su trabajo, otro dijo que rara vez y los demás empleados, es decir, la mayoría manifestaron no recibir.

De igual manera el control, como última función del proceso administrativo, no tiene total cobertura en la empresa, pues solo un empleado manifestó que ha sido evaluado su desempeño, por lo tanto, los demás empleados pueden estar o no cumpliendo a cabalidad con sus funciones.

Ante este panorama se evidencia la necesidad de mecanismos que permitan integrar y coordinar las labores del personal, para contribuir al mejoramiento del proceso administrativo, brindando eficiencia y eficacia en las operaciones, así como la correcta administración del personal y de los recursos con los que cuenta la empresa.

#### **4.3. RESULTADOS**

Según las encuestas aplicadas a los empleados, se puede apreciar que la mayor parte de ellos son hombres, un gran porcentaje tiene edades entre 18 y 28 años, y la mayoría tiene nivel de instrucción superior. Además gran parte de ellos, tienen entre 1 y 3 años de labores debido a que la empresa, apenas tiene cinco años de operar en el mercado. Las áreas o departamentos que conforman la empresa son cuatro: administración, contabilidad, técnica y ventas, de las cuales, el área técnica tiene mayor cantidad de personal.

Se evidencia la falta de planeación estratégica, debido a que la empresa no tiene establecida su misión y visión. Por lo tanto, esta dificultad puede afectar el desarrollo de las actividades, a pesar del crecimiento que MERCREDI S.A está adquiriendo en el mercado. Los empleados no tienen conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar, así que se dedican a cumplir sus tareas simplemente por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

La ausencia del manual de funciones, da a notar la inadecuada organización de la empresa, por ello, los empleados se basan sólo en órdenes del dueño para realizar su trabajo, muchas veces varios empleados realizan las mismas funciones, además,

la mayoría de ellos, reportan sus actividades al dueño, y uno lo hace ante la secretaria.

En MERCREDI S.A, solo uno de los empleados considera que desarrolla sus actividades basándose en las órdenes de un jefe inmediato superior, y los demás por mandato del propietario. Esto indica que no está documentada la descripción de las funciones de cada empleado y que la mayoría depende del dueño para poder cumplir con sus labores.

La entrega de incentivos económicos o no económicos, como motivación en la función administrativa de dirección, no se está ejecutando adecuadamente, pues solo un empleado manifestó que siempre recibe incentivos por su trabajo realizado, otro dijo que rara vez, pero la mayoría de los encuestados señalaron que nunca los han recibido. Por lo tanto, la motivación no se está ejecutando adecuadamente, pues, la entrega de incentivos al personal no es equitativa.

El control en la empresa es deficiente, por tal razón, sólo un empleado manifestó que su desempeño ha sido evaluado, mientras que los demás consideran que no, y el administrador manifestó que no ha realizado evaluaciones de desempeño laboral, por lo tanto, hay incertidumbre en el cumplimiento de las funciones.

Es necesario, que MERCREDI S.A establezca su misión y visión; para que el personal y la sociedad conozcan su razón de ser y pueda aumentar su prestigio. De igual manera es importante que posea un manual de funciones que le permita al personal desarrollar sus labores y así generar eficiencia y eficacia operacional.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Cuadro 19.** Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<b>HIPÓTESIS GENERAL:</b>  <b>El proceso administrativo incide en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.</b>	Mediante la encuesta aplicada al personal de MERCREDI S.A, y la entrevista realizada al gerente operativo, (preguntas 2 y 3) se puede notar que el proceso administrativo tiene falencias, pues, los empleados realizan sus tareas en base a órdenes del propietario, no se ha establecido la misión y visión, la estructura organizacional es deficiente, la motivación no es equitativa y no se realizan evaluaciones de desempeño laboral, por lo tanto, los empleados tienen dificultad para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente.
<b>HIPÓTESIS PARTICULAR 1:</b>  <b>La planeación estratégica incide en el crecimiento económico de la empresa.</b>	En la encuesta (pregunta N° 7) refleja la ausencia de la misión y visión, además el administrador lo confirmó en la entrevista (preguntas 4 y 5). Por lo tanto, se evidencia que debido a la falta de planeación estratégica, no se tiene claro cuál es el horizonte que debe seguir la empresa para prosperar, y esta situación incide en el crecimiento económico de la empresa.
<b>HIPÓTESIS PARTICULAR 2:</b>  <b>La estructura organizacional de la empresa influye en la</b>	En la encuesta (preguntas 4, 5 y 6), y en la entrevista (pregunta 7), se evidencia que la estructura organizacional de la empresa es inadecuada, pues los empleados realizan sus

**segregación de funciones de los empleados.**

tareas solo por órdenes del dueño, debido a la ausencia de un manual de funciones, por lo tanto, la segregación de funciones se ve afectada, por el desorden que surge al momento de designar las tareas.

**HIPÓTESIS PARTICULAR 3:**

**La motivación de los empleados afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas.**

La mayoría de los empleados en la encuesta (pregunta N° 10), señalan que nunca reciben incentivos o premios por sus labores realizadas, solo un empleado goza de este beneficio. En la entrevista (pregunta 12), el administrador indicó que no se ha establecido un plan de motivación. Por lo tanto, la mayoría del personal no se esfuerza en el cumplimiento de sus actividades asignadas.

**HIPÓTESIS PARTICULAR 4:**

**El control incide en la evaluación de desempeño laboral.**

Mediante la encuesta aplicada a los empleados (pregunta 9) y la entrevista realizada al administrador (pregunta 15), se evidencia que el control en la empresa es deficiente y provoca que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, por lo tanto, no se puede medir el grado de eficiencia y eficacia del personal.

**Fuente:** Encuestas y Entrevistas.  
**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega

## **CAPÍTULO V PROPUESTA**

### **5.1. TEMA**

Diseño de un manual de organización y funciones para la empresa MERCREDI S.A, ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

MERCREDI S.A carece de misión y visión empresarial, organigrama y guías administrativas, a partir de esto se decidió establecerlas e incluirlas en la propuesta. Además, surgió la necesidad de diseñar un manual de organización y funciones para el personal, con ello se fomenta el desarrollo óptimo de su desempeño, contribuyendo a mejorar la operatividad de la empresa y garantizar la satisfacción del cliente.

La propuesta planteada se fundamenta en los conocimientos adquiridos, durante el proceso de análisis de la problemática existente, para lo cual se obtuvieron datos específicos que permitieron la identificación de las causas y efectos que produce un deficiente proceso administrativo en la operatividad de la empresa. Dichos términos empleados en la propuesta son:

**Misión:** Es el propósito o razón de existir de una empresa. En una declaración de misión se puede identificar tres partes básicas:

- Descripción de la actividad a la que se dedica la empresa.
- Para quien está dirigido el esfuerzo.

- Presentación de la particularidad, es decir, el factor diferencial de la empresa ante la competencia.

**Visión:** La visión expresa las aspiraciones de una empresa a futuro, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.<sup>39</sup>

**Organigrama:** es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización.<sup>40</sup>

### **Manuales administrativos**

Son documentos que transmiten de manera completa, sencilla ordenada y sistemática la información de una empresa, indicando las actividades y la forma en que éstas deben ser ejecutadas por el personal de la empresa, son de fácil lectura y manejo. Además, es una herramienta que facilita la comunicación en la empresa, pues, trata que el personal tenga conocimientos de lo que se desea alcanzar en la empresa y la forma de lograrlo. Sin embargo, deben estar en constante actualización, para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa moderna.<sup>41</sup>

### **Objetivos de los manuales administrativos**

- Asegurar la correcta comprensión de las funciones, objetivos y perspectivas de la empresa, así como de sus operaciones.
- Adquirir y conservar la misión y visión sólidas de la empresa.
- Facilitar el conocimiento de la empresa.

---

<sup>39</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.

<sup>40</sup> Universidad Tecnológica Nacional (2008): “ *Organigramas*”  
[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.utn.edu.ar%2Fdownload.aspx%3FidFile%3D13198&ei=Q\\_HtUfLhLK3G4AO5yoDYDw&usg=AFQjCNH7WM9qFcYTjvcisqTkKc-ZBZ4U6A&bvm=bv.49478099,d.dmg](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.utn.edu.ar%2Fdownload.aspx%3FidFile%3D13198&ei=Q_HtUfLhLK3G4AO5yoDYDw&usg=AFQjCNH7WM9qFcYTjvcisqTkKc-ZBZ4U6A&bvm=bv.49478099,d.dmg), extraído el 15 de agosto del 2013

<sup>41</sup> BLOG SPOT, Blog enfocado al estudio y elaboración de manuales administrativos: *Concepto de manual administrativo*, <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

- Dar a conocer los medios y el talento humano que se dispone para lograr los objetivos.
- Facilitar la comprensión de la estructura y evaluación de los cargos que la integran.
- Establecer canales de comunicación entre el talento humano, así como relaciones funcionales.
- Aportar una visión global de la empresa, conocimiento de labores y medios que faciliten la formación técnica o profesional, al guiarle en las actividades que se deben desarrollar.<sup>42</sup>

Opinión de algunos autores sobre el manual administrativo:

**Reyes Ponce Agustín:** Un folleto, libro, carpeta, etc. donde se encuentra una serie de elementos administrativos para guiar y equilibrar la conducta que se presenta en el recurso humano de la empresa, siendo fácil de manejar.

**Terry George:** Es un registro escrito de información e instrucciones que competen al personal y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos del empleado en la empresa.

**Continolo Giuseppe.:** El manual administrativo es un término formal de la información e instrucciones necesarias para que la empresa pueda operar, es una guía para orientar el esfuerzo del personal operativo.

**Duhat Kizatus Miguel:** Un manual administrativo es un documento que contiene de manera ordenada y sistemática, información sobre la historia, organización, política

---

<sup>42</sup> ENRIQUEZ CARO, Ricardo: Manuales administrativos, <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/manuales-administrativos.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

y procedimientos de una empresa, así como sus instrucciones, que se consideran vitales para el desarrollo de las actividades.<sup>43</sup>

### **Manual de organización**

Es un documento formal que contiene de manera ordenada y sistemática información sobre la misión y visión empresarial, aspectos de observancia general para el personal y la forma de organización de la empresa. Este manual sirve de apoyo para regular las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes áreas de la estructura organizacional de una empresa sea grande o pequeña.<sup>44</sup>

### **Manual de Funciones**

Es un documento, que contiene la descripción de los puestos establecidos, así como sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad existentes y está constituido por:

- **Funciones:** Describe las responsabilidades que deberán ser cumplidas por el encargado de cada puesto. Se expresa en verbo infinitivo.
- **Tareas:** Indica las actividades concretas que se llevarán a cabo en cada función.
- **Relaciones de los puestos:** Internas cuando se relaciona un puesto con otro por razones de trabajo. externas cuando un puesto se relaciona con entidades o personas externas a la empresa, como las entidades de control.
- **Líneas de autoridad:** Es la relación de dependencia que tiene cada puesto, pues, el jefe corresponde al puesto inmediato superior, y quien le reporta es el puesto subalterno.

---

<sup>43</sup> BLOG SPOT, Blog enfocado al estudio y elaboración de manuales administrativos: *Concepto de manual administrativo*, <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

<sup>44</sup> DE JESÚS, Melanita: *Tipos de manuales administrativos*: <http://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>, extraído el 20 de agosto del 2013.

El manual de funciones constituye un instrumento de apoyo a la organización, debe ser actualizado cuando sea menester, y difundir la importancia que posee para la buena funcionalidad de los puestos, con el fin de garantizar una adecuada operatividad de la empresa.<sup>45</sup>

### **Manual de contenido múltiple**

Este tipo de manual surge cuando no es justificable la elaboración de varios manuales, debido a la cantidad de actividades, recursos humanos o por la sencillez de la estructura organizacional. Por lo tanto, consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En empresas pequeñas, la elaboración de un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos.<sup>46</sup>

### **Manual de organización y funciones**

Es un manual de contenido múltiple, es decir, la combinación del manual de organización y el de funciones, manifestado en un documento que expresa de manera ordenada y sistemática la información sobre la misión, visión, descripción de los puestos establecidos, así como sus funciones, líneas de comunicación y relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes áreas, expone de forma integral y resumida, todos los aspectos de observancia general en la empresa.

## **5.3. JUSTIFICACIÓN**

La empresa MERCREDI S.A opera en un mercado competitivo de telecomunicaciones, siendo proveedor del servicio de internet, desde el año 2008, por lo tanto debe desarrollarse en un entorno de eficiencia y eficacia, que se vea reflejado en el desempeño de su talento humano, para lograr la satisfacción de sus clientes.

---

<sup>45</sup> MONTALVÁN GARCÉS, César: *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*, Universidad Iberoamericana, México, 1991.

<sup>46</sup> CARRETO, Julio: *Manuales administrativos*, <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

Sin embargo, la situación actual de la empresa, manifestada en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal y la entrevista aplicada al administrador, reflejan la necesidad de mejorar el proceso administrativo y la manera en que laboran sus empleados, para que las operaciones se desarrollen en un entorno eficiente y eficaz.

Esto se logra con la adecuada segregación de funciones, que facilite el óptimo desempeño del talento humano en sus actividades, delimitando la jerarquía y autoridad dentro de la organización. Por lo tanto, la apropiada delegación de tareas, representa un gran paso al mejoramiento de la organización como parte del proceso administrativo de la empresa.

Se justifica la propuesta del manual de organización y funciones para la empresa MERCREDI S.A, ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas, apoyada en el análisis investigativo realizado, porque beneficiará a todo el talento humano de la empresa, facilitando el cumplimiento de sus labores y contribuyendo a que las operaciones se desarrollen con eficiencia y eficacia, mejorando el servicio ofrecido al cliente. Además la propuesta permitirá tener una base para realizar evaluaciones de desempeño laboral.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo general de la propuesta**

Diseñar un manual de organización y funciones, mediante del desarrollo de políticas y reglas, para la eficiencia operacional de la empresa MERCREDI S.A.

### **5.4.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa.
- Determinar la importancia de la estructura organizacional.
- Establecer las líneas de autoridad y jerarquía del personal.
- Desarrollar un esquema organizativo, delimitando responsabilidades.
- Formular políticas relativas al personal de la empresa.
- Crear un perfil específico para cada cargo de la empresa.

## 5.5. UBICACIÓN

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** El Triunfo

**Dirección:** Av. 25 de agosto y Vicente Rocafuerte

**Razón Social:** MERCREDI S.A

**Nombre Comercial:** BRINANET

**RUC:** 0992514361001

**Actividad Económica:** Proveedor de servicios de internet



**Figura 25.** Instalaciones de MERCREDI S.A



**Figura 26.** Croquis de ubicación de la empresa MERCREDI S.A

**Elaborado por:** Digna Beatriz López Vega

## 5.6. FACTIBILIDAD

### 5.6.1. Factibilidad Legal

La propuesta presentada, se desarrolla en MERCREDI S.A, que es una empresa legalmente constituida, al amparo de lo previsto en la Ley de Compañías, SECCIÓN VI: DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA, donde el artículo 144 indica que la compañía anónima se administra por mandatarios amovibles, sean estos socios o no. Además, la denominación de esta compañía deberá expresarse como "compañía anónima", "sociedad anónima", o las siglas correspondientes. No podrá patrocinar una denominación que tienda a confundirse con la de una compañía ya existente.

### **5.6.2. Factibilidad administrativa**

La propuesta contempla la colaboración de la gerencia de la empresa, quien está dispuesto a promover un cambio, que permita mejorar la forma cómo los empleados realizan sus actividades en los distintos departamentos, para contribuir al desarrollo óptimo de la empresa.

### **5.6.3. Factibilidad operativa**

La propuesta contempla la participación de todo el recurso humano de MERCREDI S.A., para la obtención de información, la implementación del manual y su posterior evaluación.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**



# PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA



Septiembre - 2013

Beatriz López Vega- UNEMI

**PROCESO DE PROMOCIÓN Y VENTA DEL SERVICIO DE INTERNET  
(PROPUESTO)**

**Cuadro 20.** Proceso de promoción y venta del servicio de internet (propuesto).

		<b>PROCESO DE PROMOCIÓN Y VENTA DEL SERVICIO DE INTERNET</b>	
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador			
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN</b>
1	Jefe Operativo	Tramitar gestión publicitaria	Formato de plan de publicidad trimestral (PP-01)
2	Vendedor	Promocionar servicio al público en general.	-
3	Vendedor	Entregar información de planes del servicio y requisitos a persona interesada.	
4	Vendedor	Atender al cliente y receptar los documentos (requisitos).	-
5	Secretaria	Verificar integridad de requisitos y validarlos, redactar el contrato.	Contrato de prestación de servicios de internet
6	Jefe Operativo	Revisar el contenido del contrato	-
7	Gerente general	Autorizar ejecución del contrato.	-
8	Gerente general	Firmar el contrato a nombre de MERCREDI S.A	-
9	Vendedor	Receptar documentación del contrato y ejecutarlo con el cliente (firma de cliente)	-
10	Cobrador	Realizar el cobro al cliente.	Formato para registro de cobros mensual (C-01)
11	Cobrador	Verificar monto y solicitar datos al cliente para facturación	Factura
12	Cobrador	Archivar una copia de la factura emitida y entregar al auxiliar contable la otra copia que le corresponde, para la contabilización.	-
13	Vendedor	Entregar factura original y copia del contrato al cliente, y concluir la venta respondiendo cualquier interrogante manifestada por éste.	-
14	Jefe Operativo	Archivo y custodia de los contratos efectuados con el cliente.	-
<b>FIN DEL PROCESO</b>			

Fuente: MERCREDI S.A

Elaborado por: Beatriz López Vega

## ANÁLISIS DE PROCESOS (PROPUESTO)

**Nombre del proceso:** Promoción y venta del servicio de internet

**Responsable:** Vendedor

**Versión:** V01

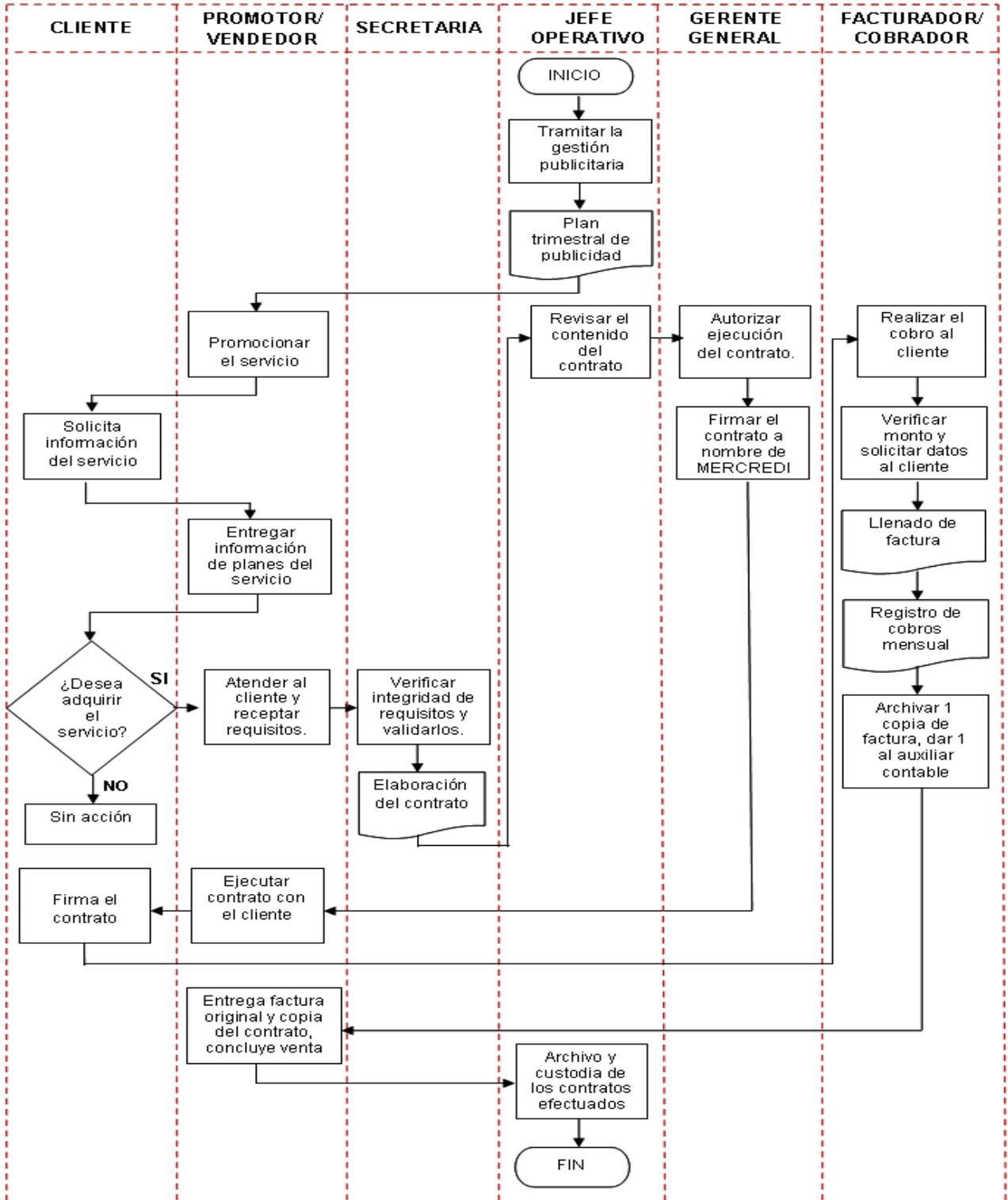
**Cuadro 21.** Análisis del proceso de promoción y venta del servicio de internet (propuesto)

Nº	ACTIVIDADES	Vendedor	Secretaria	Jefe Operativo	Gerente General	Cobrador
1	Tramitar gestión publicitaria			X		
2	Promocionar servicio al público en general.	X				
3	Entregar información de planes del servicio y requisitos a persona interesada.	X				
4	Atender al cliente y receptar los documentos (requisitos).	X				
5	Verificar integridad de requisitos y validarlos, redactar el contrato.		X			
6	Revisar el contenido del contrato			X		
7	Autorizar ejecución del contrato.				X	
8	Firmar el contrato a nombre de MERCREDI S.A				X	
9	Receptar documentación del contrato y ejecutarlo con el cliente (firma de cliente)	X				
10	Realizar el cobro al cliente.					X
11	Verificar monto y solicitar datos al cliente para facturación					X
12	Archivar una copia de la factura emitida y entregar al auxiliar contable otra copia para la contabilización.					X
13	Entregar factura, copia del contrato y concluir la venta respondiendo cualquier interrogante manifestada por éste.	X				
14	Archivo y custodia de los contratos efectuados con el cliente.			X		
<b>TOTAL ACTIVIDADES</b>		5	1	3	2	3
<b>% de participación en el proceso</b>		36%	7%	21%	15%	21%
						<b>14</b>
						<b>100%</b>

**Fuente:** MERCREDI S.A  
**Elaborado por:** Beatriz López Vega

## DIAGRAMA DE FLUJO (PROPUESTO)

### PROCESO DE PROMOCIÓN Y VENTA DEL SERVICIO DE INTERNET



**Figura 27.** Diagrama de flujo del proceso de promoción y venta del servicio de internet (propuesto).

## PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET (PROPUESTO)

**Cuadro 22.** Proceso de instalación del servicio de internet (propuesto).

 25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador		<b>PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET</b>	
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN
1	Vendedor	Confirmar fecha y lugar de instalación con el cliente	-
2	Jefe Operativo	Gestiona materiales a usar en la instalación y entrega de equipos al técnico de planta externa y mantenimiento.	Formato para registro de equipos entregados (EE-01)
3	Técnico de planta externa y mantenimiento	Recibe el material y se moviliza al domicilio del cliente	Formato para registro de recepción de equipos (RE-01)
4	Técnico de planta externa y mantenimiento	Inspeccionar el área donde se instalará el equipo (radio).	-
5	Técnico de planta externa y mantenimiento	Instalar el equipo (radio) en el lugar más adecuado que permita captar la frecuencia del servidor.	-
6	Técnico de planta externa y mantenimiento	Configurar en el computador del cliente, la dirección I.P, subred, puerto de enlace, DNS preferido y el DNS alternativo.	-
7	Técnico de planta externa y mantenimiento	Configurar el router y asignar la contraseña entregada por el cliente, en caso que desee el servicio WI-FI.	-
8	Técnico de planta externa y mantenimiento	Validar el servicio de red.	Formato para registro de equipos utilizados (EU-01) Formato para registro de clientes atendidos por día (CA-01)
<b>FIN DEL PROCESO</b>			

**Fuente:** MERCREDI S.A  
**Elaborado por:** Beatriz López Vega

## ANÁLISIS DE PROCESOS (PROPUESTO)

**Nombre del proceso:** Instalación del servicio de internet

**Responsable:** Técnico de planta externa y mantenimiento

**Versión:** V01

**Cuadro 23.** Análisis del proceso de instalación del servicio de internet (propuesto).

Nº	ACTIVIDADES	Vendedor	Jefe Operativo	Técnico	
1	Confirmar fecha y lugar de instalación con el cliente	X			
2	Gestiona materiales a usar en la instalación y entrega de equipos al técnico de planta externa y mantenimiento.		X		
3	Recibe el material y se moviliza al domicilio del cliente			X	
4	Inspeccionar el área donde se instalará el equipo (radio).			X	
5	Instalar el equipo (radio) en el lugar más adecuado que permita captar la frecuencia del servidor.			X	
6	Configurar en el computador del cliente, la dirección I.P, subred, puerto de enlace, DNS preferido y el DNS alternativo.			X	
7	Configurar el router y asignar la contraseña entregada por el cliente, en caso que desee el servicio WI-FI.			X	
8	Validar el servicio de red.			X	
<b>TOTAL ACTIVIDADES</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>% de participación en el proceso</b>		12,5%	12,5%	75%	100%

**Fuente:** MERCREDI S.A

**Elaborado por:** Beatriz López Vega

# DIAGRAMA DE FLUJO (PROPUESTO)

## PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET

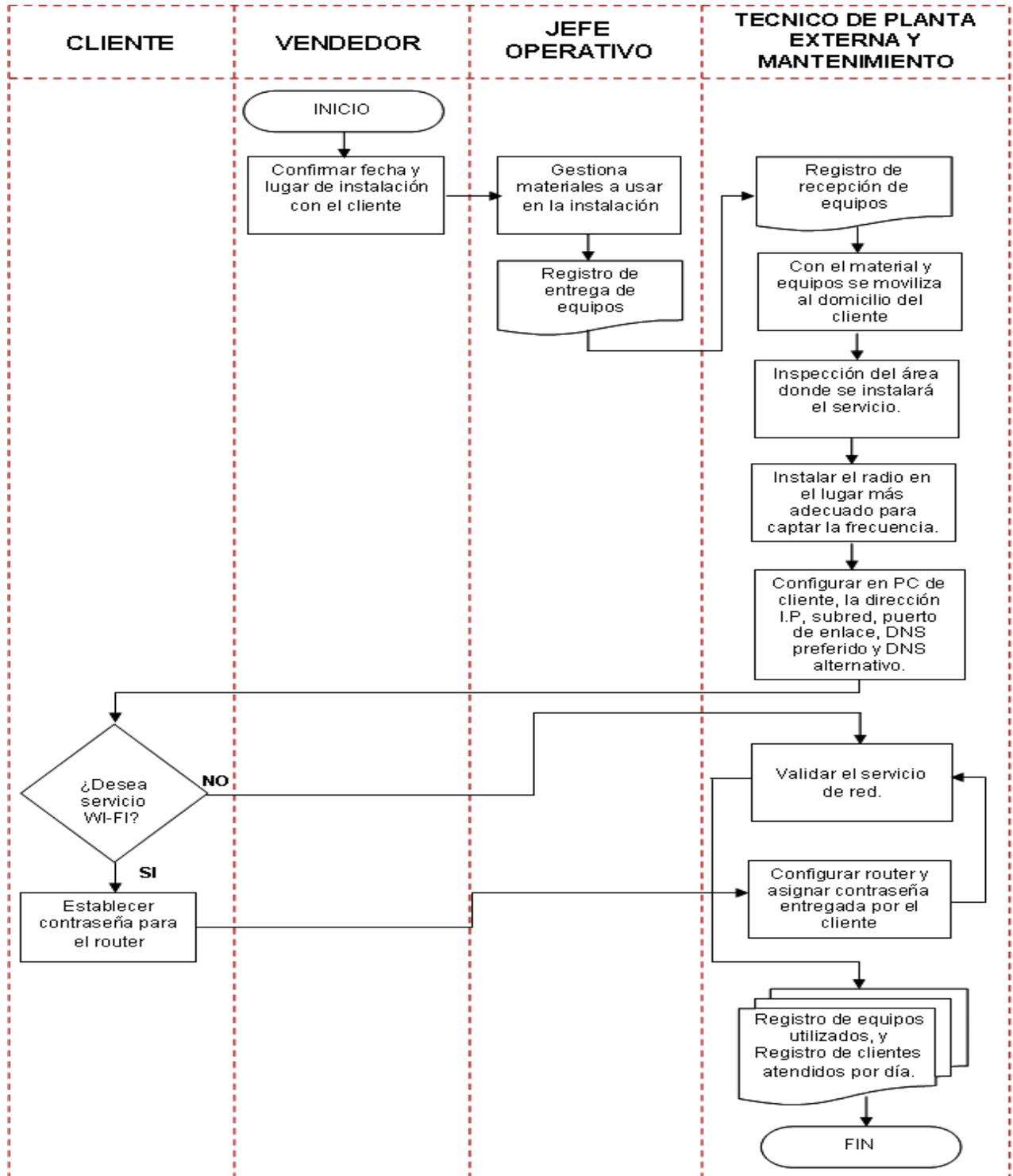


Figura 28. Diagrama de flujo del proceso de instalación del servicio de internet (propuesto).

## PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA DEL SERVICIO DE INTERNET (PROPUESTO)

**Cuadro 24.** Proceso de facturación y cobranza del servicio de internet (propuesto)

		<b>PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA DEL SERVICIO DE INTERNET</b>	
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN
1	Facturador-cobrador	Realizar la facturación al cliente, de acuerdo a la fecha que le corresponde.	Factura
2	Facturador-cobrador	Visitar al cliente según cronograma de cobros	-
3	Facturador-cobrador	Entregar la factura original al cliente y conservar las copias	-
4	Facturador-cobrador	Realizar el cobro al cliente, receiptando el dinero.	Formato para registro de cobros mensual (C-01)
5	Auxiliar de contabilidad	Realizar arqueo de fondos	-
6	Facturador-cobrador	Depositar el dinero en la cuenta bancaria de la empresa.	-
7	Auxiliar de contabilidad	Receptar los comprobantes de depósito para su contabilización.	-
8	Facturador-cobrador	Archivar y custodiar las copias de los comprobantes de depósito	-
9	Facturador-cobrador	Registrar al cliente si no puede pagar en la fecha indicada.	Formato para registro de clientes en mora (RCM-01)
10	Jefe operativo	Analizar la lista de los clientes que se encuentren en mora y ordenar suspensión del servicio de internet en caso de que éstos no cancelen dentro de cinco días	-
11	Técnico de planta externa y mantenimiento	Movilizarse a la residencia del cliente y proceder a realizar la suspensión del servicio de internet y retirar los equipos de la empresa	-
<b>FIN DEL PROCESO</b>			

**Fuente:** MERCREDI S.A  
**Elaborado por:** Beatriz López Vega

## ANÁLISIS DE PROCESOS (PROPUESTO)

**Nombre del proceso:** Proceso de facturación y cobranza del servicio de internet

**Responsable:** Facturador- Cobrador

**Versión:** V01

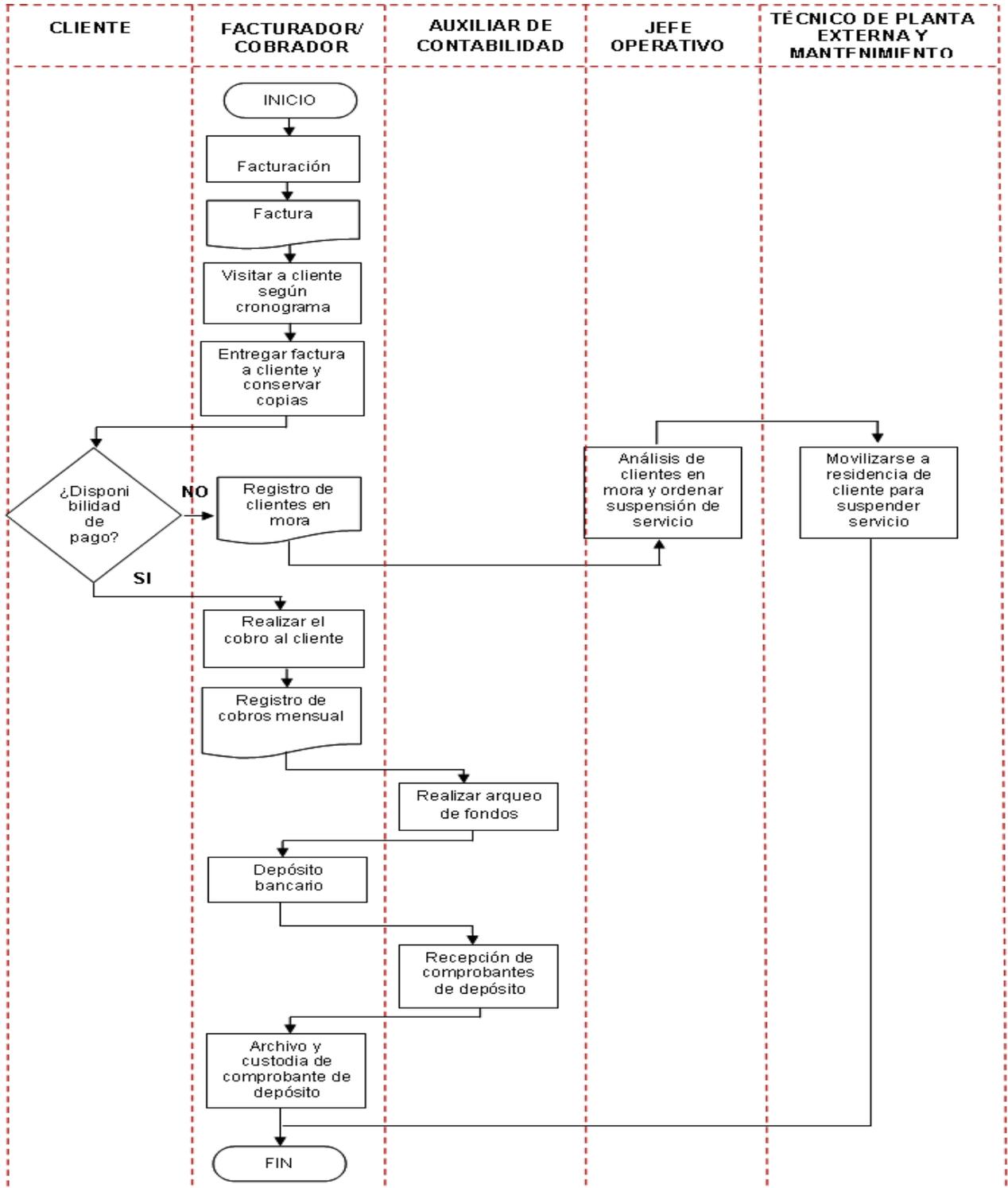
**Cuadro 25.** Análisis del proceso de facturación y cobranza del servicio de internet (propuesto).

Nº	ACTIVIDADES	Facturador- cobrador	Auxiliar de contabilidad	Jefe operativo	Técnico	
1	Realizar la facturación al cliente de acuerdo a la fecha que le corresponde.	X				
2	Visitar al cliente según cronograma de cobros	X				
3	Entregar la factura original al cliente y conservar las copias	X				
4	Realizar el cobro al cliente, receiptando el dinero.	X				
5	Realizar arqueo de fondos		X			
6	Depositar el dinero en la cuenta bancaria de la empresa.	X				
7	Receiptar los comprobantes de depósito para su contabilización.		X			
8	Archivar y custodiar las copias de los comprobantes de depósito	X				
9	Registrar al cliente si no puede pagar en la fecha indicada.	X				
10	Analizar la lista de los clientes que se encuentren en mora y ordenar suspensión del servicio de internet en caso de que éstos no cancelen dentro de cinco días			X		
11	Movilizar a la residencia del cliente y proceder a realizar la suspensión del servicio de internet y retirar los equipos de la empresa				X	
<b>TOTAL ACTIVIDADES</b>		7	2	1	1	11
<b>% de participación en el proceso</b>		64%	18%	9%	9%	100%

**Fuente:** MERCREDI S.A  
**Elaborado por:** Beatriz López Vega

## DIAGRAMA DE FLUJO (PROPUESTO)

### PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA DEL SERVICIO DE INTERNET



**Figura 29.** Diagrama de flujo del proceso de facturación y cobranza del servicio de internet (propuesto)

**FORMATOS  
DE  
CONTROL**

## FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL (PROPUESTO)

**Cuadro 26.** Formato de registro de asistencia del personal (propuesto).

			<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</h3>								
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador											
<b>DÍA:</b>			<b>FECHA:</b>				<b>DOCUMENTO: RA-01</b>				
<b>Nº</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>MAÑANA</b>				<b>TARDE</b>				
			<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>		<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>		
			<b>HORA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA</b>	<b>FIRMA</b>	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
Revisado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>JEFE OPERATIVO</b></p>						Autorizado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>GERENTE GENERAL</b></p>					

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE CLIENTES ATENDIDOS POR DÍA (PROPUESTO)

**Cuadro 27.** Formato para registro de clientes atendidos por día (propuesto).

		<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE CLIENTES ATENDIDOS POR DÍA</h3>					
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador							
FECHA:					DOCUMENTO: CA-01		
TÉCNICO RESPONSABLE:							
Nº	Nombre del Cliente	C.I	Dirección	Plan Adquirido (velocidad)	Equipo entregado		Firma del cliente
					Radio	Router	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Revisado por: _____				Autorizado por: _____			
JEFE OPERATIVO				GERENTE GENERAL			

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE EQUIPOS ENTREGADOS (PROPUESTO)

**Cuadro 28.** Formato para registro de equipos entregados (propuesto)

				<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE EQUIPOS ENTREGADOS</h3>					
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador									
<b>JEFE OPERATIVO:</b>							<b>DOCUMENTO: EE-01</b>		
Nº	FECHA DE ENTREGA			NOMBRE DEL EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE	NOMBRE/ RECIBE	FIRMA / RECIBE
	D	M	A						
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Revisado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>JEFE OPERATIVO</b></p>					Autorizado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>GERENTE GENERAL</b></p>				

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE RECEPCIÓN DE EQUIPOS (PROPUESTO)

**Cuadro 29.** Formato para registro de recepción de equipos (propuesto).

				<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE RECEPCIÓN DE EQUIPOS</h3>					
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador									
TECNICO RESPONSABLE: _____							DOCUMENTO: RE-01		
Nº	FECHA DE RECEPCIÓN			NOMBRE DEL EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE	NOMBRE/ ENTREGA	FIRMA/ ENTREGA
	D	M	A						
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Revisado por: _____  <b>JEFE OPERATIVO</b>					Autorizado por: _____  <b>GERENTE GENERAL</b>				

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE EQUIPOS UTILIZADOS (PROPUESTO)

**Cuadro 30.** Formato para registro de equipos utilizados (propuesto)

				<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE EQUIPOS UTILIZADOS</h3>					
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador									
TECNICO RESPONSABLE: _____						DOCUMENTO: EU-01			
Nº	FECHA DE ATENCION A CLIENTE			CLIENTE	DIRECCION	NOMBRE DEL EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE
	D	M	A						
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Revisado por: _____  <b>JEFE OPERATIVO</b>					Autorizado por: _____  <b>GERENTE GENERAL</b>				

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE EQUIPOS DETERIORADOS (PROPUESTO)

**Cuadro 31.** Formato para registro de equipos deteriorados (propuesto)

				<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE EQUIPOS DETERIORADOS</h3>					
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador									
TECNICO RESPONSABLE: _____							DOCUMENTO: ED-01		
Nº	FECHA DE RETIRO			CLIENTE A QUIEN RETIRÓ	FIRMA DE CLIENTE	NOMBRE DEL EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE
	D	M	A						
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Revisado por: _____  <b>JEFE OPERATIVO</b>					Autorizado por: _____  <b>GERENTE GENERAL</b>				

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE COBROS MENSUAL (PROPUESTO)

**Cuadro 32.** Formato para registro de cobros mensual (propuesto)

					<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE COBROS MENSUAL</h3>				
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador									
<b>MES DE CONSUMO:</b>					<b>HOJA</b>	<b>SEMANA: 1</b>			
<b>RESPONSABLE:</b>					1/4	<b>DOCUMENTO: C-01</b>			
Nº	DÍA	FECHA			NOMBRE CLIENTE	DIRECCIÓN	PLAN ADQUIRIDO	CUOTA MENSUAL	FIRMA CLIENTE
		D	M	A					
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
Revisado por: _____  <b>JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>					Autorizado por: _____  <b>GERENTE GENERAL</b>				

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE CLIENTES EN MORA (PROPUESTO)

**Cuadro 33.** Formato para registro de clientes en mora (propuesto)

				<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE CLIENTES EN MORA</h3>				
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador								
MES DE CONSUMO:				DOCUMENTO: CM-01				
Nº	FECHA DE COBRO			NOMBRE CLIENTE	TELÉFONO	PLAN ADQUIRIDO	CUOTA MENSUAL	DÍAS DE RETRASO
	D	M	A					
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
Revisado por: _____ <b style="text-align: center;">JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>					Autorizado por: _____ <b style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</b>			

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO DE PLAN DE PUBLICIDAD TRIMESTRAL (PROPUESTO)

**Cuadro 34.** Formato de plan de publicidad trimestral (propuesto)

		<b>PLAN DE PUBLICIDAD TRIMESTRAL</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador					
<b>MESES</b>	Enero	Abril	Julio	Octubre	<b>DOCUMENTO: PP-01</b>
	Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre	
	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre	
<b>RESPONSABLE:</b>					
<b>FECHA:</b>					
<b>Nº</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>			
		<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
				<b>TOTAL \$</b>	
Revisado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>JEFE OPERATIVO</b></p>			Autorizado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>GERENTE GENERAL</b></p>		

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO DE CRONOGRAMA DE MONITOREO A SERVIDORES (PROPUESTO)

**Cuadro 35.** Formato de cronograma de monitoreo a servidores (propuesto)

				<h3 style="margin: 0;">CRONOGRAMA DE MONITOREO A SERVIDORES</h3>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador							
<b>RESPONSABLE:</b>					<b>DOCUMENTO:</b> MS-01		
Nº	FECHA			HORA	DIRECCIÓN	SERVIDOR	OBSERVACIÓN
	D	M	A				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
Autorizado por: _____ <b>GERENTE GENERAL</b>							

Elaborado por: Beatriz López Vega

## FORMATO PARA REGISTRO DE VIÁTICOS (PROPUESTO)

**Cuadro 36.** Formato para registro de viáticos (propuesto)

				<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE VIÁTICOS</h3>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador							
RESPONSABLE:				HOJA		DOCUMENTO: RV-01	
MES:				1/4			
Nº	FECHA			CONCEPTO	Nº COMPROBANTE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	D	M	A				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Revisado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b></p>					Autorizado por: _____ <p style="text-align: center;"><b>GERENTE GENERAL</b></p>		



# **POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO**



**Septiembre- 2013**

Beatriz López Vega- UNEMI

 <p data-bbox="263 392 742 436">Proveedor de servicios de Internet</p>	<p data-bbox="909 324 1348 436"><b>POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO</b></p>
<p data-bbox="271 448 742 515">25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador</p>	

## **DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

El encargado de la selección del personal que va a ser contratado, es el jefe operativo, mientras que la autorización para la contratación del personal es otorgada por la gerencia general.

El tipo de contrato a ejecutarse con el empleado, será el establecido en el Código de Trabajo Ecuatoriano, como contrato de tiempo fijo, es decir, cuando las partes pueden determinar la duración del contrato, el mismo que puede ser mínimo un año.

Todos los empleados contratados, estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la misma que estará a cargo de la gerencia general de la empresa.

En caso de que el empleado, desee dar por terminado el contrato de tiempo fijo, debe comunicar por escrito por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original. Sin este aviso, el contrato se prorrogará de manera automática.

	<b>POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO</b>
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	

## **DE ASISTENCIA AL TRABAJO**

- Los empleados trabajarán sujetándose a la jornada ordinaria de trabajo, de ocho horas diarias continuas además de una hora reservada para el almuerzo, sin sobrepasar las cuarenta horas semanales.
- El personal de MERCREDI S.A debe asistir con puntualidad a cumplir con sus labores, el horario será de 8h00 a 17h00 ininterrumpidamente, salvo caso excepcional, presentando debida justificación al jefe operativo. Para constancia de su cumplimiento, firmarán el control diario de asistencia, donde se establece la hora de entrada y salida de la empresa.
- Ningún empleado podrá ausentarse del lugar de trabajo, durante la jornada laboral, salvo el caso de reuniones en la empresa o actos en los que sea necesaria su presencia por cuestiones de trabajo, entonces solicitará por escrito el permiso y luego de la autorización otorgada por el jefe operativo, puede marcharse.
- En la inasistencia al trabajo por enfermedad, el empleado está obligado a presentar un certificado médico, otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que justifique su incapacidad de laborar, éste deberá ser presentado al jefe operativo, en un plazo de cuarenta y ocho (48) horas posteriores al hecho.



25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte  
El Triunfo – Guayas - Ecuador

## **POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO**

### **DE ASISTENCIA AL TRABAJO (continuación)**

- En caso que el empleado tuviere que laborar horas adicionales, después de su jornada normal de trabajo, como consecuencia de sus propios errores o negligencia en el cumplimiento de sus labores, no se considerarán como horas suplementarias o extraordinarias. Esta situación será resuelta por el jefe operativo de la empresa.
- Cuando un empleado hubiese completado su jornada laboral, y en la empresa fuese necesaria su colaboración, las horas adicionales de trabajo, serán reconocidas como horas extras, siempre y cuando se encuentre respaldado por el reporte de asistencia.
- Se justifica la inasistencia al trabajo en caso de licencias por maternidad y paternidad, debidamente comprobada, mediante certificación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y se aplicará lo que establece el Código de Trabajo Ecuatoriano, en lo referente a este tema.
- Además, se justifica la inasistencia al trabajo en caso de accidente laboral, mediante certificación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el mismo que aplicará las indemnizaciones según sea el caso.

	<b>POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO</b>
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	

## **DERECHOS LABORALES DEL EMPLEADO EN MERCREDI S.A**

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- Percibir como mínimo el sueldo básico.
- Percibir horas extras y suplementarias, en caso de haber laborado estas horas.
- Percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- Percibir los fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.
- Periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- Periodo de licencia y subsidio por maternidad (nueva madre), y licencia por paternidad (nuevo padre).
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- Recibir un pago por concepto de utilidades.



25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte  
El Triunfo – Guayas - Ecuador

## **POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO**

### **OBLIGACIONES DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

- Tratar al personal con el respeto y consideración que se merecen, independientemente del cargo que ocupa dentro de la empresa.
- Asistir puntualmente a su jornada laboral, en base al horario establecido.
- Permanecer en su lugar de trabajo, hasta que culmine su jornada laboral.
- Cumplir con las funciones correspondientes a su cargo dentro de la empresa.
- Preservar los equipos, herramientas o máquinas que tiene a su cargo.
- Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
- Los empleados deben prever con anticipación los equipos, herramientas o materiales que utilizarán en el desarrollo de sus labores, comunicando al jefe operativo.
- Brindar un trato amable y cortés a los clientes de la empresa.
- Atender oportunamente los requerimientos de los clientes.
- Asumir la responsabilidad económica correspondiente, en caso de negligencia debidamente comprobada, que ocasione daños a los clientes, al personal o recursos de la empresa.
- El personal técnico debe utilizar obligatoriamente la camiseta entregada, para el cumplimiento de sus labores.
- En caso de separación de la empresa, el empleado debe entregar al jefe operativo, todos los implementos que estaban a su cargo.

El incumplimiento de estas obligaciones, se considerará como falta y estará sujeta a las correspondientes sanciones previstas en este manual.

	<b>POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO</b>
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	

## **PROHIBICIONES A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

- Descuidar, provocar retraso o suspensión de las labores que le hayan sido encomendadas, dentro de los ámbitos de su competencia y habilidad.
- Ingerir bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes durante su jornada laboral o presentarse bajo efectos de los mismos.
- Provocar riñas, escándalos o usar palabras indecorosas, en su lugar de trabajo.
- Permitir que otra persona utilice los equipos, materiales o herramientas a su cargo, sin la debida autorización.
- Utilizar los equipos, materiales, mobiliario, herramientas, o cualquier otro bien de propiedad de la empresa, para llevar a cabo trabajos ajenos al giro normal de MERCREDI S.A.
- Descuidar el mantenimiento y aseo del área de trabajo, equipos, mobiliario o herramientas que tienen a su cargo.

La infracción de estas prohibiciones, se considerará como falta y se aplicarán las correspondientes sanciones, de conformidad con en este manual.

	<b>POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO</b>
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	

## SANCIONES

Las sanciones se aplicarán a todo el personal de MERCREDI S.A, siempre y cuando se haya comprobado el incumplimiento de sus obligaciones o la infracción de las prohibiciones establecidas en este manual.

El empleado que faltare a sus obligaciones o incumpla a lo señalado en la Ley o en este manual de funciones, se le aplicará de acuerdo a la gravedad de su falta, una de las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita
- Multa económica
- Terminación de la relación laboral.

Serán sancionados con **amonestación verbal**, los empleados que cometan actos leves de indisciplina.

Los empleados serán sancionados con **amonestación escrita**, cuando no cumplan con lo establecido en el manual de funciones, o tengan atraso en su jornada laboral sin justificación, de hasta diez minutos. Cuando completase cinco amonestaciones escritas en el mes, se aplicará la multa económica.

	<b>POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO</b>
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	

### **SANCIONES (continuación)**

La **sanción de multas económicas** será del 10% del sueldo mensual, y se aplicará a los empleados que hayan sido reincidentes de las sanciones verbales por más de tres (3) veces y cuando completase cinco (5) amonestaciones escritas dentro de un mes de labores, por incurrir en las prohibiciones e incumplir las obligaciones descritas en este manual.

Conforme al Código de Trabajo, se sancionará con la **terminación de la relación laboral**, a los empleados que lleven a cabo injurias de manera verbal o escrita, a los directivos, compañeros de labores o clientes de la empresa; quienes proporcionen información confidencial a terceros, sin autorización de la gerencia, cuando las faltas injustificadas excedan de cinco (5) y los atrasos excedan a diez (10) en un mes de labores.



25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte  
El Triunfo – Guayas - Ecuador

## **POLÍTICAS PARA EL RECURSO HUMANO**

### **RESPONSABILIDAD DE MERCREDI S.A CON SUS CLIENTES**

- Proveer el servicio de internet al cliente, desde el día de la firma del contrato.
- Las instalaciones del servicio tendrán un costo y se realizarán tomando en cuenta todas las medidas de seguridad.
- Los clientes, que adquieran el servicio por temporadas festivas (aniversario de MERCREDI S.A, día de la madre, día del padre y navidad), se les proporcionará el 5% de descuento en la instalación.
- En caso de demoras en la instalación por negligencia del empleado encargado de ese proceso, el cliente será recompensado con un descuento del 5% en su factura de ese mes, dicho valor será reembolsado a la empresa por el técnico que no cumplió con su función.
- En caso de pérdida de la intensidad de la señal o suspensión del servicio de internet al cliente como mínimo una hora y máximo un día, el usuario será atendido inmediatamente por el técnico de planta externa y mantenimiento, quien verificará el hecho y si el problema radica en el equipo ubicado en hogar del cliente, procederá a cambiarlo por un nuevo.
- En caso de surgir problemas técnicos del sistema o averías de alguna antena, los clientes de ese sector serán comunicados, sobre la suspensión del servicio y el jefe operativo, gestionará la solución al problema. En este caso, solo por ese mes en que ocurrió el incidente, se aceptará como fecha de pago dos (2) días posteriores al establecido en el contrato, el siguiente pago se realizará normalmente en la fecha prevista contractualmente.



# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**



**Septiembre 2013**

Beatriz López Vega- UNEMI

	<b>CONTENIDO DEL MANUAL</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>01</b>	de	<b>27</b>

## CONTENIDO DEL MANUAL

	<b>Pág.</b>
<b>a)</b> Introducción	02
<b>b)</b> Objetivo del manual.	02
<b>c)</b> Campo de aplicación y obligatoriedad del manual	02
<b>d)</b> Nota	02
<b>e)</b> Misión, visión y valores de MERCREDI S.A	03
<b>f)</b> Estructura orgánica.	04
<b>g)</b> Organigrama estructural	05
<b>h)</b> Funciones y responsabilidades del talento humano.	06
<b>i)</b> Glosario	25

	<b>INTRODUCCIÓN, OBJETIVO, CAMPO DE APLICACIÓN Y OBLIGATORIEDAD DEL MANUAL</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>02</b>	de	<b>27</b>

## INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional establece el esquema de organización de la empresa, por lo tanto, aquí se determina la jerarquía y líneas de autoridad, así como la distribución de responsabilidades en forma armónica, para que las áreas administrativa, contable, técnica y de ventas, se hagan cargo de las diferentes actividades que les corresponde, con la finalidad que MERCREDI S.A logre operar con eficiencia y eficacia. El presente manual, es un documento elaborado con el fin de dejar constancia de la forma de organización adquirida por la empresa, además es una guía para todo el personal.

## OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar los lineamientos básicos que deben seguir los empleados, mediante el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, para mejorar la operatividad y contribuir a la consecución de los objetivos de MERCREDI S.A.

## CAMPO DE APLICACIÓN Y OBLIGATORIEDAD DEL MANUAL

El presente manual regula la relación laboral existente entre la empresa MERCREDI S.A y sus empleados, indicando los derechos y obligaciones mutuos entre ambas partes. Todo el personal de la empresa está sujeto al cumplimiento estricto de las disposiciones contenidas en el manual, el mismo que deberá ser difundido de manera obligatoria a todos los miembros de la empresa.

## NOTA

Este es un documento de consulta permanente, por lo tanto, se sugiere su actualización por algún cambio efectuado en el organigrama o normativa vigente.

	<b>MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>03</b>	de	<b>27</b>

## MISIÓN EMPRESARIAL (PROPUESTA)

Trabajamos en el área de telecomunicaciones, siendo proveedores de servicios de internet banda ancha, nos enfocamos a cubrir las necesidades de hogares, instituciones públicas, pequeñas y grandes empresas, para ello contamos con tecnología de punta, servicio eficaz y eficiente, con asesoría técnica personalizada.

## VISIÓN EMPRESARIAL (PROPUESTA)

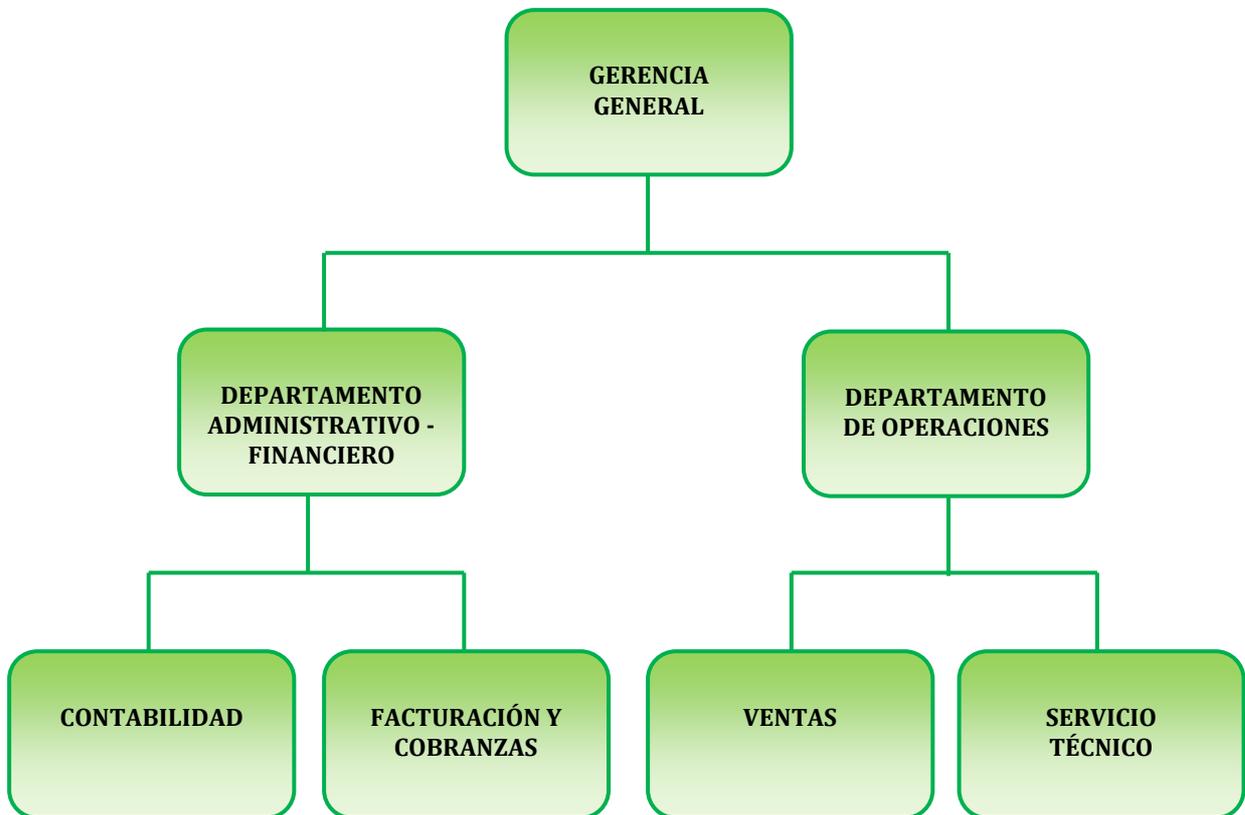
Ser una empresa líder en la prestación de servicios de internet, de reconocido prestigio a nivel regional y nacional, que brinde la más alta calidad del mismo, llegando a la vanguardia en tecnología para cubrir el mercado tecnológico.

## VALORES DE LA EMPRESA (PROPUESTOS)

El funcionamiento de la empresa, se basa en la aplicación de los siguientes valores:

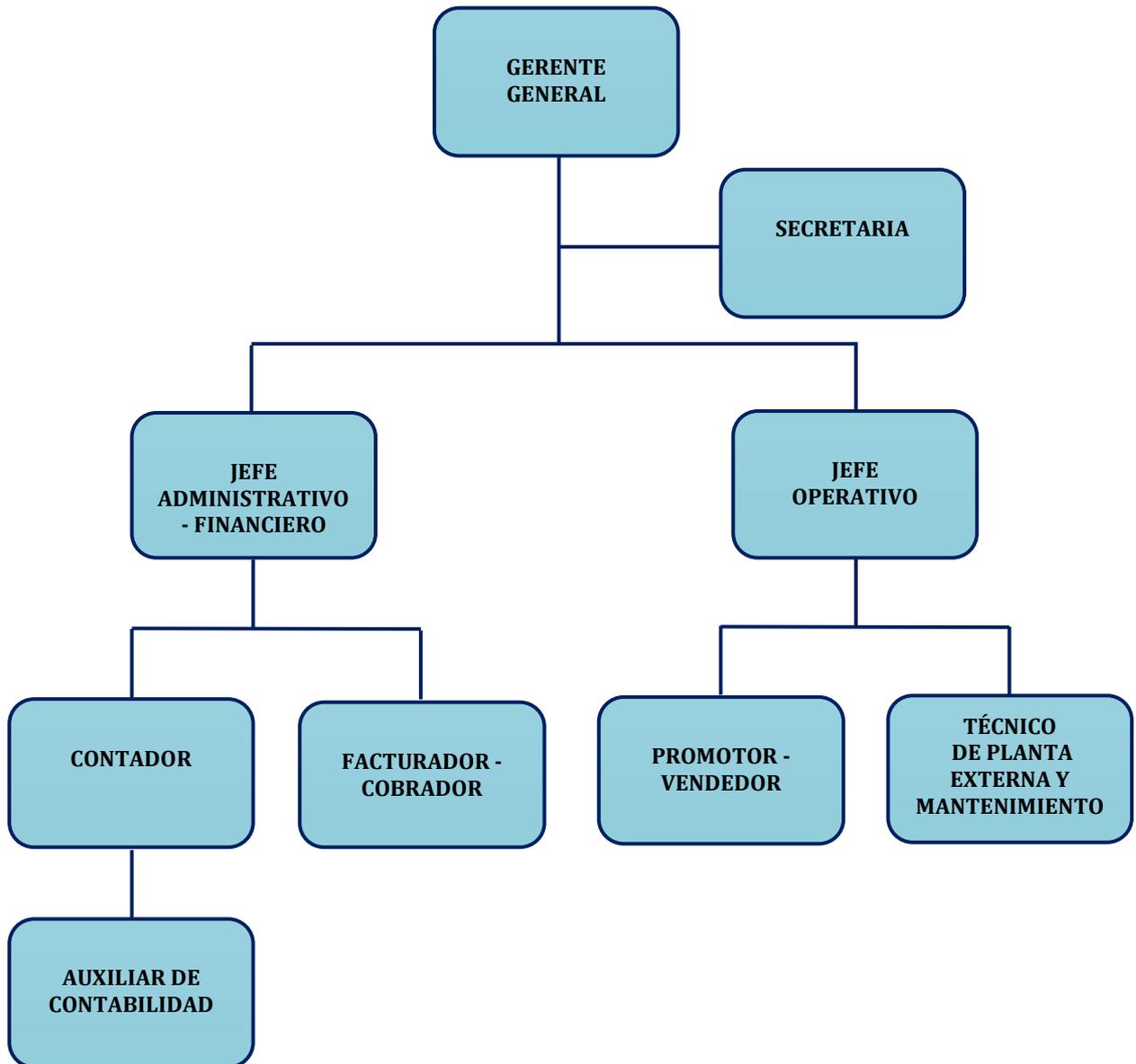
- Responsabilidad
- Honestidad
- Calidad total
- Puntualidad
- Vocación de servicio
- Disciplina

### ESTRUCTURA ORGÁNICA (PROPUESTA)



**Figura 30.** Estructura Orgánica Propuesta  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
(PROPUESTO)**



**Figura 31.** Organigrama Estructural Propuesto  
Elaborado por: Digna Beatriz López Vega

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>06</b>	de	<b>27</b>

# **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO**

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>07</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Gerente General

**JEFE INMEDIATO:** Ninguno

**SUPERVISA A:** Jefe Administrativo-Financiero, Jefe Operativo, Secretaria.

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Título de tercer nivel en administración de empresas, Ingeniero Comercial, o especialización en áreas afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Capacidad de análisis.
- Tomar decisiones acertadas y oportunas
- Trabajo en equipo.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Comunicación.

### FUNCIÓN GENERAL

Llevar a cabo el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), en la empresa.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>08</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Representar legalmente a la empresa.
- Organizar procesos externos en los organismos de regulación y supervisión.
- Autorizar las diferentes operaciones financieras que sean necesarias.
- Firmar los contratos que se lleven a cabo con los clientes.
- Elaborar el plan estratégico de la empresa.
- Establecer mecanismos de motivación para todo el personal de la empresa.
- Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal de la empresa.
- Vigilar el buen uso de los recursos de la empresa.
- Contratar, sancionar y remover a empleados, así como fijar su remuneración.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.
- Ejecutar y verificar el control interno en la empresa.
- Participar en la elaboración y dar seguimiento a los presupuestos.
- Analizar de manera oportuna los estados financieros de la empresa.
- Aprobar los estados financieros de la empresa.
- Aprobar la gestión de actividades para capacitación del personal.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la empresa.
- Presentar a los organismos de control la información correspondiente.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>09</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Secretaria

**JEFE INMEDIATO:** Gerente General

**SUPERVISA A:** Ninguno

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Estudios superiores en carreras administrativas o afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 1 año en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Iniciativa y discreción
- Adecuada expresión oral y escrita (Ortografía y caligrafía)
- Facilidad en la digitación.
- Habilidades comunicativas.
- Manejo y organización de la agenda

### FUNCIÓN GENERAL

Colaborar con la gerencia en el manejo de la información.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>10</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Redactar oficios, actas, memorandos y otros documentos diversos que solicite la gerencia.
- Recibir y tramitar la correspondencia de la gerencia.
- Recibir y realizar llamadas telefónicas.
- Mantener actualizada la agenda de la gerencia.
- Brindar apoyo logístico en la planeación y desarrollo de reuniones.
- Archivar la correspondencia de la empresa, sea esta enviada o recibida.
- Mantener en orden su lugar de trabajo y cuidar los equipos que le han sido encomendados.
- Conservar en forma íntegra y actualizada la información que maneja.
- Redactar los contratos de prestación de servicios de internet para los clientes.
- Actualizar la información de los contratos, a petición del jefe operativo.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>11</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Jefe Administrativo-Financiero

**JEFE INMEDIATO:** Gerente General

**SUPERVISA A:** Contador, Facturador-Cobrador

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Título de tercer nivel en áreas administrativas, financieras, comerciales, o afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Capacidad de análisis
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Iniciativa y discreción
- Independencia de juicio o criterio
- Aptitud matemática
- Habilidad de ejercer autoridad y control.
- Capacidad de negociación

### FUNCIÓN GENERAL

Planificar, organizar y coordinar el desarrollo de actividades relacionadas con el manejo de recursos financieros y contables.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>12</b>	de	<b>27</b>

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Aprobar el desembolso por concepto de viáticos del personal.
- Asegurar que los pagos a los proveedores se realicen oportunamente.
- Asesorar a la gerencia en la toma de decisiones financieras.
- Dar seguimiento a la cartera.
- Vigilar las cuentas bancarias de la empresa, para verificar el cumplimiento de los clientes que pagan mediante depósito bancario.
- Comunicar al facturador y cobrador el incumplimiento de los clientes que pagan mediante depósito bancario, para que realice la gestión de cobro.
- Controlar el cumplimiento de los presupuestos.
- Coordinar y controlar los gastos menores en que incurra la empresa.
- Elaborar presupuestos, y proyecciones de los flujos de efectivo.
- Elaborar y presentar a la gerencia, informes mensuales de gestión.
- Gestionar la adquisición de bienes o servicios necesarios para la empresa.
- Gestionar la adquisición de pólizas de seguros de los activos.
- Mantener actualizada la información de su área.
- Rendir cuentas a la gerencia, sobre la administración de los recursos financieros y físicos.
- Responder ante la gerencia por la oportuna elaboración y entrega de los estados financieros.
- Supervisar las actividades de sus subordinados.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>13</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Contador

**JEFE INMEDIATO:** Jefe Administrativo-Financiero

**SUPERVISA A:** Auxiliar de contabilidad

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Título de Contador Público Autorizado o Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Manejo de paquetes contables.
- Conocimiento de la normativa vigente.
- Capacidad de análisis.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Iniciativa y discreción.
- Independencia de juicio o criterio.
- Aptitud matemática.

### FUNCIÓN GENERAL

Realizar la contabilidad de la empresa.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>14</b>	de	<b>27</b>

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elaborar los estados financieros del ejercicio económico de MERCREDI S.A.
- Coordinar la elaboración de los presupuestos.
- Elaborar roles de pago
- Manejar el catálogo de cuentas y crear nuevas cuentas contables si fuere necesario.
- Registrar las transacciones en el sistema de contabilidad.
- Realizar las retenciones.
- Realizar las declaraciones de los distintos impuestos que debe cumplir la empresa.
- Realizar los asientos de ajustes cuando fuere necesario.
- Mantener actualizados los libros auxiliares y el mayor de contabilidad, en forma física y magnética.
- Archivar y custodiar documentos contables, ordenadamente y actualizado.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Supervisar las actividades del auxiliar contable.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>15</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Auxiliar de contabilidad

**JEFE INMEDIATO:** Contador

**SUPERVISA A:** Ninguno

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Estudios superiores en áreas administrativas y comerciales, o afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 1 año en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Conocimiento de la normativa vigente.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Iniciativa y discreción
- Aptitud matemática
- Transcripción de datos
- Manejo de Archivo

### FUNCIÓN GENERAL

Asistir al contador en la clasificación, verificación y registro de la información contable de la empresa.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>16</b>	de	<b>27</b>

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Receptar todos los comprobantes para su contabilización.
- Recibir los reportes diarios de cobranzas, para su debida contabilización.
- Archivar las facturas emitidas a los clientes.
- Llevar el control de las vacaciones, permisos y sanciones de los empleados, para su oportuna contabilización.
- Dar seguimiento a los respaldos de la información contable.
- Revisar y comparar los pagos, cheques o cualquier otro registro, con las correspondientes cuentas.
- Realizar arqueos al recaudador, al finalizar el día.
- Mantener ordenada su área de trabajo, usar adecuadamente y cuidar los equipos que tiene a su cargo.
- Realizar cualquier actividad encomendada por su jefe inmediato, siempre que sea en los ámbitos de su competencia.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>17</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Facturador-Cobrador

**JEFE INMEDIATO:** Jefe Administrativo-Financiero

**SUPERVISA A:** Ninguno

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Título de tercer nivel en áreas administrativas, comerciales, o afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Conocimiento de la normativa vigente.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Discreción.
- Conocimientos básicos en contabilidad
- Aptitud matemática
- Facilidad de comunicación
- Atención al cliente.

### FUNCIÓN GENERAL

Realizar la facturación y garantizar la recepción de los pagos efectuados por los clientes.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>18</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar el cronograma de cobros mensual.
- Realizar un registro para cobros mensual, detallando los clientes que debe atender por día.
- Visitar a los clientes según el cronograma de cobros.
- Emitir factura por instalación del servicio, una vez que se ha concretado la venta mediante la firma del contrato.
- Revisar la cartera para conocer el monto a cobrar al cliente.
- Confirmar el valor a cobrar mediante llamada telefónica al cliente, en caso de alguna duda.
- Realizar el proceso de facturación y cobro mensual a los clientes.
- Archivar y custodiar las copias que le corresponden de los comprobantes de venta emitidos.
- Estar sujeto a arqueos por parte del auxiliar contable.
- Realizar diariamente el depósito de la recaudación.
- Entregar al auxiliar de contabilidad, las copias que le corresponden de los comprobantes de venta y de depósito en el banco, para su contabilización.
- Comunicar a su jefe inmediato cualquier inconveniente con algún cliente.
- Llevar un registro adecuado de los clientes en mora.
- Actualizar los registros de cobranzas.
- Comunicar al jefe operativo, cuando un cliente manifieste que desea dar por terminado el contrato.
- Llevar un registro de sus viáticos, para que sean desembolsados.
- Entregar al auxiliar contable los comprobantes de sus viáticos, para su contabilización.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>19</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Jefe Operativo

**JEFE INMEDIATO:** Gerente General

**SUPERVISA A:** Promotor-vendedor, Técnico de Planta Externa y Mantenimiento.

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Título de Ingeniero en sistemas computacionales o áreas afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Asistencia técnica, instalación, mantenimiento y reparación de servidores.
- Capacidad de análisis
- Creatividad e innovación
- Facilidad de comunicación
- Liderazgo
- Manejo de paquetes informáticos.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Pensamiento crítico para solucionar los problemas técnicos del cliente.

### FUNCIÓN GENERAL

Dirigir y supervisar los procesos de comercialización y asistencia técnica.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>20</b>	de	<b>27</b>

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Realizar el reclutamiento y selección de nuevos empleados.
- Gestionar capacitaciones para los nuevos empleados de la empresa.
- Archivar y custodiar las nóminas y documentos referentes al personal.
- Elaborar un plan trimestral de publicidad, tomando en cuenta el área geográfica y los recursos financieros necesarios.
- Entregar al promotor y vendedor el plan trimestral de publicidad.
- Revisar los contratos que lleve a cabo la empresa con sus clientes.
- Archivar y custodiar los contratos efectuados con los clientes.
- Entregar los contratos a la secretaria en caso de actualización de datos.
- Preparar pronósticos de ventas mensuales.
- Entregar al vendedor el pronóstico de ventas mensual.
- Informar al jefe administrativo y financiero la adquisición de nuevos equipos.
- Participar en la elaboración de los presupuestos.
- Archivar y custodiar los registros de asistencia diaria del personal.
- Elaborar cronogramas de monitoreo a los nodos de la empresa.
- Actualizar la página web de la empresa y atender sus inquietudes.
- Llevar un registro de los equipos entregados a los técnicos de planta externa
- Dar seguimiento a los clientes que se retrasan en las cuotas o entran en mora hasta por cinco días.
- Ordenar al técnico de planta externa y mantenimiento, suspender el servicio al cliente, cuando el caso lo amerite.
- Llevar un registro de sus viáticos, para que sean desembolsados.
- Entregar al auxiliar contable los comprobantes de sus viáticos, para su contabilización.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>21</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Promotor-vendedor

**JEFE INMEDIATO:** Jefe Operativo

**SUPERVISA A:** Ninguno

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Estudios superiores en carreras administrativas o afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 2 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Conocimientos básicos en contabilidad
- Facilidad de comunicación y persuasión
- Atención al cliente.
- Creatividad e innovación

### FUNCIÓN GENERAL

Promocionar y comercializar el servicio de internet.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>22</b>	de	<b>27</b>

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Aplicar técnicas adecuadas para la promoción del servicio.
- Promocionar el servicio al público en general.
- Entregar información de planes del servicio y requisitos al cliente interesado, para orientarlo en su decisión de compra.
- Gestionar la preparación del material o recursos necesarios para la promoción del servicio de internet.
- Cumplir con el pronóstico de ventas mensual.
- Atender al cliente y receptor los requisitos.
- Receptar documentación del contrato y ejecutarlo con el cliente (firma de cliente)
- Entregar factura original y copia del contrato al cliente y concluir la venta respondiendo cualquier interrogante manifestada por éste.
- Confirmar fecha y lugar de instalación con el cliente
- Llevar un registro de sus viáticos, para que sean desembolsados.
- Entregar al auxiliar contable los comprobantes de sus viáticos, para su contabilización.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>23</b>	de	<b>27</b>

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**CARGO:** Técnico de planta externa y mantenimiento

**JEFE INMEDIATO:** Jefe operativo

**SUPERVISA A:** Ninguno

### PERFIL PARA EL CARGO

**FORMACIÓN:** Ingeniero en sistemas computacionales o especialización en áreas afines.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 2 años en cargos similares.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Manejo de paquetes informáticos.
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Atención al cliente.
- Asistencia técnica, instalación y mantenimiento de servidores.
- Pensamiento crítico para solucionar los problemas técnicos del cliente.

### FUNCIÓN GENERAL

Realizar las instalaciones de los equipos de internet a los clientes, y brindar mantenimiento a los mismos.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>24</b>	de	<b>27</b>

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Recibir el material y herramientas y movilizarse al lugar donde realizará la instalación correspondiente
- Inspeccionar el área donde se instalará el equipo (radio).
- Instalar el equipo (radio) en el lugar más adecuado que permita captar la frecuencia del servidor.
- Configurar en el computador del cliente, la dirección I.P, subred, puerto de enlace, DNS preferido y el DNS alternativo.
- Validar el servicio de red.
- Configurar el router y asignar la contraseña entregada por el cliente, en caso que desee el servicio WI-FI.
- Prestar el servicio de mantenimiento de red a los servidores (antenas).
- Visitar los servidores (antenas) de acuerdo al cronograma establecido.
- Asistir al cliente cuando hubiese comunicado la pérdida de la señal del servicio de internet, o solicite la suspensión del mismo y retirar los equipos propiedad de la empresa.
- Mantener un registro de los clientes atendidos por día.
- Mantener un registro de los equipos nuevos entregados a los clientes.
- Mantener un registro y custodiar los equipos deteriorados que han sido retirados del cliente.
- Comunicar con anticipación a su jefe inmediato, la adquisición de equipos.
- Llevar un registro de sus viáticos, para que sean desembolsados.
- Entregar al auxiliar contable los comprobantes de sus viáticos, para su contabilización.
- Solicitar al jefe administrativo y financiero, el desembolso por viáticos.

	<b>GLOSARIO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>25</b>	de	<b>27</b>

## GLOSARIO

- **Desempeño:** Es el nivel de ejecución que un empleado ha logrado al realizar su trabajo.
  
- **Eficacia:** Es la capacidad de efectuar algo de manera óptima, para lograr el efecto que se desea o se espera, mediante la realización de una acción previamente establecida.
  
- **Eficiencia:** Es la capacidad de utilizar racionalmente los medios o disponer de alguien, para conseguir los objetivos planteados, mediante el mínimo de recursos disponibles.
  
- **Estructura organizacional:** Es la organización de los cargos y responsabilidades, el contexto en el que se desenvuelve la organización, mediante el cual se dividen, agrupan, coordinan y controlan las tareas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
  
- **Función:** Se refiere a las responsabilidades que deberán ser cumplidas por una persona, sección o un departamento de una empresa con actividades específicas y definidas en el proceso de operaciones.
  
- **Manual de organización:** Es un documento formal que contiene de manera ordenada y sistemática la misión, visión, organización, funciones, relaciones orgánicas y aspectos de observancia general en la empresa.

	<b>GLOSARIO</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>26</b>	de	<b>27</b>

## GLOSARIO

- **Misión Empresarial:** Es el propósito o razón de existir de una empresa. Se puede identificar tres partes básicas: descripción de la actividad a la que se dedica la empresa, para quien está dirigido el esfuerzo y presentación de la particularidad, es decir, el factor diferencial ante la competencia.
  
- **Negligencia:** Desatención, el descuido voluntario y consciente en la tarea encomendada, por medio de la ejecución de un acto contrario a lo que debe realizar esa persona.
  
- **Organigrama:** Es la representación gráfica que muestra la forma de organización de una empresa. Aquí se dan a conocer las jerarquías y autoridad existentes, así como los diferentes departamentos que la componen.
  
- **Sanción:** Es la aplicación de algún tipo de castigo a una persona que ha realizado actos indebidos, ha incumplido normas establecidas o por un comportamiento inadecuado.
  
- **Segregación de funciones:** Consiste en una adecuada división de tareas, con el fin de prevenir o disminuir el riesgo de irregularidades, certificando que una misma persona no tenga a su cargo todas las etapas de una operación.
  
- **Visión Empresarial:** La visión expresa las aspiraciones de una empresa a futuro, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

	<b>“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”</b>			
25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte El Triunfo – Guayas - Ecuador	Página	<b>27</b>	de	<b>27</b>

**Elaborado por:**

Beatriz López Vega

\_\_\_\_\_

**Revisado por:**

Ab. Elicza Ziadet

\_\_\_\_\_

**Aprobado por:**

Econ. Raúl Salazar Alcívar

\_\_\_\_\_

**Fecha de actualización:** \_\_\_\_\_

### **5.7.1. Actividades**

- Socialización y presentación de la propuesta ante la gerencia de MERCREDI S.A.
- Entrega del manual en forma física y digital, al gerente de la empresa.
- Difusión del contenido del manual entre los empleados
- Evaluación de la situación de la empresa, luego de la aplicación del manual.
- Análisis en conjunto con la gerencia, sobre el impacto ocasionado en la empresa por el uso del manual.

### **5.7.2. Análisis costo – beneficio**

#### **BENEFICIOS**

- Facilita el conocimiento del funcionamiento interno de la empresa, en lo referente a las tareas, ubicación y responsables de su ejecución
- Apoyan en la inducción del puesto, formación y capacitación del personal, pues describen de manera detallada las funciones de cada puesto de trabajo.
- Aumenta la eficiencia del personal, pues muestra lo que deben hacer y cómo.
- Facilita la coordinación de las actividades, evitando la duplicidad de tareas.
- Fija flujos de información para que se cumplan los objetivos necesarios que permitan llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- Permite lograr eficiencia y eficacia mediante la disminución de tiempo en la ejecución de las tareas.
- Crea una base para realizar un análisis posterior del trabajo, para mejorarlo.

#### **COSTOS**

- Preparación del personal
- Documentos de registro y control de actividades

Como se puede apreciar, los beneficios son más numerosos que los costos que implican la aplicación del manual de organización y funciones, por lo tanto, se evidencia su importancia.

Además, la elaboración e implementación del presente manual trae consigo ciertos costos que son asumidos en su totalidad por la autora del presente proyecto, los mismos se detallan a continuación:

## ELABORACIÓN DEL MANUAL

**Cuadro 37.** Costo por elaboración del manual

DETALLE	COSTO
Viáticos por levantamiento de información (pasajes, alimentación) 20 días x \$ 10,00	\$ 200,00
Internet	\$ 30,00
Impresiones y copias	\$ 50,00
Anillado	\$ 3,00
Útiles de oficina	\$ 10,00
<b>Costo por elaboración del manual</b>	<b>\$ 293,00</b>

Elaborado por: Beatriz López Vega

## ACTIVIDADES A EJECUTARSE PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL

**Cuadro 38.** Costo por actividades a ejecutarse para implementar el manual

DETALLE	COSTO
Alquiler de proyector	\$ 15,00
Viáticos (pasajes, alimentación) 12 días x \$ 10,00	\$ 120,00
Refrigerios para la gerencia y empleados	\$ 25,00
CD grabado	\$ 2,00
Impresiones y copias	\$ 35,00
Imprevistos	\$ 10,00
<b>Costo para implementar la propuesta</b>	<b>\$ 207,00</b>

Elaborado por: Beatriz López Vega

## COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA

**Cuadro 39.** Costo total de la propuesta

DETALLE	COSTO
Costo por elaboración del manual	\$ 293,00
(+) Costo para implementar la propuesta	\$ 207,00
<b>Costo total de la propuesta</b>	<b>\$ 500,00</b>

Elaborado por: Beatriz López Vega

## COSTO POR CONTRATAR A UN PROFESIONAL INDEPENDIENTE

**Cuadro 40.** Costo por contratar a un profesional independiente

DETALLE	VALOR
Honorarios profesionales para implementar manual 10 días x \$100,00	\$ 1000,00
(+) Materiales e insumos para elaborar el manual	\$ 500,00
<b>Costo total por contratar a un profesional independiente</b>	<b>\$ 1500,00</b>

Elaborado por: Beatriz López Vega

## ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO

### DETERMINACIÓN DEL AHORRO (BENEFICIO PARA LA EMPRESA)

**Cuadro 41.** Determinación del ahorro (beneficio para la empresa)

DETALLE		VALOR
Costo total por contratar a un profesional independiente		\$ 1500,00
(-) Costo total de la propuesta presentada		\$ 500,00
<b>AHORRO (BENEFICIO PARA LA EMPRESA)</b>		<b>\$ 1000,00</b>
<b>Beneficios</b>	\$ 1000,00	<b>\$ 2,00</b> (\$ 1000,00/ \$ 500,00)
<b>Costos</b>	\$ 500,00	

**Elaborado por:** Beatriz López Vega

## ANÁLISIS

La inversión realizada en el presente trabajo investigativo, está a cargo de la autora y corresponde a \$ 500 pero si la empresa hubiese contratado a un profesional independiente, tendría que incurrir en un costo de \$ 1500.

Por lo tanto, MERCREDI S.A obtiene un beneficio (ahorro) total de \$ 1000 equivalente al costo por honorarios de un profesional independiente. Sin embargo, el costo real incurrido en la presente propuesta es de \$ 500, es decir, por cada dólar invertido por la autora en la elaboración e implementación de esta propuesta el ahorro para la empresa es de \$ 2,00.

### **5.7.3. Impacto**

La aplicación de la propuesta, tendrá un impacto positivo en la empresa, pues permitirá disminuir los riesgos por comisión de irregularidades, al establecerse claramente las funciones que cada empleado debe llevar a cabo, y se evitaría la superposición de funciones, es decir, que varios empleados tengan asignadas las mismas tareas.

Los empleados podrán conocer su posición dentro de la empresa, su nivel de autoridad y sujeción, las responsabilidades que le corresponden al ejercer su cargo, por lo tanto, podrán desempeñar de mejor manera sus actividades, crear armonía en el ambiente laboral, lograr eficiencia y eficacia operacional, para de esta manera alcanzar un crecimiento económico.

Además, mediante el manual de organización y funciones, se facilitará el control como parte del proceso administrativo, pues, se tendrá una base para ejercer supervisión y monitoreo, y permitirá realizar evaluaciones de desempeño a los empleados, para conocer el grado de cumplimiento en el desarrollo de sus funciones, y en conjunto mejorar la operatividad de MERCREDI S.A.

### 5.7.4. Cronograma

**Cuadro 42.** Cronograma de actividades de la propuesta

ACTIVIDADES	AÑO 2014																			
	ENERO							FEBRERO												
	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 2							
L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	
Socialización y presentación de la propuesta ante la gerencia de MERCREDI S.A.																				
Entrega del manual en forma física y digital, al gerente de la empresa.																				
Difusión del contenido del manual entre los empleados																				
Evaluación de la situación de la empresa, luego de la aplicación del manual.																				
Análisis en conjunto con la gerencia, sobre el impacto ocasionado en la empresa por el uso del manual.																				

#### **5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta**

- La evaluación de la propuesta se basará en el desempeño laboral de los empleados y la satisfacción del cliente, que se verá reflejado en encuestas realizadas luego de la implementación de la propuesta.
- Mediante el seguimiento a los procesos que se desarrollan en la empresa, se podrá verificar si el personal se basa en el manual propuesto para desarrollar su trabajo.
- La revisión periódica de los documentos de registro y de control al cumplimiento de las actividades realizadas por todo el personal de la empresa.
- El análisis de la eficiencia en el trabajo de los empleados, con la disminución de los tiempos en la realización de las tareas asignadas, facilitarán la evaluación de la propuesta.

## CONCLUSIONES

- En MERCREDI S.A el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente.
- Al no existir misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que MERCREDI S.A debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.
- La inadecuada estructura organizacional de la empresa, no permite realizar una apropiada segregación de funciones, provocando desorden al momento de designar las actividades, por tal razón, dos o más empleados realizan las mismas labores independientemente de su cargo y no pueden cumplir ninguna función de manera eficiente, desaprovechando así el potencial que cada empleado posee.
- La entrega de incentivos como medio de motivación para el personal no es equitativa, pues solo un empleado goza de este beneficio; motivo por el cual, la mayoría de ellos no se esfuerzan por cumplir sus actividades asignadas, así que realizan sus tareas solo por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.
- El control es deficiente y se debe a la ausencia de mecanismos para efectuarlo, provocando que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, lo cual impide conocer cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, así como su aporte en el desarrollo de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Evaluar la gestión administrativa en periodos trimestrales, en base al logro de metas establecidas, aporte de la misión y visión, cumplimiento de las funciones del personal, lograr empleados motivados y comprometidos con la empresa, y aplicación de los formatos de control y verificación de la información.
- Difundir la misión y visión propuestas, además desarrollar planes, objetivos y estrategias empresariales, para que MERCREDI S.A pueda alcanzar un crecimiento económico, lograr que el personal y la sociedad tengan conocimiento de cuál es la razón de existir y las aspiraciones de la empresa, para aumentar su prestigio en la sociedad.
- Implementar el manual propuesto, pues, es un medio para facilitar la organización del talento humano en la empresa, que permitirá aprovechar el potencial que cada empleado posee, facilitando el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente, para que MERCREDI S.A logre eficiencia y eficacia operacional.
- La entrega de incentivos como medio de motivación debe ser equitativa entre el personal, para lograr un mejor desempeño de los empleados en sus funciones y fomentar en ellos el espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa, pues, un empleado bien motivado es un recurso esencial, que contribuye al desarrollo empresarial..
- La gerencia debe realizar evaluaciones de desempeño laboral, en periodos: trimestral, semestral y anual, para verificar el cumplimiento de las funciones del personal y conocer cuál es su aporte en el desarrollo de la empresa, con el fin de asegurar que el desempeño sea adecuado y permita alcanzar las metas establecidas.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### LIBROS

- CAIRÓ Oswaldo, *Fundamentos de programación. Piensa en C*, Pearson educación, México, 2006.
- CÓDIGO CIVIL ECUATORIANO, 2005.
- CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO, 2005.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008.
- FRED R. David: *Conceptos de administración estratégica*, Novena Edición, Pearson Educación, México, 2003.
- HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W: *Administración*, Séptima edición, International Thomson Editores, México, 1998.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: *Administración una perspectiva global y empresarial*, Decimotercera edición, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A. de C.V, México, 2008.
- LEY DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR, 1999.
- MONTALVÁN GARCÉS, César: *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*, Universidad Iberoamericana, México, 1991.
- REYES PONCE, Agustín: *Administración de empresas, teoría y práctica*, Editorial LIMUSA SA de C.V, México, 2004.

- ROBBINS, Stephen, DECENZO, David y MOON, Henry: *Fundamentos de Administración, Sexta Edición*, Pearson Educación, México, 2009.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Cengage Learning Editores, México, 2007.
- VARGAS CUEVAS, Luis: *Principios de Administración*, Digráfica S.A, Guayaquil, 2010.

## TESIS DE GRADO

- ANDRADE CASTRO, Anthony y BUSTAMANTE LEÓN, José: *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para WIFITEL, empresa cuya actividad económica es la venta de servicios de Internet Banda Ancha, Video Vigilancia y Telefónica IP ubicada en el Cantón Daule de la provincia del Guayas*, Informe de materia de graduación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada, Instituto de Ciencias Matemáticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, 2012.
- CARRILLO SILVA, Ninfa: *Propuesta de Creación de un Manual de Procedimientos para el Plan de Capacitación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT*, Tesis de grado para optar al título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador, 2010.
- GARCÍA CÁRDENAS, Dennys Martin y UBILLA VÁSQUEZ, Guillermo Vitaliano: *Desarrollo de un manual de procedimientos para mejorar el proceso de control interno en la empresa INTERVISATRADE S.A*, Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador, 2012.

## INFORME INSTITUCIONAL

- CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, Resolución 534-22 CONATEL, Quito, Autor, 2006.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- AGUILAR MORALES, Jorge: *“Definición, antecedentes históricos y teorías de la administración”*,  
[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html), extraído el 20 de julio del 2013.
- BLOG SPOT, Blog enfocado al estudio y elaboración de manuales administrativos: *Concepto de manual administrativo*,  
<http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.
- CARRETO, Julio: *Manuales administrativos*,  
<http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.
- DE JESÚS, Melanita: *Tipos de manuales administrativos*:  
<http://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>, extraído el 20 de agosto del 2013.
- ENRIQUEZ CARO, Ricardo: *Manuales administrativos*,  
<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/manuales-administrativos.html>, extraído el 16 de agosto del 2013.

- GUARNEROS RICO, José Ricardo: “*Henri Fayol, fundador del proceso administrativo*”,<http://suite101.net/article/henri-fayol-fundador-del-proceso-administrativo-a31563>, extraído el 25 de agosto del 2013.
- Universidad Tecnológica Nacional (2008): “*Organigramas*”  
[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.utn.edu.ar%2Fdownload.aspx%3FidFile%3D13198&ei=Q\\_HtUfLhLK3G4AO5yoDYDw&usg=AFQjCNH7WM9qFcYTjvcisqTkKc-ZBZ4U6A&bvm=bv.49478099,d.dmg](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.utn.edu.ar%2Fdownload.aspx%3FidFile%3D13198&ei=Q_HtUfLhLK3G4AO5yoDYDw&usg=AFQjCNH7WM9qFcYTjvcisqTkKc-ZBZ4U6A&bvm=bv.49478099,d.dmg), extraído el 15 de agosto del 2013.

# **ANEXOS**

**FORMATO DE SOLICITUD DE PERMISO PARA INGRESAR A LA EMPRESA A  
REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.**



Milagro, 28 de Mayo del 2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**SEÑORA:  
MERCEDES ALCIVAR  
GERENTE GENERAL MERCREDI S.A.**

**EL TRIUNFO**

De mis consideraciones:

Presentamos a usted un cordial saludo de parte de la UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES (UACAC) UNEMI; y a su vez solicitarle el debido permiso para que la señorita egresada de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoria **LÓPEZ VEGA DIGNA BEATRIZ**, pueda acceder a su empresa para la realización del trabajo investigativo sobre el **ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA MERCREDI SA., UBICADA EN EL CANTÓN EL TRIUNFO, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

Agradeciendo su aceptación que permitirá a la Universidad Estatal de Milagro, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, construida en la formación del futuro profesional de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría e incrementar las investigaciones a nivel local.

Ante usted me suscribo

Muy atentamente.

  
Ab. Elicza Ziadet  
Tutora de Tesis

**CARTA DE ACEPTACIÓN DE INGRESO A MERCREDI S.A PARA REALIZAR LA  
INVESTIGACIÓN**



**Av. 25 de agosto S/N y Vicente Rocafuerte  
El Triunfo – Guayas - Ecuador**

El Triunfo, 30 de Mayo del 2013.

Abogada  
Elicza Ziadet  
Tutora de tesis - Universidad Estatal de Milagro  
Milagro

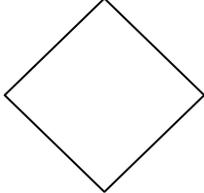
Me dirijo a Ud. para presentar mi autorización de ingreso a la empresa, a la señorita **LOPEZ VEGA DIGNA BEATRIZ** C.I 060466941-6, egresada de la carrera Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Estatal de Milagro, para que realice su trabajo investigativo con el tema: **“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA MERCREDI S.A, UBICADA EN EL CANTÓN EL TRIUNFO, PROVINCIA DEL GUAYAS.”**, durante el tiempo que la interesada considere necesario.

Atentamente,

**Mercedes Alcívar  
Gerente General MERCREDI S.A.**

**[gerenciageneral@mercredi.net.ec](mailto:gerenciageneral@mercredi.net.ec)**

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO

<b>INICIO O FIN</b> Indica dónde empieza y dónde termina el diagrama	
<b>PROCESO</b> Operación para plantear instrucciones de operación	
<b>DECISIÓN</b> Evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa. Tienen dos salidas SI- NO.	
<b>DOCUMENTACIÓN</b> Indica la fase del proceso que produce o utiliza un documento	
<b>MULTI-DOCUMENTO</b> Indica la fase del proceso donde están implicados varios documentos	
<b>LÍNEAS DEL FLUJO</b> Indica el sentido de ejecución de las operaciones.	

Fuente: CAIRÓ Oswaldo, *Fundamentos de programación. Piensa en C*, p 5-6.



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MERCREDI S.A**

**OBJETIVO:** Obtener información acerca del proceso administrativo en la operatividad de la empresa.

**INDICACION:** Lea detenidamente cada pregunta y conteste con sinceridad, marcando con una X, en el cuadro correspondiente.

<b>GÉNERO</b>		<b>EDAD</b>		<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
F	<input type="checkbox"/>	De 18 a 28 años	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
M	<input type="checkbox"/>	De 29 a 39 años	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>
		De 40 a 50 años	<input type="checkbox"/>			Otro	<input type="checkbox"/>
		Más de 50 años	<input type="checkbox"/>				

**1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?**

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  Más de 3 años

**2. Su ingreso a la empresa se dio por:**

Parentesco con el propietario  Amistad con el propietario   
Recomendación de terceros  Proceso de selección

**3. El área donde Usted desempeña sus funciones es:**

Administración  Contabilidad  Técnica  Ventas

**4. Las tareas que Usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:**

Órdenes del propietario  Órdenes de un jefe inmediato superior   
Manual de funciones  Responsabilidad propia

**5. Sus actividades diarias son reportadas a:**

Propietario  Jefe inmediato superior   
Secretaria  Ninguno

**6. Con respecto al manual de funciones:**

Existe y no lo conoce   
Existe y no se aplica   
No existe

**7. Con respecto a la misión y visión de la empresa:**

Los conoce  No los conoce  No existen

**8. Con respecto al sistema de control interno de la empresa:**

Lo conoce  No lo conoce  No existe

**9. Las evaluaciones de desempeño del personal se las realiza:**

Siempre  Rara vez  Nunca

**10. Para el cumplimiento de sus tareas, Usted recibe incentivos o premios:**

Siempre  Rara vez  Nunca

**FORMATO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR,  
PROPIETARIO, GERENTE OPERATIVO DE LA EMPRESA MERCREDI S.A**

- 1.- ¿Cómo califica el desarrollo de la empresa en estos cinco años?
- 2.- ¿Cuál es su opinión con respecto al proceso administrativo de la empresa?
- 3.- ¿En qué etapa del proceso administrativo cree Ud. que se le han presentado dificultades?
- 4.- ¿Se ha elaborado el plan estratégico de la empresa?
- 5.- Con respecto a la misión, visión y objetivos empresariales ¿en qué forma cree Ud. que contribuyen a la empresa?
- 6.- Con respecto a la estructura de la empresa ¿Qué áreas o departamentos tiene?
- 7.- ¿Existe manual de funciones en la empresa?  
Entonces ¿Cómo son designadas las tareas?
- 8.- ¿Existen políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar y promover al personal?  
Por lo tanto, ¿Qué aspectos se consideran al momento de contratar a un empleado?
- 9.- ¿Quién está encargado de la contratación del personal?
- 10.- ¿Se han adoptado medidas adecuadas para el reemplazo de algún empleado, en caso necesario (Vacaciones, enfermedad)?
- 11.- ¿Cuenta la empresa con un código de ética y/o conducta que forme parte de las políticas de prácticas del personal?

12.- ¿Existe algún plan de incentivos, como medio de motivación para el personal de la empresa?

13.- ¿Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los empleados?

14.- ¿De qué manera cree Ud. que el Sistema de Control Interno, contribuiría en el desarrollo de las actividades de MERCREDI SA?

15.- ¿Ha realizado Ud. Evaluación de desempeño al personal?

16.- ¿Existe algún método establecido para la comunicación con el personal?

## ANÁLISIS FODA DE MERCREDI S.A

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<b>F1</b> Tecnología de punta <b>F2</b> Marco legal requerido <b>F3</b> Cobertura amplia del servicio <b>F4</b> Alta intensidad de la señal <b>F5</b> Personal técnico capacitado <b>F6</b> Variedad de planes del servicio para el cliente <b>F7</b> Atención personalizada al cliente <b>F8</b> Buenas relaciones con sus proveedores		<b>O1</b> Lugares adecuados para la instalación de antenas. <b>O2</b> Demanda creciente en el servicio de internet	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<b>D1</b> Corto tiempo de estar en el mercado <b>D2</b> Misión y visión no establecidas <b>D3</b> No existe una adecuada segregación de funciones <b>D4</b> Escasa motivación al personal <b>D5</b> No se realizan evaluaciones de desempeño laboral <b>D6</b> Procesos no formalizados <b>D7</b> Poco personal técnico. <b>D8</b> Ausencia de políticas relativas al personal <b>D9</b> Escasa publicidad		<b>A1</b> Bajos precios de la competencia, como estrategia de comercialización <b>A2</b> Entrada de nuevos competidores <b>A3</b> Inflación <b>A4</b> Incremento de impuestos <b>A5</b> Crisis energéticas en los lugares donde se encuentran las antenas	

Elaborado por: Beatriz López Vega

## MATRIZ DE ANÁLISIS FOFA-DODA DE MERCREDI S.A

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Lugares adecuados para la instalación de antenas.  <b>O2:</b> Demanda creciente en el servicio de internet</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Bajos precios de la competencia, como estrategia de comercialización  <b>A2:</b> Entrada de nuevos competidores  <b>A3:</b> Inflación  <b>A4:</b> Incremento de impuestos  <b>A5:</b> Crisis energéticas en los lugares donde se encuentran las antenas</p>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Tecnología de punta  <b>F2:</b> Marco legal requerido  <b>F3:</b> Cobertura amplia del servicio  <b>F4:</b> Alta intensidad de la señal  <b>F5:</b> Personal técnico capacitado  <b>F6:</b> Variedad de planes del servicio para el cliente  <b>F7:</b> Atención personalizada al cliente  <b>F8:</b> Buenas relaciones con sus proveedores</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Aprovechar las necesidades de los nuevos usuarios que deseen adquirir el servicio de internet, para satisfacerlos, mediante la cobertura amplia del servicio que ofrecemos y con atención personalizada.  <b>F3, F7, O2</b></p> <p>Extender la cobertura a sectores más vulnerables que necesitan del servicio de internet, mediante la tecnología de punta que posee la empresa.  <b>F1, O1</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Enfrentar a la competencia con los diversos planes que posee la empresa, para que el cliente decida de acuerdo a su disponibilidad económica.  <b>F6, A1</b></p> <p>Sujetarnos a los cambios en las leyes y destinar las capacidades del personal técnico que posee la empresa, al logro la satisfacción del cliente y de esta manera enfrentar a posibles competidores futuros.  <b>F2, F5, A2</b></p> <p>Procurar la satisfacción del cliente explotando la alta intensidad de la señal que posee el servicio de internet ofrecido, a pesar de los riesgos por cortes de energía eléctrica, de los lugares donde se encuentran las antenas de la empresa.  <b>F4, A5</b></p>

		<p>Aprovechar las buenas relaciones con los proveedores, para obtener un tiempo adicional para el pago, en caso que la empresa no pudiese cumplir oportunamente con el mismo, por cuestiones de incrementos en los impuestos que se pudieran presentar en el país.</p> <p><b>F8, A3, A4</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Corto tiempo de estar en el mercado  <b>D2:</b> Misión y visión no establecidas  <b>D3:</b> No existe una adecuada segregación de funciones  <b>D4:</b> Escasa motivación al personal  <b>D5:</b> No se realizan evaluaciones de desempeño laboral  <b>D6:</b> Procesos no formalizados  <b>D7:</b> Poco personal técnico.  <b>D8:</b> Ausencia de políticas relativas al personal  <b>D9:</b> Escasa publicidad</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Aprovechar los lugares adecuados para instalar las antenas, para que la empresa logre expandirse, a pesar de tener corto tiempo en el mercado.  <b>D1, O1</b></p> <p>Dar a conocer a la sociedad, la razón de existir de la empresa, mediante la misión y visión empresarial, para captar la atención de la demanda creciente en el servicio de internet.  <b>D2,O2</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Establecer mecanismos de motivación laboral, para que el desempeño de su talento humano sea óptimo, además debe mejorar el aspecto publicitario, para enfrentar a la competencia que ofrece bajos precios.  <b>D4, D9, A1</b></p> <p>Adoptar políticas relativas al personal, distribuir adecuadamente las funciones a su personal y lograr evaluar su desempeño laboral, para enfrentarse a la entrada de nuevos competidores.  <b>D3,D5,D8,A2</b></p> <p>Mejorar los procesos de la empresa, para que el personal técnico, pueda solucionar posibles averías ocasionadas por los cortes de energía en el lugar donde se encuentran ubicadas las antenas.  <b>D7,D6,A5</b></p>

Fuente: Matriz FODA de MERCREDI S.A  
Elaborado por: Beatriz López Vega

## FOTOGRAFIAS

### ENCUESTA A LOS EMPLEADOS



## ENCUESTA A LOS EMPLEADOS



## ENTREVISTA AL PROPIETARIO, GERENTE OPERATIVO, ADMINISTRADOR



# SOLICITUD PARA LA OBTENCIÓN DEL PERMISO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO DE INTERNET, DE LA EMPRESA MERCREDI S.A



## SECRETARÍA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES AL PÚBLICO EN GENERAL

Pongo en conocimiento que la empresa **MERCREDI S.A.**, ha presentado la solicitud para la obtención del Permiso de Servicios de Valor Agregado de Internet.

### **INFRAESTRUCTURA DE TRANSMISIÓN:**

#### **Internacional:**

- Enlace simétrico entre el Nodo Principal MERCREDI (El Triunfo) – TELCONET (Guayaquil) – USA a una velocidad de 1024 kbps, provisto por el servicio portador de la empresa TELCONET S.A.

#### **Nacional:**

- No requiere.

#### **Acceso de abonados:**

- A través de líneas conmutadas y/o dedicadas de los operadores de telefonía fija autorizados, y a través de enlaces físicos e inalámbricos provistos por empresas portadoras legalmente autorizadas.

No se autoriza la construcción de redes de acceso.

### **DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS:**

1. Acceso a Internet (Incluye: Correo Electrónico, Búsqueda y Transferencia de Archivos, Alojamiento y Actualización de Sitios y Páginas Web, Acceso a Servidores de: Correo, D.N.S, World Wide Web, News, Bases de Datos, Telnet, Intranet y Extranet).
2. Fax Store & Forward

### **ÁREA DE COBERTURA INICIAL:**

La provincia del Guayas

De acuerdo al artículo 61 del Reglamento General a la Ley, las personas que se consideren afectadas por el contenido de esta publicación, podrán presentar sus oposiciones por escrito en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de publicación en la siguiente dirección: Av. Diego de Almagro N31-95 y Alpallana, teléfono 2947800, casilla 17-07-9777.

Atentamente,

Ing. Jaime Guerrero Ruiz  
**SECRETARIO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**

Av. Diego de Almagro N31-95 y Alpallana, Edif. Senatel. Telfs: 2947800 Fax: 2901010  
Call Center 1-800SENATEL, Casilla 17-07-9777. [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec) Quito-Ecuador

## INFORMACION DEL CONTRIBUYENTE MERCREDI S.A

**SRI.gob.ec**

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

**Autorización de Documentos**

**Información del Contribuyente**

Razón Social: MERCREDI S.A.

RUC: 0992514361001

**Establecimiento Matriz**

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001	BRINET	GUAYAS / EL TRIUNFO / VEINTICINCO DE AGOSTO S/N Y VICENTE ROCAFUERTE - AV OCTAVA	Abierto

Fuente: SRI

## ESTADO TRIBUTARIO DE MERCREDI S.A

**SRI.gob.ec**

Desconectado

Menú consultas / Consulta de Estado Tributario

**Autorización de Documentos**

**Consulta de Estado Tributario**

RUC : 0992514361001 Fecha : 24-09-2013

Razón Social : MERCREDI S.A.

Estado Tributario : AL DIA EN SUS OBLIGACIONES

Plazo de Vigencia : 12 meses

Clase contribuyente : Otro

El tiempo reflejado en el Plazo de Vigencia de los Documentos, corresponde al tiempo que tendrá vigencia los documentos impresos el día de hoy.

Fuente: SRI

PUBLICIDAD DE MERCREDI S.A

**mercledi**  
Proveedor de Servicios de Internet

Envía tus mails sin importar el tamaño

Videos en línea sin tener que esperar

Baja tu música favorita en segundos

Comparte tu vida con tus amigos

[www.mercredi.net.ec](http://www.mercredi.net.ec)

25 DE AGOSTO Y AV. VICENTE ROCAFUERTE • TELF.: 04-2010039 - 095166402 - 087236989 • EL TRIUNFO - ECUADOR

PLANES CORPORATIVOS	
Medio Enlace	Capacidad
Fibra óptica	1 - 2 - 3 y 4 MB

PLANES PYMES	
Medio Enlace	Capacidad
Radio Enlace	512 - 1024 - 2048 KB

PLANES HOME	
Medio Enlace	Capacidad
Radio Enlace	512 - 1024 - 2048 KB

Fuente: MERCREDI S.A



Fuente: MERCREDI S.A

## PORTAL WEB DE MERCREDI S.A

**MERCREDI**  
Proveedor de servicios de Internet

Empresa Internet Computadoras Servicios Contáctenos

Iniciar Sesión

email:   
password:

MERCREDI

Mercredi s.a se creó por la necesidad imperante en el medio de un servicio de Internet de calidad. Con un número de clientes considerable y una infraestructura tecnológica de punta, se crea el primer nodo en el Cantón El Triunfo en el año 2008, obteniendo las debidas aprobaciones de la SUPTEL con resolución 233-07, la CONATEL en ese mismo año y su aprobación de SVA ( Servicio Valor Agregado ). En corto tiempo las solicitudes de servicio han crecido significativamente, hasta llegar a ser el primer proveedor en cobertura en la zona.

Mide tu velocidad

Enlaces Importantes

Preguntas Frecuentes

Registro de Novedades

Correo electrónico

PROMOCIONES ESPECIALES DE INTERNET

Solicite información

escribanos a: [rsalazar@mercledi.net.ec](mailto:rsalazar@mercledi.net.ec)

Copyright ©2010 mercledi.net.ec All rights reserved

Empresa Internet Computadoras & Accesorios Servicios Contáctenos

Mercledi s.a Proveedor de Servicios de Internet

Fuente: MERCREDI S.A