

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**“AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMPRAS DE
LA EMPRESA PETROBELL INC. GRANTMINING S.A POR EL
PERIODO 2017”**

**GEOMARA STEFANÍA ESPÍN BENALCÁZAR
DIRECTOR: DARWIN RAMÍREZ
LÍNEA DE TRABAJO: SERVICIOS DE AUDITORÍA**

QUITO, DICIEMBRE 2019

DIRECTOR:

Darwin Ramírez

INFORMANTES:

Carlos Sierra

José Chicaiza

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mis padres Juan y Nancy por ser el pilar fundamental en mi vida por siempre estar apoyándome y brindándome su amor para lograr este paso tan importante en mi vida.

A mis hermanos Daniel y Mikaela por brindarme su cariño y su apoyo incondicional en mis aventuras.

A mi novio Alejandro por acompañarme todos estos años y ser incondicional en cada momento de mi vida y carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para seguir adelante en toda mi carrera, por regalarme una familia en donde el apoyo y el aliento son el pan cada día.

A mi madre por acompañarme en mis éxitos, pero en especial en mis fracasos por estar ahí para levantarme y con un beso en la frente decirme que todo estará bien, porque siempre ha confiado en mí y nunca me dejó sola.

A la PUCE por su formación académica en especial a Jose Chicaiza, por su paciencia y su ayuda durante el desarrollo de esta meta académica.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA) está dirigido a la realización de una Auditoría de Gestión del proceso de compras y su propuesta del mencionado proceso para la empresa Petrobell Inc. Grantmining S.A. dedicada a la extracción de crudo.

En la primera Parte se describe los tipos Auditoría y su proceso que incluye un sistema de control interno y la definición de indicadores de gestión que permiten medir la Eficiencia, Eficacia, Ecología, Economía y ética. Adicionalmente se determina como técnicas de auditoría a utilizar las Entrevistas, Indagación y la verificación física del proceso levantado.

En la segunda y tercera parte de este proyecto se realiza un entendimiento de la empresa a nivel general como es su cultura organizacional, sus estrategias, líneas de negocio factores importantes para las operaciones de la empresa. Se obtiene que Petrobell Inc. Grantmining S.A. es una empresa posicionada en el mercado público que comprende un prestigio importante logrado por la honestidad y responsabilidad en sus operaciones.

En la cuarta parte se ejecuta la Auditoría de Gestión, realizando una descripción de roles y responsabilidades de cada actividad planteada en la propuesta del proceso de compras, identificando los controles claves para evitar riesgos de fraude y error del personal, que permitan el óptimo funcionamiento del principal proceso de la empresa. Se concluye que la compañía carece de un procedimiento estructurado para su mejor operación en el área de adquisiciones, además puede enfrentar riesgos legales con el estado por no controlar la compra de inventario y llegar a la finalización de su contrato.

INTRODUCCIÓN

Una Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o actividad gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (Maldonado, 2011)

Dicha Auditoría engloba ciertos elementos que forman parte de un proceso, gestión o cualquier actividad empresarial, entre los cuales se incluyen principalmente los recursos humanos, el control interno y la gestión realizada que implican leyes y regulaciones, objetivos y metas económicas. Actualmente se incluye la responsabilidad social, factor clave para generar un equilibrio en la sociedad. (Corrales, 2016)

Con el fin de evaluar su proceso de compras siendo esta una parte fundamental de la empresa se realizará una Auditoría de Gestión para así medir su Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología y Ética. Cabe recalcar que no se ha realizado este examen de auditoría anteriormente y el funcionamiento de la misma se ha realizado de manera empírica.

Es por esto, que a través de la Auditoría de gestión se espera lograr una ejecución y control adecuados del giro del negocio y se pretende contribuir con la toma de decisiones y ser un referente en la industria petrolera.

| | |
|---|----|
| 1. AUDITORIA | 1 |
| 1.1 Auditoría | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes. | 1 |
| 1.1.2 Clases de Auditoría. | 2 |
| 1.1.3 Tipos de Auditoría..... | 2 |
| 1.1.4 Definiciones. | 6 |
| 1.1.5 Importancia de la Auditoría de Gestión. | 7 |
| 1.1.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión. | 7 |
| 1.1.7 Características de la Auditoría de Gestión. | 8 |
| 1.2 Técnicas de Auditoría | 8 |
| 1.2.1 Verificación Física. | 8 |
| 1.2.2 Verificación Escrita..... | 9 |
| 1.2.3 Verificación Verbal..... | 9 |
| 1.2.4 Verificación Documentada..... | 10 |
| 1.3 Sistema de Control Interno | 10 |
| 1.3.1 Definición..... | 10 |
| 1.3.2 Objetivos y Elementos COSO I. | 11 |
| 1.3.3 Importancia. | 14 |
| 1.4 Indicadores de Gestión | 14 |
| 1.4.1 Definición..... | 14 |
| 1.4.2 Importancia. | 14 |
| 1.4.3 Tipos de Indicadores. | 15 |
| 2.GENERALIDADES DE LA EMPRESA PETROBELL INC GRANTMINING S.A | 18 |
| 2.1 Antecedentes | 18 |
| 2.1.1 Internacional..... | 18 |
| 2.1.2 Nacional | 21 |
| 2.1.3 Compañías petroleras que operan en el Ecuador..... | 25 |
| 2.1.4 Precio del Petróleo. | 26 |
| 2.2 La empresa | 26 |
| 2.2.1 Reseña Histórica..... | 26 |
| 2.2.2 Base Legal..... | 27 |
| 2.2.3 Cuadro Societario..... | 28 |
| 2.2.4 Estructura de Gobernanza. | 29 |
| 2.3 Direccionamiento Estratégico | 29 |
| 2.3.1 Misión. | 29 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3.2 | Visión..... | 29 |
| 2.3.3 | Objetivos estratégicos..... | 30 |
| 2.3.4 | Políticas..... | 30 |
| 2.3.5 | Estrategias..... | 31 |
| 2.3.5 | Principios y Valores..... | 32 |
| 3 | ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 33 |
| 3.1 | Análisis situacional..... | 33 |
| 3.2 | Análisis Interno..... | 33 |
| 3.2.1 | Fortalezas..... | 33 |
| 3.2.2 | Debilidades..... | 34 |
| 3.3 | Análisis Externo..... | 34 |
| 3.3.1 | Oportunidades..... | 34 |
| 3.3.2 | Amenazas..... | 35 |
| 3.3.3 | Influencias Macroeconómicas..... | 35 |
| 3.3.4 | Influencias Microeconómicas..... | 41 |
| 4 | AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE COMPRAS CON EL FIN DE EVALUAR SU DESEMPEÑO Y LA UTILIZACIÓN RAZONABLE DE LOS RECURSOS EN EL EJERCICIO FISCAL 2017..... | 48 |
| 4.1 | Introducción..... | 48 |
| 4.2 | Levantamiento de procesos..... | 51 |
| 4.3 | Flujograma Adquisiciones (Empresa)..... | 57 |
| 4.4 | Propuesta de proceso de compras..... | 58 |
| 4.4.1 | Descripción de funciones y responsabilidades..... | 58 |
| 4.5 | Propuesta Entrega y Recepción del inventario..... | 63 |
| 4.6 | Propuesta de matriz de controles..... | 66 |
| 4.7 | Indicadores de Gestión..... | 69 |
| 4.7.1 | Indicadores de Gestión..... | 69 |
| 4.7.2 | Indicador de Volumen de compra..... | 72 |
| 4.7.3 | Indicador de Porcentaje de compras ejecutadas en el mes..... | 73 |
| 4.7.4 | Indicadores de ética..... | 76 |
| 4.7.5 | Indicadores de ecología..... | 77 |
| 4.8 | Resultados obtenidos..... | 77 |
| 5 | CONCLUSIONES..... | 80 |
| 6 | RECOMENDACIONES..... | 81 |

Bibliografía 82

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Tipos de Auditoria | 6 |
| Tabla 2 Índices Financieros | 15 |
| Tabla 3 Índices de Eficiencia..... | 16 |
| Tabla 4 Índices de Eficacia | 16 |
| Tabla 5 Historia del Petróleo | 21 |
| Tabla 6 Procedimiento del flujo de actividades | 61 |
| Tabla 7 Procedimiento del proceso de inventarios | 65 |
| Tabla 8 Propuesta de Controles Claves | 68 |
| Tabla 9 Certificación de proveedores | 69 |
| Tabla 10 Cálculo de la calidad de los pedidos generados en el año | 70 |
| Tabla 11 Entregas perfectamente recibidas | 71 |
| Tabla 12 Cálculo del volumen de compra | 72 |
| Tabla 13 Porcentaje de compras ejecutas en el año | 73 |
| Tabla 14 Porcentaje de solicitudes no atendidas en el día | 74 |
| Tabla 15 Indicador de incremento del gasto | 75 |
| Tabla 16 Indicador de Cálculo de Índice de cumplimiento de personal capacitado..... | 76 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Componentes del Coso I..... | 12 |
| Gráfico 2 Empresa Subsidiarias..... | 28 |
| Gráfico 3 Estructura de Gobernanza..... | 29 |
| Gráfico 4 Tasa de Interés | 36 |
| Gráfico 5 Tasa de Interés Pasiva..... | 37 |
| Gráfico 6 Inflación Mensual | 38 |
| Gráfico 7 Inflación Anual | 38 |
| Gráfico 8 Tasa de Desempleo | 39 |
| Gráfico 9 Histórico de Producción 2007-2017 | 42 |
| Gráfico 10 Producción Mensual 2017 | 42 |
| Gráfico 11 Rankig Empresas Petroléras | 46 |
| Gráfico 12 Precio WTI | 47 |

1. AUDITORIA

1.1 Auditoría

1.1.1 Antecedentes.

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicios al dueño del capital invertido.

Como consecuencia del desarrollo de las empresas, surgió la necesidad de que la información contable respondiera realmente a la situación económica de una determinada empresa.

La Auditoría fue reconocida en gran Bretaña por la ley de sociedades en 1802, en la cual se establecía que las empresas llevaran un sistema contable y la necesidad de que efectuaran una revisión independiente de sus cuentas.

Hasta inicios del siglo XX el trabajo de los auditores se concentraba principalmente en el balance general y de resultados que los empresarios tenían que presentar a sus banqueros en el momento que decidían solicitar un préstamo. Fue a partir de 1900 cuando la Auditoría se le asignó el objetivo de analizar la rectitud de los estados financieros (Fernández C. A., 2011).

1.1.2 Clases de Auditoría.

Auditoría Externa

La Auditoría Externa es cuando el examen no lo practica el personal que labora en la entidad, es decir que el examen lo practica la Contraloría o auditores independientes.

Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma (Cuellar, Clasificación de la auditoria , 2017).

Auditoría Gubernamental

La Auditoría Gubernamental se da cuando la realizan los auditores de la Contraloría General del Estado, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso previo de la Contraloría.

1.1.3 Tipos de Auditoria.

De acuerdo al área a examinar, las Auditorías pueden ser:

Auditoría financiera

La Auditoría Financiera consiste en el examen y evaluación sistemático explorativo y crítico que realiza un profesional sobre las operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y si han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados durante un período específico o un ejercicio fiscal,

con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

El propósito final de este tipo de Auditoría, es emitir un dictamen contable sobre la correcta presentación de los resultados financieros a los accionistas, clientes, autoridades fiscales y terceros interesados, en relación con las utilidades, pago de impuestos y situación financiera económica de la institución.

La Auditoría Financiera es uno de los tipos de Auditoría más aplicados en todos los sectores, tanto las empresas privadas como entidades financieras son objeto de estas revisiones por lo menos una vez al año. En algunos casos, las empresas son sujeto de estas revisiones no solo por estar reglamentado a través de una ley, sino porque le han dado mayor empuje, interés y aceptación ya que el informe que se obtiene de las mismas avalado por un profesional con amplios conocimientos y ajeno a la entidad constituyen la herramienta que sirve de soporte ante los accionistas para evidenciar el compromiso de la administración de que el negocio está siendo manejado adecuadamente y de manera íntegra (Muñoz, 2002).

Auditoría Gestión

“La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente, además es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos.” (Cuellar, Clasificación de la auditoria , 2017).

Auditoría Operativa

“La Auditoria Operativa se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración. El auditor operacional evalúa los controles operativos de la administración y de los sistemas sobre actividades tan diversas como las compras, procesamiento de datos, recepción, envío, servicios de oficina, publicidad, entre otros.” (Montúfar, 2014)

Auditoría Integral

La Auditoría Integral es un estudio a fondo de todas las áreas de una entidad, esto permitirá al gerente tener una idea general y completa de su gestión y podrá determinar correctivos en aquellas áreas que lo necesiten.

Auditoría de Cumplimiento

La Auditoria de Cumplimiento determina si la organización ha cumplido a cabalidad con las normas y disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica, consiste esencialmente en la comprobación de las operaciones financieras, administrativas, económicas y sociales de la empresa, para establecer que están cumpliendo con las normas estatutarias previstas por el gobierno para el correcto funcionamiento de sus operaciones. Tiene como objetivo comprobar si los procedimientos y las medidas de control son los adecuados y si están siendo aplicados de manera efectiva

Auditoría Informática

La Auditoria Informática es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes. Dicha revisión se realiza de igual

manera a la gestión informática, al aprovechamiento de sus recursos, las medidas de seguridad y los bienes de consumo necesarios para funcionamiento del centro de cómputo (Orta, 2015).

El propósito fundamental es evaluar el uso adecuado de los sistemas para el correcto ingreso de los datos, el procesamiento adecuado de la información y la emisión oportuna de los resultados en la institución, incluyendo la evaluación en el cumplimiento de las funciones, actividades y operaciones de funcionarios, empleados y usuarios involucrados con los servicios que proporcionan los sistemas computacionales a la empresa

Auditoría Administrativa

La Auditoria Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (Cuellar, Clasificación de la auditoria , 2017)

Tabla 1 Tipos de Auditoria

| TIPOS DE AUDITORIA | |
|----------------------------------|---|
| Auditoria financiera | La Auditoría Financiera consiste en el examen y evaluación sistemático explorativo y crítico que realiza un profesional sobre las operaciones, registros y estados financieros de la entidad |
| Auditoria de gestión | La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles |
| Auditoria Operativa | La Auditoria Operativa se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración |
| Auditoria Integral | La Auditoría Integral es un estudio a fondo de todas las áreas de una entidad, esto permitirá al gerente tener una idea general y completa de su gestión y podrá determinar correctivos en aquellas áreas que lo necesiten. |
| Auditoria de cumplimiento | La Auditoria de Cumplimiento determina si la organización ha cumplido a cabalidad con las normas y disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica |
| Auditoria informatica | La Auditoria Informática es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa |
| Auditoria Administrativa | La Auditoria Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales |

Fuente: Pwc 2013

Elaborado por: Geomara Espín

1.1.4 Definiciones.

“La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.” (Durán, 2016)

El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y detallado del sistema de información de gestión de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo (Cuellar, Concepto de Auditoria Universal , 2014)

Durante varios años según el sentido que se le vaya a dar a la auditoría de gestión se han formulado diferentes definiciones de la misma. En este caso para Petrobell Inc. - Grantmining S.A. la auditoría a realizar será precisamente un examen integral de los procesos de las áreas de inventarios, compras e importaciones con el fin de establecer el nivel de desempeño en cada una y las oportunidades de mejora que se pueden plantear para optimizar todos sus recursos y mejorar su toma de decisiones.

1.1.5 Importancia de la Auditoría de Gestión.

La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La auditoría de gestión ayudará a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. La auditoría de gestión nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante (Remirez, 2014) .

1.1.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Es óptimo analizar la necesidad que existe por parte de las organizaciones de poder examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa de manera sistemática para poder detectar de manera oportuna los lugares en donde se debe actuar para poder reducir costos y que la empresa sea más productiva.

Entre los objetivos más relevantes tenemos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía y calidad.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad (Barrionuevo, 2013).

1.1.7 Características de la Auditoría de Gestión.

Según (Maldonado, 2011) La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación, ejecución y cierre de operaciones. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva.

Por estas dos razones existe el criterio que no deberían derivarse responsabilidades de una Auditoría de Gestión. Si en el transcurso del examen se establecen hechos que podría derivarse en responsabilidades bien podría hacerse un examen especial sobre el particular y continuar con el espíritu constructivo de la Auditoría de Gestión.

1.2 Técnicas de Auditoría

Se puede definir que las técnicas de auditoría son métodos prácticos y pruebas que hace un auditor para obtener la evidencia necesaria para dar opiniones y conclusiones.

1.2.1 Verificación Física.

La verificación física se trata del reconocimiento real, sobre hechos dados en un tiempo determinado, aquí se aplica la técnica de inspección.

- **Inspección:** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico de que los registros contables tengan coherencia y concordancia entre los activos tangibles y documentos.

1.2.2 Verificación Escrita.

La verificación escrita consiste en reflejar información importante para el trabajo del auditor, aquí se aplica las siguientes técnicas.

- **Análisis:** Se basa en la separación de los elementos que forman parte de una operación, transacción o proceso, con el propósito de establecer criterios de orden normativo y técnico.
- **Conciliación:** Se basa en comparar la información producida por las unidades administrativas o instituciones, en relación con la misma actividad, para poder compararla y así determinar la validez, veracidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
- **Cálculo:** Se debe verificar la exactitud aritmética de las operaciones que se encuentran en los documentos como: informes, contratos, presupuestos, cálculos.
- **Tabulación:** Consiste en agrupar los resultados importantes obtenidos en los elementos analizados para poder sustentar con conclusiones.

1.2.3 Verificación Verbal.

La verificación verbal consiste en obtener información mediante indagaciones, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, control interno o los procesos que el auditor piense relevante para su trabajo, y se puedan dar de la siguiente forma:

- **Indagación:** Se basa en realizar entrevistas directas a las personas responsables de los procesos.
- **Encuestas y cuestionarios:** Se basa en la aplicación de preguntas relacionadas al proceso para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

1.2.4 Verificación Documentada.

La verificación documentada se basa en obtener información escrita para poder sustentar las afirmaciones o análisis hecho por los auditores, estas pueden ser:

1.3 Sistema de Control Interno

1.3.1 Definición.

Las organizaciones han venido evolucionando y cambiando rápidamente y por ello los riesgos, y por ende, los controles han tenido que modificarse. A nivel de trabajo los cambios son fundamentalmente en el internet y comunicaciones todo que está basado tecnológicamente.

Por lo tanto, el control interno se define como:

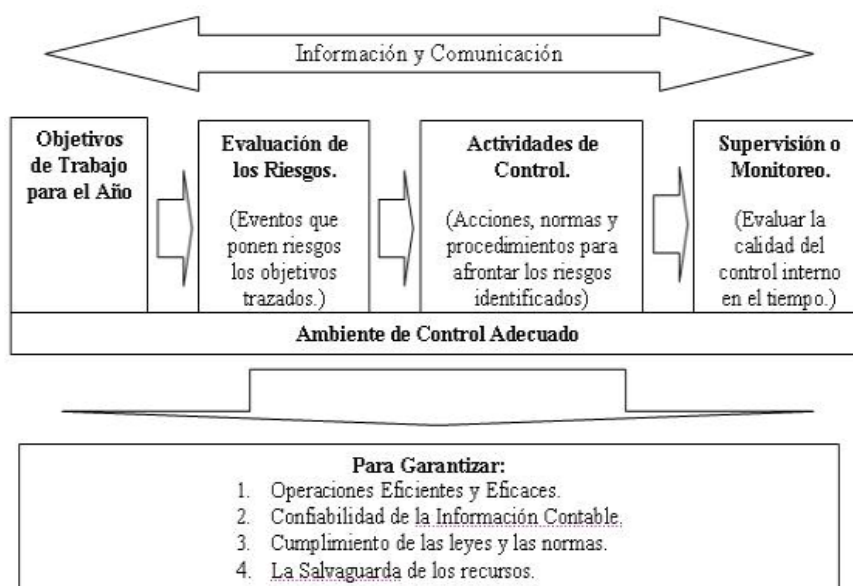
Enfoque Contemporáneo

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos (Romero, 2015).

1.3.2 Objetivos y Elementos COSO I.

El Sistema de Control Interno tiene como objetivo principal proporcionar seguridad y confianza de los datos obtenidos en los procesos y actividades que forman parte de las organizaciones reduciendo el riesgo y brindando soluciones de mejora continua en el manejo de los procesos, para lo cual se requiere analizar los componentes del COSO I.

Gráfico 1 Componentes del Coso I



Fuente: Componentes del COSO I
Elaborado por: Componentes del COSO I

La figura abarca los componentes del COSO I a ser detallados

Ambiente interno de Control

El ambiente interno de control marca el inicio del comportamiento de una organización para influir en el nivel que el personal tiene respecto al control, siendo esta la base de todos los elementos de control, los factores que integran el entorno de control esta los valores éticos y la capacidad del personal; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad para organizar y desarrollar profesionalmente a los empleados (Urquiza, 2015).

Evaluación de riesgos

Cuando se identifica los eventos no se sabe si alguna tendrá lugar de ocurrir o su impacto exacto considerando así una gama extensa de eventos que pueden ser por causas internas y externas, sin pensar que su resultado sea positivo y negativo (Urquiza, 2015).

Actividades de control

Estas actividades son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, siempre en respuesta a los riesgos que puedan afectar el logro de objetivos. Se crean procedimientos para implantar las políticas poder ser directamente o a través de la aplicación de tecnología para poder asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos (Urquiza, 2015).

Información y comunicación

La empresa usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno para poder comunicarlos incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, luego se comunica a grupos externos con respecto a situaciones que lo afectan (Urquiza, 2015).

Supervisión y monitoreo

Este proceso evalúa la calidad del control interno en el tiempo, esta actividad incluye el monitoreo de forma permanente por toda la dirección para el adecuado funcionamiento del control interno y su mejoramiento continuo y así velar la adecuada realización, ejecución y control (Urquiza, 2015).

1.3.3 Importancia.

Contar con un sistema de control interno dentro de una organización da grandes beneficios a largo plazo, por su relevancia en el direccionamiento de la cultura corporativa objetivos, estrategias, monitoreo y supervisión que acompañado de una buena comunicación crean un gran valor agregado tanto en la compañía como para los clientes y proveedores.

Actualmente es indispensable tener un control interno que normen a los procesos que forman parte de las operaciones de un negocio para que ayude aumentar su eficiencia, reducir sus desperdicios y poder aprovechar las que ventajas y así aumentar su competitividad en el mercado.

1.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores se usan para medir desde un proceso hasta una actividad, lo único importante es tener la información suficiente y confiable; así el auditor a cargo podrá hacer una interconexión de resultados y así tener un informe estimado de la organización.

1.4.1 Definición.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Bermúdez, 2018).

1.4.2 Importancia.

Los indicadores de gestión ayudan a evaluar el desempeño de una compañía para poder medir los resultados y así comparar con los objetivos dados por la empresa, es importante

medir las operaciones para poder plantear soluciones y lograr la mejora de procesos para que la empresa se enfoque en el crecimiento económico social.

1.4.3 Tipos de Indicadores.

Los indicadores de gestión que son usados se enfocaron en cumplir los objetivos de las 5e s enfocada en una empresa de servicios, para lo cual se usarán los siguientes indicadores:

1.4.3.1 Indicadores de Economía.

Para medir la economía hay que estudiar la situación actual de la compañía para este cálculo se requiere el balance general y el estado de resultados integral.

Tabla 2 Índices Financieros

| Economía | |
|---------------------------------|---|
| Razones de liquidez | |
| Capital de trabajo | Activo circulantes - pasivo circulante |
| Rotación de Inventarios | Costo de ventas / promedio de inventario |
| Promedio de Inventarios | Inventario final + inventario inicial / 2 |
| Rotación de cartera | Ventas a crédito / promedio de cuentas por cobrar |
| Rotación de cuentas por pagar | Compras a crédito / promedio de cuentas por pagar |
| Razones de endeudamiento | |
| Endeudamiento total | Pasivo total / activo total |
| Apalancamiento | Pasivo LP / Capital contable |
| Razones de rentabilidad | |
| Rotación de activos | Ventas netas / activo total promedio |
| ROA (rendimiento sobre los | Utilidad neta después de impuestos / activo total |
| ROE (rendimiento sobre el | Utilidad neta después de impuestos / patrimonio |

Fuente: Índices financieros (Briceño, 2016)
Elaborado por: Geomara Espín

1.4.3.2 Indicadores de Eficiencia.

Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa de optimizar sus recursos para que permita lograr una competitividad ante otras empresas.

Tabla 3 Índices de Eficiencia

| Eficiencia | |
|---------------------------------|---|
| Indicador | Cálculo |
| Gastos de salario por venta | Gastos salarios / ventas |
| Costo de materiales por venta | Costo de venta / ventas |
| Costo de importaciones por | Total importaciones / ventas |
| Tiempo de entrega de materiales | # de días / # de días estipula en el contrato |

Fuente: Índices de gestión (García, 2008)
Elaborado por: Geomara Espín

1.4.3.3 Indicadores de Eficacia.

Este indicador relaciona las variables del servicio con las metas de la organización; es decir que la eficacia relaciona el resultado obtenido frente a lo planificado.

Tabla 4 Índices de Eficacia

| Eficacia | |
|--|--|
| Indicador | Cálculo |
| Índice de cumplimiento en tiempo | Tiempo ejecutado / tiempo programado |
| Índice de cumplimiento en la utilización de recursos | Recursos utilizados / recursos programados |
| Índice de cumplimiento de gastos ejecutados | Gastos ejecutados / gastos programados |
| Índice de cumplimiento de metas | Metas ejecutadas / metas programadas |

Fuente: Índices de gestión (García, 2008)
Elaborado por: Geomara Espín

1.4.3.4 Indicadores de Ética.

Los indicadores de ética evalúan a la compañía en base a sus políticas y normas de ética, además se medirá la difusión al personal en la empresa.

1.4.3.5 Indicadores de Ecología

El indicador de ecología mide el desempeño de la compañía acerca de la utilización adecuada de recursos como materiales, agua, energía y no renovables.

2.GENERALIDADES DE LA EMPRESA PETROBELL INC GRANTMINING S.A

2.1 Antecedentes

A continuación, se describe una breve historia de la industria petrolera la cual se la dividió en un ámbito internacional e nacional.

2.1.1 Internacional.

Se conoce su existencia y utilización desde épocas milenarias, sin embargo, su historia es relativamente reciente William Drake (llamado Coronel) perforó el primer pozo de petróleo con fines comerciales en 1859 en Titusville, Pennsylvania (EE.UU.)

El 2 de noviembre de 1863, E. W. Prentice perfora el primer pozo para petróleo en el Perú. Alcanzó una profundidad de 24 metros y se utilizó para producir kerosene.

En el año de 1872 el kerosene americano abastece a casi todos los mercados mundiales, llegando hasta el Japón.

En el año de 1876 Comienza la producción mundial de petróleo en California.

En el año de 1895 se da la aparición de los primeros automóviles a gasolina, para 1914 había un millón de vehículos de este tipo en el mundo.

En el año de 1905 Union Oil, de California, perforó un pozo en el agua, cerca de la ciudad de Houston, Texas, al que se considera como el primer “offshore” en el mundo.

En 1909 se forma la Anglo Iranian Oil Company como una empresa mixta. Durante la década de 1910 se desarrolla el petróleo en Irán por la Anglo Iranian Oil

Company (hoy BP) y en las Indias Orientales (Sumatra) por la Shell (Hermanos Samuel), también se encuentra petróleo en México.

En 1911 la Standard Oil Trust fue dividida por el gobierno de EUA en compañías integradas verticalmente: Standard Oil New Jersey (Exxon), Standard Oil New York (Sonoco- Mobil), Standard Oil California (Chevron), Amoco, Standard Oil Ohio (Sohio) y otras 29 compañías. A estas se les denominó las Siete Hermanas, hoy se las llaman Majors.

Estas tres compañías con Texaco y Gulf de EUA, la compañía angloholandesa Royal Dutch Shell y la compañía Anglo Iranian Oil Co. (British Petroleum luego BP) fueron llamadas las “Seven Sisters.”

Las siete hermanas tomaron el control del petróleo de bajo costo que se encontró en el Medio Oriente. En el año de 1922 Henry Ford lanzó su modelo “T”, que masificó el uso de los automóviles. Ese año había 18 millones de automóviles a gasolina. Shell descubre el yacimiento Los Barrosos en el Lago Maracaibo en Venezuela. Eso convierte al país sudamericano en un nuevo gran productor mundial.

En el año de 1930 se descubre el gigante East Texas Field con 6 289 millones de barriles de reservas. Esto, sumado a la depresión económica, llevan al precio del petróleo hasta los 5 centavos por cada barril.

En el año de 1938, se nacionaliza el petróleo en México

En el año de 1948 se descubre en Arabia Saudita el supe gigante Ghawar (81 760 mb).

En el año de 1951, se da la primera crisis petrolera: Irán nacionaliza la Anglo-Iranian Oil Co y se funda la National Iranian Petroleum.

En el año de 1956 se da la segunda crisis petrolera: Egipto nacionaliza y cierra el canal de Suez.

En el año de 1960, se funda en Bagdad la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), originariamente integrada por Venezuela, Arabia Saudita, Irán, Irak y Kuwait; luego se incorporan Argelia, Indonesia, Libia, Nigeria, Qatar y los Emiratos Árabes Unidos (EAU).

En el año de 1967, se da la tercera crisis petrolera. “Guerra de los seis días” entre Egipto e Israel.

En el año de 1973 se da la cuarta crisis petrolera: Guerra del Yom Kippur y el consiguiente embargo petrolero, que lleva el precio del crudo de \$2,90 (septiembre) a \$12 por barril (diciembre).

En el año de 1979, se da la quinta crisis petrolera: el barril sube de \$13 a \$34.

En el año de 1990, se da la sexta crisis petrolera: Irak invade a Kuwait.

En el año de 1999, la española Repsol adquiere la totalidad de las acciones de YPF S.A.

En el año 2004, continuo ascenso del precio de petróleo: supera los \$70.

En febrero de 2008, el precio del barril de petróleo en el mercado internacional superó la barrera de los \$100, alcanzando un total de \$147 en julio.

2010's, la revolución del Shale Gas en los Estados Unidos y los condensados asociados reducen de manera significativa los requerimientos de importación de petróleo crudo en los Estados Unidos.

Durante los años 2012- 2013 se produce una revolución árabe en diversos países productores de petróleo (Libia, Egipto, Siria) que redujo las producciones de dichos países.

Existen dos mercados organizados de futuros de petróleo crudo. El NYMEX en New York, que efectúa trading de crudos dulces y livianos en Cushing Oklahoma, y el llamado Intercontinental Exchange en Londres que comercializa crudo Brent (Santillana, 2015).

Tabla 5 Historia del Petróleo

| Año | Acontecimiento |
|------------|---|
| 1859 | Se perforó el primer pozo petrolero en Estados Unidos |
| 1863 | Se perforó el primer pozo en el Perú y se uso para producir kerosene |
| 1876 | Comienza la producción mundial del petróleo |
| 1895 | Los primeros automóviles a gasolina |
| 1911 | En Estados Unidos se unieron grandes compañías hasta quedar en 7 |
| 1922 | Se descubre el yacimiento en Venezuela y se produce en el nuevo productor mundial |
| 1930 | La depresión económica llevan al precio del barril a \$0,05 |
| 1951 | Primera crisis petrolera |
| 1956 | Segunda crisis petrolera |
| 1967 | Tercera crisis petrolera |
| 1973 | Cuarta crisis petrolera, precio del crudo \$12 por barril |
| 1979 | Quinta crisis petrolera , sube el barril a \$34 |
| 1990 | Sexta crisis petrolera |
| 2004 | El barril del petróleo asciende a los \$70 |
| 2008 | El barril del petróleo alcanzo a los \$148 |
| 2010 | Revolución de los Shale Gas |
| 2013 | Revolución Árabe |

Realizado por: Geomara Espín

Fuente: (Santillana, 2015)

2.1.2 Nacional

En el Ecuador, el primer pozo petrolero lo descubrió en Ancón, península de Santa Elena, la empresa inglesa Anglo. Sin embargo, la producción a niveles comerciales no se dio sino en 1925 y la exportación en 1928, aunque en cantidades marginales.

Hasta 1971, las exportaciones petroleras no superaban el 6% del total de las exportaciones totales del Ecuador, según datos del Banco Central.

Entre 1928 y 1957, el país exportó 42 millones de barriles de crudo, igual al volumen exportado solo en 1972, año en que se inaugura la era del ‘boom’ petrolero. Durante cerca de cuarenta años, desde 1928 hasta 1959, la explotación de crudo se concentró en la península de Santa Elena. Sin embargo, en esos años varias compañías extranjeras como Shell, Standar Oil, California Oil, Tennesse, y la Western Geophysical Co, obtuvieron más de 5 millones de hectáreas en nuevas concesiones para realizar exploraciones petroleras tanto en el litoral ecuatoriano como en la región Amazónica.

Ello lo relata el libro “Hitos de la Industria Petrolera 1829 - 2005”, publicado por Petroecuador en 2006.

Las exploraciones, sin embargo, no dieron resultados comerciales y al final de la década de los 50, los campos petroleros del litoral comenzaron a declinar a tal punto que la empresa inglesa Anglo declaró en 1967 que los yacimientos de Santa Elena estaban casi agotados.

La declinación de los primeros pozos fue tal que el país dejó de exportar crudo entre 1960 y 1971 y lo único que producía era para el autoconsumo, según datos del libro “El Petróleo en el Ecuador” de Byron Galarza, es en la década de los 60 cuando los gobiernos de la época otorgaron concesiones por otros 5 millones de hectáreas en el nororiente ecuatoriano a un grupo de empresas internacionales encabezados por la Compañía Minas y Petróleos del Ecuador.

Esta última, traspasó parte de sus concesiones al consorcio Texaco – Gulf que en 1967 encontró los primeros pozos comerciales en la Amazonía con la perforación del pozo Lago Agrio 1 de una producción inicial de 2 640 barriles diarios.

“El descubrimiento de hidrocarburos en la Región Amazónica hace que en 1968 se reactive el interés de las compañías extranjeras, otorgando el Estado ecuatoriano más de 4 millones de hectáreas a siete compañías para la exploración y explotación de petróleo en la zona.”, relata Víctor Guevara, en su tesis ‘El sistema de contratación en las actividades del sector petrolero’, de junio del 2001, publicada por el IAEN.

Con las nuevas reservas el gobierno de Velasco Ibarra inicia una política de revisión de las concesiones petroleras la cual deviene en la expedición de la Ley de Hidrocarburos el 27 de septiembre de 1971, bajo su misma administración.

En ella se recupera para el país la propiedad del petróleo “al proclamar que la riqueza petrolera pertenece al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado”, indica Guevara.

Entre 1969 y 1972, el Estado pasó a recibir regalías del 6% al 16% de la explotación petrolera que aún persistía en el Golfo de Guayaquil y estableció esa normativa para la nueva explotación que vendría del nororiente.

La nueva ley y dos modificaciones al contrato de Texaco – Gulf, determinaron además que el Estado podía retener el 20% de la producción de las compañías petroleras para el consumo interno de derivados.

Con la creación de la Corporación Petrolera Estatal (CEPE), el 23 de junio de 1972, el gobierno del general Rodríguez Lara adquirió más tarde el 25 % de la participación del Texaco – Gulf, consorcio que puso a producir los primeros campos del Oriente ecuatoriano y construyó el Oleoducto Transecuatoriano

La nueva infraestructura permitió que el 17 de agosto de 1972, el Estado ecuatoriano realizara la primera exportación de 308 283 barriles de petróleo desde el puerto de Balao correspondientes a las regalías de Texaco – Gulf que el Gobierno cobraba en especies. Cada barril se vendió a USD 2,34.

En 1977, CEPE compró a Gulf su participación y llegó a tener el 62,5% del consorcio, además de que se lanzó a una campaña agresiva de exploración del nororiente, previo al retorno del país a la democracia (Comercio, 2012)

En el año 2006 se da las Reformas a la Ley de Hidrocarburos ecuatoriana (Ley 42-2006). Se introduce la cláusula que permite la participación del Estado en 50% en las ganancias extraordinarias de las compañías petroleras. El pozo Lago Agrio 1 cierra el 31 de julio de 2006. Generó casi 10 millones de barriles de petróleo, con ingresos por \$82 mil millones. Declaración de caducidad del contrato con la petrolera estadounidense Occidental.

En el año 2007 el Ecuador reingresa a la OPEP. Firma del Decreto Ejecutivo 662 que fija el 99% de ganancias extraordinarias para el Estado y el 1% para las compañías. Inicio de la renegociación de contratos para cambiar el modelo de contrato de participación a prestación de servicios.

En los años 2010-2011 se firma de contratos de Prestación de Servicios para la Exploración y/o Explotación de Hidrocarburos con tarifa única.

En el año 2012 se firma de contratos de Prestación de Servicios Específicos, con financiamiento para la optimización de la producción y recuperación de Reservas para campos maduros. En noviembre, se convoca la Ronda Suroriente Ecuador.

El 15 de agosto de 2013, el presidente de la República, Rafael Correa, firma el Decreto 74, que dispone analizar la posibilidad técnica, ambiental y constitucional de la explotación de los campos petroleros del Bloque 43 ITT. El 3 de octubre la Asamblea Nacional declaró de interés nacional la explotación de los bloques 31 y 43. El 28 de noviembre se apertura los sobres de las ofertas para la exploración y explotación petrolera en el marco de la XI Ronda de Licitaciones petroleras. El 18 de diciembre se llevaron a cabo audiencias públicas de la Consulta Previa del Bloque 43 ITT: un espacio de reivindicación de derechos comunitarios.

Ronda Suroriente Ecuador, de los 16 bloques licitados hace dos años se recibieron tres ofertas. En junio se inauguró el Complejo de Recepción, Almacenamiento, Transporte y Distribución de GLP en tierra, al Terminal Monteverde – Chorrillo.

En octubre Petroamazonas EP cerró las negociaciones de 17 campos maduros en producción, divididos en seis grupos y captó inversiones por \$2 120 millones que se ejecutarán durante los próximos cinco años.

En el cuarto trimestre de 2014 los precios del crudo descendieron abruptamente. La producción de petróleo alcanza récord de 203,1 millones de barriles. (Ecuador, 2015)

El barril petróleo Brent ha alcanzado los 66,83 dólares por primera vez desde mayo de 2015, nuevo máximo anual en 2017, el precio del petróleo Brent a máximos de 2 años y 7 meses (cierre del 21.05.2015 a 66,58 USD).

2.1.3 Compañías petroleras que operan en el Ecuador

Compañías Privadas

- Agip Oil B.V.
- Andes Petroleum Ecuador Ltd.
- Campo Puma S.A. (Consortio Pegaso)
- Gente Oil Ecuador Ltd.
- Orion Energy Ocanopb s.a.
- Orion Oil Er. S.A.
- Consortio Palanda Yuca Sur
- Consortio Petrosud- petroriva
- Pacifpetrol
- Consortio Petrobell Inc Grantmining S.A.
- Petroriental S.A.

- Repsol Ecuador S.A.
- Sipec
- Tecpecuador S.A.

Compañías Estatales

- Petroamazonas Ep
- Rio Napo

2.1.4 Precio del Petróleo.

El incremento en los precios del petróleo jugó un papel importante en la economía durante el 2017, año en que el precio del barril de crudo WTI cerró con un valor aproximado de US\$60, en comparación a los US\$52 con que cerró a finales del año 2016. Este incremento impactó positivamente en las operaciones de las compañías operadoras que tienen suscritos contratos con el Estado Ecuatoriano, ya que permitió una menor acumulación de la cuenta por cobrar a la Secretaría de Hidrocarburos por concepto de tarifa; o la recuperación parcial de los valores acumulados de años anteriores.

2.2 La empresa

2.2.1 Reseña Histórica.

El Bloque Tigüino fue descubierto en julio de 1971 con la perforación del pozo exploratorio Tigüino 01, realizado por la compañía Anglo-Ecuadorian Oilfields. Años más tarde, la operación del Bloque estuvo a cargo de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana - CEPE.

En el año 1999 las compañías PETROCOL, IECONTSA, CPVEN y Grantmining S.A., suscribieron con el Estado ecuatoriano el Contrato para la Explotación de Petróleo Crudo

y la Exploración Adicional de Hidrocarburos en el Campo Marginal Tigüino (hoy Bloque Tigüino) y en el año 2001 Petrobell Inc., adquirió el 70% de la participación constituyéndose en la operadora del Campo.

En el año 2005, por disposiciones legales se conforma el Consorcio de compañías Petrobell Inc. – Grantmining S.A., entidad que opera el Bloque Tigüino hasta la actualidad.

En el año 2011 el Consorcio suscribió con el Estado ecuatoriano el Contrato Modificadorio a Contrato de Prestación de Servicios para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petróleo Crudo) en el Bloque Tigüino, con vigencia hasta el año 2016. En abril 2016, se suscribió una nueva extensión del Contrato Modificadorio No. 1 al Contrato Modificadorio a Contrato de Prestación de Servicios para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petróleo Crudo) en el Bloque Tigüino, para operarlo hasta el 31 diciembre del año 2022.

2.2.2 Base Legal.

El Consorcio Petrobell Inc. Grantmining S.A. lleva a cabo una operación conjunta de Petrobell Inc. (sucursal Ecuador) con un porcentaje de participación del 70% y de Grantmining S.A. con un porcentaje de participación del 30%, Petrobell Inc. (sucursal Ecuador) tiene el carácter de operador del Consorcio.

El Consorcio Petrobell Inc. Grantmining S.A es una sociedad de hecho la cual no se constituyó con escritura pública, por lo cual carece de personería jurídica y los socios se registran individualmente en la cámara de comercio como comerciantes y sus responsabilidades son personales, pero para efectos tributarios se asimilan a sociedades de responsabilidad limitada.

La figura legal en la cual Petrobell Inc. Grantmining S.A. se basa para la aplicación de sus actividades fue modificada de empresa productora de petróleo a empresa de

prestación de servicios para exploración y extracción de petróleo (Art. 7 de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos publicada en el Registro Oficial suplemento No.244 del 27 de julio del 2010).

2.2.3 Cuadro Societario.

El Grupo Synergy E&P Ecuador está conformado por varias empresas en Ecuador, las que se encargan de la operación y administración de los bloques. Petrobell Inc. (Sucursal Ecuador) y Grantmining S.A. forman parte del Consorcio de compañías a cargo del Bloque Tigüino.

Gráfico 2 Empresa Subsidiarias



Fuente: Memoria Sostenible 2016
Elaborado por: Geomara Espín

2.2.4 Estructura de Gobernanza.

El Grupo Synergy E&P Ecuador busca el liderazgo continuo, por lo que es importante para la organización contar con los mejores profesionales, en el 2016 fueron los responsables de la buena operación del bloque.

Gráfico 3 Estructura de Gobernanza

Período enero- diciembre 2016

| | | |
|---------------------------|-------|--|
| Nelson Vargas Serrano | ----- | Gerente General |
| Anthony Alfaro Pérez | ----- | Director de Operaciones (enero – agosto) |
| Francisco López Campuzano | ----- | Gerente de Operaciones (septiembre – diciembre) |
| Héctor Cerda Ayala | ----- | Gerente de Desarrollo Humano, Administración e IT |
| Nela Zambrano Vidal | ----- | Gerente de Medio Ambiente, Relaciones Comunitarias, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional |
| Diego Villagómez Moncayo | ----- | Jefe Legal y Seguros |
| Grisela Gómez Pazmiño | ----- | Jefe Financiera, Control de Documentos y GSI – Comunicaciones |
| Pamela Ríos González | ----- | Jefe Planificación Financiera y Presupuestos |
| Fernando Cueva Cevallos | ----- | Jefe de Compras y Contratos |

Fuente: Memoria sostenible 2016

Elaborado por: Geomara Espín

2.3 Direccionamiento Estratégico

2.3.1 Misión.

Producir hidrocarburos trabajando en equipo para generar riqueza sustentable.

2.3.2 Visión.

Ser un referente en la industria caracterizado por la rentabilidad flexibilidad y creatividad

2.3.3 *Objetivos estratégicos.*

- Generar rentabilidad para los accionistas del Grupo Synergy E&P Ecuador con responsabilidad social y ambiental.
- Mantener operaciones limpias, seguras, eficientes y amigables con el medio ambiente.
- Fortalecer e incrementar la participación de la Organización en el mercado de Hidrocarburos.
- Fortalecer las relaciones con el Gobierno Ecuatoriano y los entes de control, que permitan ser un referente en la industria.
- Promover el crecimiento social y económico de las comunidades ubicadas en las zonas de influencia de la operación.
- Contribuir al desarrollo integral del capital humano del Grupo Synergy E&P Ecuador mediante el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y talento.

2.3.4 *Políticas.*

- Dar cumplimiento a nuestros objetivos y metas apoyándonos en la mejora continua de nuestros procesos para alcanzar nuestra visión de ser un referente en la industria, caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad.
- Cumplir la legislación, las obligaciones contractuales y los compromisos adquiridos, manteniendo los valores institucionales de confianza, responsabilidad, compromiso e integridad.
- Prevenir la contaminación ambiental en nuestras operaciones, aplicando procedimientos y tecnologías aceptadas; y actuando con responsabilidad social.

- Evaluar y controlar los factores de riesgo en sus proyectos, cuidando la salud de sus colaboradores, considerándolos como centro de su estrategia.
- Propiciar una comunicación eficaz tanto interna como externa. Es compromiso de los ejecutivos de la empresa asegurar que esta política sea comprendida, implementada, mantenida y revisada periódicamente en todos los niveles de organización.

2.3.5 Estrategias.

Las estrategias corporativas de la empresa Consorcio Petrobell Inc. Grantmining S.A son las siguientes:

- Somos de los que no vemos problemas sino desafíos.
- La actitud y el estado de ánimo son determinantes y claves para alcanzar las metas. Tenemos que encontrar esa fuerza, ese motivo que nos levanta cada mañana y que nos permite creer en nosotros mismos y en nuestro potencial.
- Cuando nos comprometamos en forma apasionada emergerá la grandeza que tenemos cada uno de nosotros.
- La clave del presente es la pasión con que vemos el futuro.
- Queremos GENTE preparada y competente, que viva los valores de la organización. El TALENTO que tenemos y el que se incorporará debe ser educado al calor de los valores. En este siglo XXI, hemos entrado en la era del comportamiento en la cual crear valor comienza por abrazar valores. La nueva moneda es la coherencia en las conductas (INTEGRIDAD).
- Necesitamos líderes que sean íntegros, lo que significa que integren sus creencias, su visión, sus comportamientos y sus emociones. Queremos gente que no busque

empleos, sino que busque desafíos. Queremos gente que sientan pasión por lo que hace y que disfrute más del camino que la meta y los beneficios que esto supone.

2.3.5 *Principios y Valores.*

- Integridad: transparencia, integridad, ética
- Confianza: credibilidad
- Compromiso: cooperación, optimismo, pro-actividad
- Responsabilidad: respeto, comunicación

3 ANALISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis situacional

En el año 2011 el Consorcio suscribió con el Estado ecuatoriano el Contrato Modificadorio a Contrato de Prestación de Servicios para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petróleo Crudo) en el Bloque Tigüino, con vigencia hasta el año 2016.

En abril 2016, se suscribió una nueva extensión del Contrato Modificadorio No. 1 al Contrato Modificadorio a Contrato de Prestación de Servicios para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petróleo Crudo) en el Bloque Tigüino, para operarlo hasta el 31 diciembre del año 2022.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Fortalezas.

La empresa Petrobell Inc. Grantmining S.A cuenta con las siguientes fortalezas que son factores que benefician a la organización:

- Finanzas saneadas.
- Líneas de crédito abiertas.
- Buena relación y credibilidad con el estado y entidades de control.
- Certificaciones de sistemas de normas.
- Decisión estratégica de mejorar la cultura organizacional y de crecimiento.
- Ambiente laboral adecuado.
- Infraestructura cómoda y segura.

3.2.2 Debilidades.

La empresa Petrobell Inc. Grantmining S.A cuenta con las siguientes debilidades que son factores que podrían terminar con las potencialidades de la empresa:

- Lineamientos no claros ante entidades gubernamentales en las negociaciones.
- Synergy E&P Ecuador no es un grupo prioritario para recibir inversión de Casa Matriz Procesos productivos y administrativos no óptimos.
- Insuficiente planificación organizacional.
- Políticas para retención y desarrollo de personal insuficientes y deficientes problemas de comunicación organizacional

3.3 Análisis Externo

El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa.

Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. A través de un análisis externo se detecta oportunidades y amenaza para poder formular soluciones que ayuden a mitigar las cosas (Caurin & Hernández, 2016) .

3.3.1 Oportunidades.

La empresa Petrobell Inc. Grantmining S.A cuenta con las siguientes oportunidades que son factores positivos a nuestra empresa:

- Extensión del contrato del Bloque Tigüino hasta 2021.
- Participación en licitaciones internacionales y nacionales.
- Proyecto de Recuperación Secundaria en los Bloques Tigüino.

- El trabajar con proveedores permanentes, se obtiene beneficios en la línea de crédito por las facilidades de pago.

3.3.2 Amenazas

La empresa Petrobell Inc. Grantmining S.A cuenta con las siguientes amenazas que son factores negativos que afectan directa o indirectamente a nuestra empresa:

- Posible deterioro de la economía ecuatoriana que provoque un incremento de inflación.
- Marco regulatorio y legal cambiante.
- Precio internacional del crudo.
- Paralización y/o sabotajes a las operaciones provocadas por las comunidades cercanas a los bloques.
- Capacidad y tiempo de respuesta del Estado frente a problemas comunitarios.
- Crecimiento demográfico cerca de las áreas de influencia de los Bloques.
- Proyectos políticos que pueden influir en nuestros bloques.

3.3.3 Influencias Macroeconómicas.

3.3.3.1 Factor político y Legal

El rendimiento de una compañía está influido por procesos tanto políticos y leyes regulatorias que están en constante intervención con las actividades económicas y el desarrollo de una organización.

Político: En relación a este punto existe 2 opiniones completamente opuestas el primero considera que el petróleo es una mercancía que tiene grandes implicaciones políticas, el segundo ha venido ganando terreno durante los últimos años y ve el petróleo como una mercancía al igual que otra que está sujeta a las fuerzas económicas del estado, al ver las cosas desde esta perspectiva el factor político cumple una función muy poco importante.

3.3.3.2 Factor económico

- **Tasa de interés activa:** La tasa de interés activa se refiere a la tasa de interés que cobran los bancos por el dinero que prestan a sus clientes. Se conoce por activa porque se centra en los bancos de las cuentas de activos.

Cuanto mayor es la diferencia entre este tipo y el tipo de interés pagado por su propio financiamiento (tasa de interés pasiva), mayor es la ganancia para el banco en su actividad de intermediación financiera (Nunes, Enciclopedia Temática, 2015).

Gráfico 4 Tasa de Interés

| Tasas de Interés | | | |
|--|---------|---|---------|
| noviembre - 2018 | | | |
| 1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO | | | |
| Tasas Referenciales | | Tasas Máximas | |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento: | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo | 8.78 | Productivo Corporativo | 9.33 |
| Productivo Empresarial | 9.93 | Productivo Empresarial | 10.21 |
| Productivo PYMES | 10.90 | Productivo PYMES | 11.83 |
| Comercial Ordinario | 8.28 | Comercial Ordinario | 11.83 |
| Comercial Prioritario Corporativo | 8.47 | Comercial Prioritario Corporativo | 9.33 |
| Comercial Prioritario Empresarial | 9.83 | Comercial Prioritario Empresarial | 10.21 |
| Comercial Prioritario PYMES | 10.82 | Comercial Prioritario PYMES | 11.83 |
| Consumo Ordinario | 16.57 | Consumo Ordinario | 17.30 |
| Consumo Prioritario | 16.64 | Consumo Prioritario | 17.30 |
| Educativo | 9.48 | Educativo | 9.50 |
| Inmobiliario | 10.04 | Inmobiliario | 11.33 |
| Vivienda de Interés Público | 4.84 | Vivienda de Interés Público | 4.99 |
| Microcrédito Minorista ¹ . | 26.70 | Microcrédito Minorista* | 28.50 |
| Microcrédito de Acumulación Simple ¹ . | 23.70 | Microcrédito de Acumulación Simple* | 25.50 |
| Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹ . | 20.31 | Microcrédito de Acumulación Ampliada* | 23.50 |
| Inversión Pública | 8.37 | Inversión Pública | 9.33 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

- **Tasa de interés pasiva:** La Tasa de Interés Pasiva es el tipo de interés que los bancos pagan por los préstamos que obtienen en el mercado, que puede ser representado por depósitos a la vista, depósitos a plazo, bonos, créditos de otras entidades de crédito u otros productos de similares características. Se conoce como pasiva porque se centra en las cuentas del pasivo de los bancos (Nunes, Enciclopedia Temática, 2015).

Las compras que realiza la compañía muchas de ellas son financiadas con recursos propios; es decir, un porcentaje del presupuesto anual es direccionado al abastecimiento de inventarios, valores que a futuro podría ser aprovechado para inversiones a corto plazo con una debida planificación de compras y mejora de los procesos.

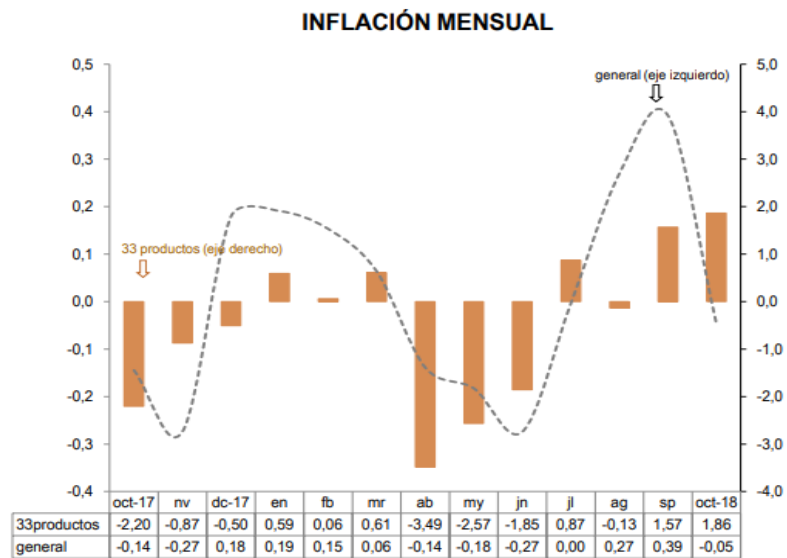
Gráfico 5 Tasa de Interés Pasiva

| 3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO | | | |
|--|---------|-------------------------------|---------|
| Tasas Referenciales | % anual | Tasas Referenciales | % anual |
| Depósitos a plazo | 5.32 | Depósitos de Ahorro | 1.01 |
| Depósitos monetarios | 0.63 | Depósitos de Tarjetahabientes | 1.14 |
| Operaciones de Reporto | 0.10 | | |
| 4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO | | | |
| Tasas Referenciales | % anual | Tasas Referenciales | % anual |
| Plazo 30-60 | 3.80 | Plazo 121-180 | 5.25 |
| Plazo 61-90 | 4.33 | Plazo 181-360 | 5.98 |
| Plazo 91-120 | 5.22 | Plazo 361 y más | 7.58 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Inflación: La Inflación es el incremento de los precios (bienes y servicios) de una economía, por lo general se aplican algunas metodologías para su cálculo, pero nos conformaremos en saber que se refleja y se utiliza el índice de precios del consumidor de la canasta básica de los productos a consumir para su cálculo estadístico. A continuación, se presentan las causas y los efectos que producen los procesos inflacionarios en nuestro país, además de conocer su evolución en los últimos años. (Barcia, 2016)

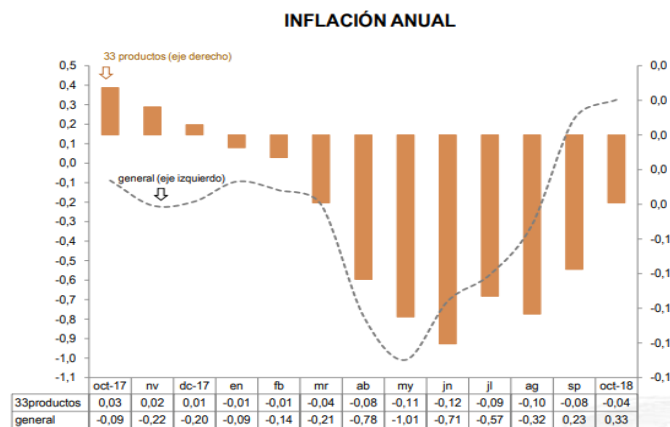
Gráfico 6 Inflación Mensual



La *variación mensual* del IPC de los 33 productos que son objeto de precios referenciales se ubicó en 1.86% en octubre de 2018.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Gráfico 7 Inflación Anual



La *variación anual* del IPC de los 33 productos de precios referenciales fue levemente negativa en 0.04% en el mes de análisis.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

3.3.3.3 Factor social.

Desempleo: La desocupación es una categoría estadística cuya formulación data de una época relativamente reciente, que se ha construido socialmente en los países desarrollados, pues no existía en los primeros censos nacionales de población ni en los censos nacionales económicos hasta finales del siglo pasado.

Gráfico 8 Tasa de Desempleo

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Diciembre-31-2017 | 5.82 % |
| Septiembre-30-2017 | 5.36 % |
| Junio-30-2017 | 5.78 % |
| Marzo-31-2017 | 5.64 % |
| Diciembre-31-2016 | 6.52 % |
| Septiembre-30-2016 | 6.68 % |
| Junio-30-2016 | 6.68 % |
| Marzo-31-2016 | 7.35 % |
| Diciembre-30-2015 | 5.65 % |
| Septiembre-30-2015 | 5.48 % |
| Junio-30-2015 | 5.58 % |
| Marzo-31-2015 | 4.84 % |
| Diciembre-31-2014 | 4.54 % |
| Septiembre-30-2014 | 4.65 % |
| Junio-30-2014 | 5.71 % |
| Marzo-31-2014 | 5.60 % |
| Diciembre-31-2013 | 4.86 % |
| Septiembre-30-2013 | 4.55 % |
| Junio-30-2013 | 4.89 % |
| Marzo-31-2013 | 4.64 % |
| Diciembre-31-2012 | 5.00 % |
| Septiembre-30-2012 | 4.60 % |
| Junio-30-2012 | 5.19 % |
| Marzo-31-2012 | 4.88 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La tasa de desempleo ha decrecido, demostrando que la economía del país se encuentra evolucionando por eso el gobierno deberá aplicar políticas macroeconómicas para poder reforzar la confianza de los inversionistas y consumidores para poder garantizar el crecimiento económico del país (Nunes, Enciclopedia Temática, 2015).

Nivel de inseguridad: Todo esto tiene origen desde hace más de 6 años desde que el gobierno dio la disposición de eliminar las visas para ingresar al país en el contexto de que en el Ecuador no existan ilegales esto ha permitido que tantos delincuentes colombianos, cubanos, venezolanos, etc. ingresen libremente y comentan delitos antes que antes no existían ahí.

3.3.3.4 Factor tecnológico.

El avance de la tecnología en el mercado eléctrico representa un esfuerzo compartido donde el Gobierno y las empresas deben contribuir para el desarrollo tecnológico en el país.

La importancia estratégica del petróleo en los tiempos modernos radica en sus usos civiles. La mayoría de las naciones dependen en gran medida del petróleo y el gas. Y si bien la tecnología para su utilización está ampliamente desarrollada y se encuentra globalizada, la tecnología para la búsqueda, extracción y refinación de petróleo está mucho menos difundida. De ello se desprende que no solo el recurso físico (los barriles); sino también la tecnología necesaria para la exploración, producción y refinación de petróleo y gas; y el talento humano especializado y capaz de administrar esas tecnologías, son de altísimo valor. Estos tres elementos son de gran influencia geopolítica y contar con ellos es una ventaja.

A pesar de su valor estratégico, el nivel de entendimiento y apreciación por la tecnología petrolera son relativamente limitados en nuestro país y en muchos otros. Claramente, algunas de las posiciones sobre tecnología petrolera que se han consolidado en nuestra sociedad carecen de sólidos fundamentos científicos y no están basadas en datos verificables y repetibles; o en modelos ajustados y validados. Y son frecuentes las imprecisiones que se publican en medios de comunicación escritos, digitales y audiovisuales.

Esto no ayuda al análisis desapasionado de temas tan importante y necesarios para nuestro país y nuestras regiones, como son la exploración, extracción y aprovechamiento del petróleo (Mantilla, 2014).

3.3.4 Influencias Microeconómicas.

Es un análisis del entorno externo empresarial relacionado con las implicaciones específicas e inmediatas de la organización. Se puede decir que a partir de éste análisis nacen las fortalezas y debilidades de una organización.

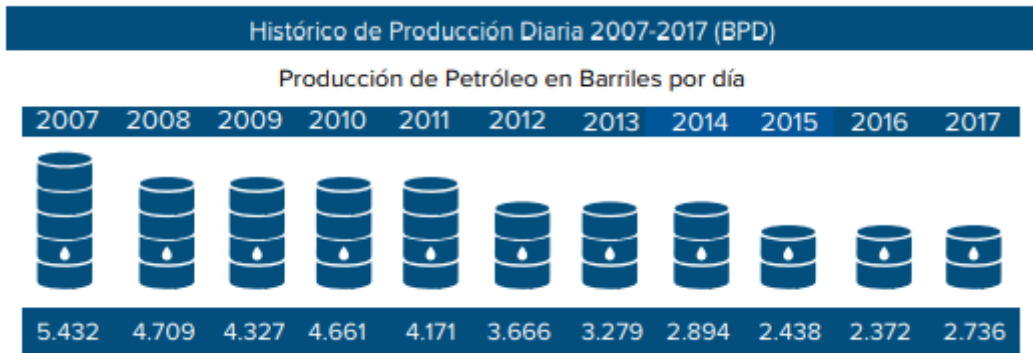
3.3.4.1 Clientes.

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicio (Mantilla, 2014).

Petrobell Inc. Grantmining S.A tiene como cliente una organización del sector público denominada “Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables” con la que mantiene un contrato de prestación de servicios para la operación de sus bloques.

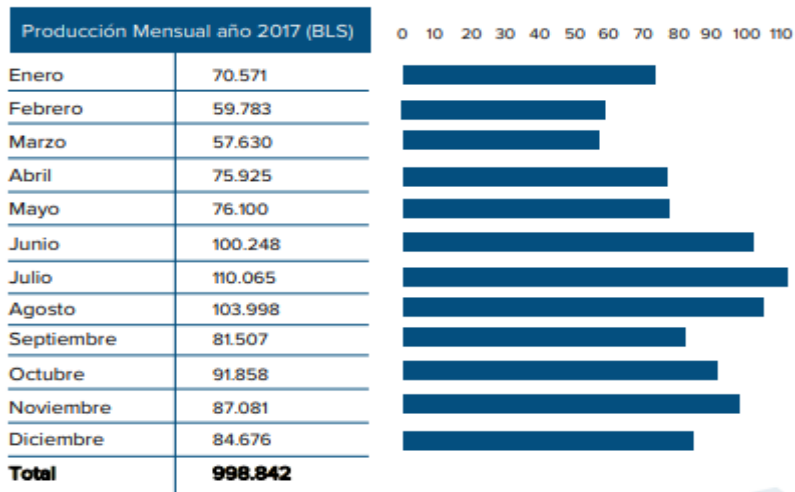
En el Bloque Tigüino, ubicado en la región Amazónica, se lleva a cabo los procesos exploración, explotación, separación, almacenamiento, transporte y entrega del crudo, durante el 2017 se obtuvo una producción promedio anual de 2.736 BPPD, con una producción total anual de 998.842 barriles.

Gráfico 9 Histórico de Producción 2007-2017



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2017
 Elaborado por: Geomara Espín

Gráfico 10 Producción Mensual 2017



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2017
 Elaborado por: Geomara Espín

3.3.4.2 Proveedores.

Proveedores son los negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía pueda dar sus servicios.

En la organización garantizan que los proveedores conozcan y cumplan los lineamientos estipulados en el Plan de Manejo Ambiental del Grupo Synergy. Son conscientes de cuidar el medio ambiente por eso hay este tipo de políticas.

A continuación, se detalla algunos de los proveedores de los que maneja Petrobell Inc. Grantmining S.A., una de las políticas importantes que tiene es que trabaja con empresas locales.

Cuadro 1 Empresas Locales

- Amcecuador Cia Ltda
- Asteria Guaman Vicente
- Avianca - Ecuador S.A.
- Axesat Ecuador S.A.
- Baker Hughes Services International llc
- Balcazar Campoverde Wilfrido José
- Biodilab .
- Bolivar International Supply Bis S.A.
- Calvopiña Garcia Juan Carlos
- Camara de Industrias y Producción
- Cecuamaq C.A.
- Compania Filial De Transportes Petroleros S.A. Comfiltrampec
- Computadores y Equipos Compuequip Dos S.A.
- Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL
- Constructora Velasteguí Cerón Y Asociados Cía. Ltda.
- Cpven Servicios Petroleros Ltd.
- Cucasa Cía. Ltda.
- Darwin Manolo Lomas Rodríguez
- Dávila Franco Vinicio Joel
- DHL Express (Ecuador) S.A
- Ediciones Legales Edle SA

- Editores Nacionales C. Ltda. (ENSA)
- Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional De Electricidad
- Empresa Eléctrica Quito S.A.E.E.Q.
- Empresa Pública Correos Del Ecuador.
- Equipeninsula S.A
- Equivida Compañía De Seguros S.A.
- Fastlinecar Sa
- Filtrocorp Sa
- Full Steel Aceros Industriales S.A. Surtiaceros
- González Peñaherrera Asociados
- Hoteles Del Ecuador HODESA C.A.
- Ikani Innovacion Ambiental S.A.
- Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA
- Interoc S.A.
- JD Mantenimiento Cía. Ltda.
- Kuusa Soluciones Ambientales Cía. Ltda.
- La Bretaña Compañía Limitada Lehost
- Medicina Para El Ecuador Mediecuador Humana S.A.
- Mega Cordero Moran S.A.
- Megadatos SA
- Ministerio De Energia Y Recursos Naturales No Renovables
- Mission Petroleum S.A.
- Nancy Marilu Guaman Vicente
- Oriente Seguros S.A
- Pérez, Bustamante & Ponce Abogados Cía. Ltda.
- Petróleos del Pacífico S.A. Pacifpetrol
- Pricewaterhousecoopers del Ecuador Cía. Ltda.
- Procapcon Consultores Cía. Ltda.
- Productos De Seguridad Industrial Prosein Cia. Ltda.
- Químicos Exportaciones E Importaciones Relubquim Cía. Ltda.
- Samper Cía. Ltda.

- Santiago Federico Guerrón Ayala
- Schlumberger del Ecuador S.A.
- Tecfood Servicios de Alimentación S.A.
- Tecknologic S A
- Tourblanche Cía. Ltda.
- Unilimpio SA
- Vallejo Rengifo Paul Andrés
- Válvulas Del Ecuador Valvec-Supply Cia. Ltda.
- Vepamil S.A
- Wso Worldwide Options Seguridad Integral Cia Ltda

Fuente: Petrobell S.A. Grantmining S.A.

Elaborado por: Geomara Espín

3.3.4.3 Competencia.

Es el entorno compuesto por con quienes la organización debe batallar para ganar la distribución. En Petrobell existe una gran competencia según la revista ekos se encuentra situado en el puesto 1965.

Gráfico 11 Rankig Empresas Petroleras

| Pos. (ventas) | Empresa | Ingresos | Utilidad | Utilidad / Ingresos |
|------------------|--|-------------|-------------|------------------------|
| 29 | ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD. | 373.400.000 | 176.806.436 | 47,00 % |
| 109 | AGIP OIL ECUADOR B. V. | 145.654.001 | 42.299.285 | 29,00 % |
| 134 | ENAP SIPETROL S. A. | 124.066.161 | 63.545.191 | 51,00 % |
| 139 | REPSOL-YPF ECUADOR S. A. | 120.230.099 | | |
| 255 | SERTECPET S. A. | 69.511.134 | 15.139.669 | 22,00 % |
| 259 | ORIONOIL ER S.A. | 68.440.980 | 30.219.191 | 44,00 % |
| 351 | PETROORIENTAL S. A. | 52.139.229 | | |
| 455 | GENTE OIL ECUADOR PTE.LTD. | 38.730.745 | 7.034.219 | 18,00 % |
| 464 | PETROLEOS SUD AMERICANOS DEL ECUADOR PETROLAMEREC S. A. | 37.536.266 | 14.974.042 | 40,00 % |
| 570 | PETTORIVA S. A. | 30.028.522 | 11.966.949 | 40,00 % |
| 630 | SOCIEDAD MINERA LIGA DE ORO S. A. SOMILOR | 26.749.664 | 4.443.662 | 17,00 % |
| 694 | MINERA BELORO CIA LTDA. | 24.082.506 | 2.483.996 | 10,00 % |
| 786 | TECPECUADOR S. A. | 20.681.130 | 6.759.108 | 33,00 % |
| 850 | HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CIA. LTDA. | 18.833.925 | | |
| 874 | BURSAL S. A. | 18.236.960 | 1.961.031 | 11,00 % |
| 889 | GE OIL & GAS ESP DE ECUADOR S. A. | 18.057.220 | | |
| 1096 | AGRICOLA MINERA AGRIMROC S.A. | 14.005.026 | 2.794.331 | 20,00 % |
| 1175 | CALIZAS HUAYCO S. A. | 13.110.831 | 774.167 | 6,00 % |
| 1231 | EXPORTADORA AURIFERA S. A. EXPAUSA | 12.424.646 | 2.752.200 | 22,00 % |
| 1283 | TECNA DEL ECUADOR S.A. | 11.732.146 | 56.037 | 0,00 % |
| 1283 | CONSORCIO TECNAECUAMEDANITO | 11.732.146 | 56.037 | 0,00 % |
| 1485 | SOCIEDAD MINERA NUEVA ROJAS SOMINUR CIA. LTDA | 10.165.003 | 1.476.566 | 15,00 % |
| 1504 | BIRA BIENES RAICES S. A. | 10.061.523 | | |
| 1521 | HUBBARD PERFORACIONES CIA. LTDA. | 9.926.987 | 2.869.441 | 29,00 % |
| 1746 | SAXON ENERGY SERVICES DEL ECUADOR S. A. | 8.560.444 | 405.040 | 5,00 % |
| 1752 | KLUANE DRILLING ECUADOR S. A. | 8.507.599 | 1.143.108 | 13,00 % |
| 1788 | CPTDC CHINA PETROLEUM TECHNOLOGY & DEVELOPMENT CORPORATION ECUADOR S. A. | 8.341.516 | 205.132 | 2,00 % |
| 1965 | PETROBELL, INC | 7.551.707 | 3.028.676 | 40,00 % |

Fuente: Revista Ekos

Elaborado por: Revista Ekos

3.3.4.4 Precios.

Petrobell Inc Grantimining S.A comercializa el petróleo de acuerdo a la tarifa del WTI que publica el Banco Central del Ecuador.

Gráfico 12 Precio WTI

| FECHA | VALOR |
|-------------------|-----------|
| Noviembre-18-2018 | 56.46 USD |
| Noviembre-17-2018 | 56.46 USD |
| Noviembre-16-2018 | 56.46 USD |
| Noviembre-15-2018 | 56.46 USD |
| Noviembre-14-2018 | 56.25 USD |
| Noviembre-13-2018 | 55.69 USD |
| Noviembre-12-2018 | 59.93 USD |
| Noviembre-11-2018 | 60.19 USD |
| Noviembre-10-2018 | 60.19 USD |
| Noviembre-09-2018 | 60.19 USD |
| Noviembre-08-2018 | 60.67 USD |
| Noviembre-07-2018 | 61.67 USD |
| Noviembre-06-2018 | 62.21 USD |
| Noviembre-05-2018 | 63.10 USD |
| Noviembre-04-2018 | 63.14 USD |
| Noviembre-03-2018 | 63.14 USD |
| Noviembre-02-2018 | 63.14 USD |
| Noviembre-01-2018 | 63.69 USD |
| Octubre-31-2018 | 65.31 USD |
| Octubre-30-2018 | 66.18 USD |
| Octubre-29-2018 | 67.04 USD |
| Octubre-28-2018 | 67.59 USD |
| Octubre-27-2018 | 67.59 USD |
| Octubre-26-2018 | 67.59 USD |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Una vez conociendo el entorno general de la empresa con el fin de evaluar su proceso de compras siendo esta una parte fundamental de la empresa se realizará una Auditoría de Gestión para así medir su Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología y Ética. Cabe recalcar que no se ha realizado este examen de auditoría anteriormente y el funcionamiento de la misma se ha realizado de manera empírica

4 AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE COMPRAS CON EL FIN DE EVALUAR SU DESEMPEÑO Y LA UTILIZACIÓN RAZONABLE DE LOS RECURSOS EN EL EJERCICIO FISCAL 2017

4.1 Introducción

La empresa Petrobell Inc. Grantmining S.A. lleva un proceso de compras deficientes, ya que no cuenta con una definición de perfiles y un control estricto al momento de realizar órdenes de compra; por lo tanto, no se evaluará el proceso de adquisiciones de manera global, sino solo un segmento enfocado en el proceso de elaborar una orden de compra que es de suma importancia ya que al momento el departamento de compras es el que produce más gasto debido a que no hay una correcta segregación de funciones por lo tanto en el año 2016 se encontró que hay demasiado material obsoleto por falta de control. Para lo cual un levantamiento de procesos plasmados en una matriz narrativa y un flujo de procesos nos permitirá identificar las áreas de conflicto y las que requieren mejorar los procesos.

Según Barrieta “Compras es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de abastecimiento, aprovisionamiento, provisión o suministro. Las compras comprenden un proceso complejo que va más allá de la negociación y del trámite burocrático. Con una buena gestión de compras la empresa consigue ahorrar costes, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.” (Barrieta, 2014)

Una vez obtenido el entendimiento tanto externo como interno de las operaciones de la compañía dentro de un mercado dependiente de la contratación pública, se procede a desarrollar indicadores que permitirán medir el desempeño del proceso y por tanto de la compañía en términos de economía, eficiencia, eficacia, economía y ética.

Cabe mencionar que no se emitirá un informe como tal de auditoría de gestión porque esto implica la emisión de una opinión por parte de una Firma Auditora o una persona con título de CPA. Sin embargo, se emitirá conclusiones y recomendaciones como resultados obtenidos de los indicadores de gestión con el fin de mejorar el proceso del departamento de adquisiciones.

Proceso de compras

El proceso de compras está formado por toda una serie de etapas que se inician cuando un departamento determinado de una empresa detecta una necesidad de un bien o servicio a adquirir en el exterior y que culmina con la finalización contractual con el proveedor que finalmente se seleccionó. Como veremos, este proceso es largo y complejo, y conlleva una serie de fases para su correcta realización que a continuación vamos a analizar.

Identificar las necesidades: Se trata de determinar las necesidades que presenta la empresa o el departamento solicitante a través de la especificación técnica recogida en un documento en el que se describen de forma detallada y estandarizada los requerimientos mínimos para la creación, documentación, adquisición, uso y evaluación del producto/servicio que cubrirá dichas necesidades.

Asignar un equipo de compra: Una vez se tengan bien definidos los requisitos y los productos/servicios necesarios, es importante asignar la tarea de compra a un equipo profesional que se encargará de administrar el proceso de compra, incluyendo finalizar la lista de especificaciones técnicas requeridas para el producto y el proceso de solicitud de cotización y realización del contrato. Si la empresa cuenta con un departamento de compras éste será el encargado de llevarlo a cabo. Si no es así, esta operación puede ser subcontratada a empresas o profesionales que se encargan de todo el proceso.

Solicitud de compra: Corresponde a la primera etapa del ciclo de compras y comienza cuando el organismo encargado de adquisiciones recibe la solicitud de compras, emitida por el área de punto o sección que requiera un determinado producto.

El organismo de compra efectúa el análisis del pedido, para conocer los antecedentes del material requerido tales como: Especificaciones, cantidades requeridas, época adecuada para su recepción entre otros.

Investigación y Selección de Proveedores: Consiste en investigar y estudiar los posibles proveedores de los materiales requeridos. Esta investigación la realiza el organismo encargado de compras y parte con la verificación de los proveedores ya registrados

Negociación con el Proveedor: Una vez que se ha escogido el proveedor más adecuado, el organismo de compras empieza a negociar con él la adquisición del material requerido, dentro de las condiciones más adecuadas de precios y pago. La atención y cumplimiento de las especificaciones exigidas de material y el establecimiento de plazos de entrega, deben ser asegurados en la negociación. La negociación es la tercera etapa del proceso y sirve para definir cómo se hará la emisión de la orden de compra al proveedor.

La Orden de Compra lo realizará la persona que tiene la necesidad seguida de la autorización de su supervisor, es un contrato formal entre la Empresa y el Proveedor, en ella se detallan las condiciones en que se realizó la negociación, ya que tiene la fuerza de un contrato. Su aceptación implica cumplir con todas las condiciones estipuladas. El comprador por una parte es el responsable de las condiciones y especificaciones contenida en la orden de compra, mientras que el proveedor debe estar plenamente informado de todas las cláusulas, pre-requisitos y criterios exigidos por la Empresa, los procedimientos de recepción del material, los controles y especificaciones de calidad, etc., para que el pedido de la compra sea legalmente valido.

Acompañamiento del Pedido (Follow-Up): Hecha la orden de compra, el organismo de bodega necesita asegurarse que la entrega del material se hará de acuerdo a los plazos

establecidos, calidad y cantidad negociada y por lo tanto debe haber un seguimiento del pedido, a través de constantes contactos personales o telefónicos a través del departamento de comprar con el proveedor. Esto significa que el organismo de compras no abandona al proveedor después de haber emitido la orden de compra

4.2 Levantamiento de procesos

La empresa en lo que tiene que ver con el proceso de compras, se procedió a identificar falencias mediante el Coso I que es un documento que contiene principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicable

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

Después de efectuar la aplicación de los cuestionarios de evaluación de control interno por cada uno de los 5 componentes del COSO, al personal vigente previamente seleccionado, se procedió a realizar la respectiva tabulación de las respuestas.

Cuestionario de evaluación de control interno: Entorno de control

| Preguntas | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Cuenta con un código de ética ? | 1 | 3 |
| ¿La Dirección se ha encargado de difundir el Código de Ética a los empleados mediante talleres o reuniones para explicar el contenido del mismo ? | 0 | 4 |
| ¿Cuenta la Entidad con un Manual de Políticas y Procedimientos que incluyan los controles internos en el manejo y administración del proceso? | 0 | 4 |
| ¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las actividades que desarrolla el departamento ? | 0 | 4 |
| ¿La empresa tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos? | 0 | 4 |

Podemos observar que, en todas las preguntas realizadas al personal a través del cuestionario de control interno, con respecto al primer componente del COSO, ambiente de control casi el 100% son negativas, lo que significa que la empresa posee insuficiencias de controles, ya que los mismos han sido diseñados oportunamente por los altos directivos de la compañía.

Cuestionario de evaluación del control interno: Evaluación de riesgos

| Preguntas | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Tiene el departamento identificados sus riesgos, inherentes y de control ? | 4 | 0 |
| ¿El departamento ha establecido políticas y estrategias para la gestión de riesgos ? | 0 | 4 |
| ¿Se encuentran debidamente segregadas las funciones para minimizar los riesgos en las operaciones en el área de compras? | 0 | 4 |
| ¿Han sido evaluados los riesgos establecidos en la operación del departamento de compras? | 0 | 4 |
| ¿Se conoce los riesgos relacionados con los cambios del entorno que pueden afectar al logro de objetivos de la Entidad? | 4 | 0 |

De este cuestionario se puede rescatar que de las cinco preguntas realizadas al personal del componente evaluación de riesgos, solo la primera y la quinta fueron 100% positivas, siendo el resto negativas, por lo tanto, se logró corroborar que el departamento si tiene claramente identificados sus riesgos, pese a esto no realiza ningún tipo de evaluación ni gestiones de los mismos.

Cuestionario de evaluación del control interno: Actividades de control

| Preguntas | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| ¿El departamento ha realizado una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios ? | 0 | 4 |
| ¿Se ha realizado y regularizado la existencia de excesos o defectos en la cantidad de personal operativo y administrativo a través de mediciones del desempeño de las áreas y unidades de la entidad ? | 0 | 4 |
| ¿Se verifica que estén funcionando debidamente los controles establecidos por la compañía en las operaciones del departamento? | 2 | 2 |
| ¿Se verifica el cumplimiento de los cronograma y tiempos de producción? | 4 | 0 |

Se puede observar que, de los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario del tercer componente del COSO, la primera y la segunda fueron 100% negativas, de la tercera 50% contestaron que sí el resto que no y la cuarta fue 100% positiva, por ende, el departamento no cuenta con controles suficientes que garanticen este componente.

Cuestionario de evaluación del control interno: Información y comunicación

| Preguntas | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| ¿El sistema implementado en el área de compras de la organización integran información oportuna y confiable evitando el doble registro de las operaciones ? | 0 | 4 |
| ¿Se han determinado a responsables de la custodia de comprobantes y documentación de sustento, y los mismos se archivan correctamente ? | 0 | 4 |

| | | |
|---|---|---|
| ¿Se realizan pruebas de corte de documentación para comprobar que los registros incluyen todas las operaciones aplicables a un periodo determinado? | 0 | 4 |
| ¿Existe actividades de control para verificar que todo ingreso o retiro de inventario se pueda realizar solo si existen los documentos o comprobantes autorizados que corresponden? | 4 | 0 |
| ¿La Entidad verifica que se hayan elaborado y emitido el conjunto de los estados financieros que corresponden a la naturaleza de la entidad ? | 4 | 0 |

Podemos observar que todas las preguntas realizadas al personal, a través del cuestionario de control interno, con respecto al cuarto componente del COSO, la primera y la segunda y la tercera son 100% negativas, la cuarta y la quinta tienen un resultado de 100% positivas, lo que significa que la empresa posee políticas sobre sus bienes y de la emisión de estados financieros, mas no de controles que conlleven a la correcta ejecución de los mismo.

Cuestionario de evaluación del control interno: Supervisión y monitoreo

| Preguntas | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| ¿La entidad ejecuta supervisiones constantes de controles a nivel de costo ? | 0 | 4 |
| ¿Cuenta la Organización con áreas de prevención, detección y corrección del riesgo de las operaciones ? | 0 | 4 |
| ¿La entidad ha establecido frecuencias en la evaluación de los controles internos? | 0 | 4 |
| ¿Se realiza el seguimiento de los resultados detectados por los controles internos en las áreas supervisadas? | 0 | 4 |

Podemos observar que todas las preguntas realizadas al personal, a través del cuestionario de control interno, con respecto a la supervisión y monitoreo, las respuestas obtenidas 100% negativas, lo que significa que la empresa tiene inexistencia de controles en lo que respecta a este componente, por falta de implementación de los mismos por parte de la Gerencia.

A continuación, se enumeran las falencias encontradas:

- **No existe una correcta segregación de funciones**

En el proceso de adquisiciones, se identificó como problema fundamental la concentración de funciones y responsabilidades en el analista de compras, quien se encarga de todo el proceso iniciando desde la recepción de los pedidos de los distintos departamentos de la organización hasta la recepción y control del material de bodega sin la ayuda de personal capacitado, siendo esto un problema que, en primera instancia, provoca un cuello de botella y al no contar con un superior o supervisor encargado de la aprobación quien a su vez será el encargado de verificar la respectiva asignación del costo o del gasto para que cada uno de los cargos realizados reflejen la veracidad de las inversiones por proyectos .

- **Falta de control de la documentación soporte**

Al no contar con una línea de supervisión en bodega al momento que ingresa la mercadería no existe control de la documentación que verifique las especificaciones requeridas en un inicio como, cantidad, forma, tamaño, modelo y de igual manera revisar que efectivamente exista una persona a cargo de esa compra, mediante la verificación de la orden de compra que contenga firmas de responsables, la no revisión de esta documentación provoca que exista compras ficticias, falta de los materiales recibidos o servicios adquiridos, compras en exceso o productos mal recibidos y materiales que no sean con las especificaciones requeridas.

- **Falta de control en las compras y servicios adquiridos**

No existe un control de las compras realizadas, por lo que la compañía realizó un estudio para la baja de inventario y se constató un gran número inventario en stock que tiene un costo alrededor de 1.8 millones de dólares, siendo esto un problema muy grave porque se piden materiales a veces innecesario y por falta de revisión de las requisiciones de compra se debe dar de baja un inventario mal adquirido.

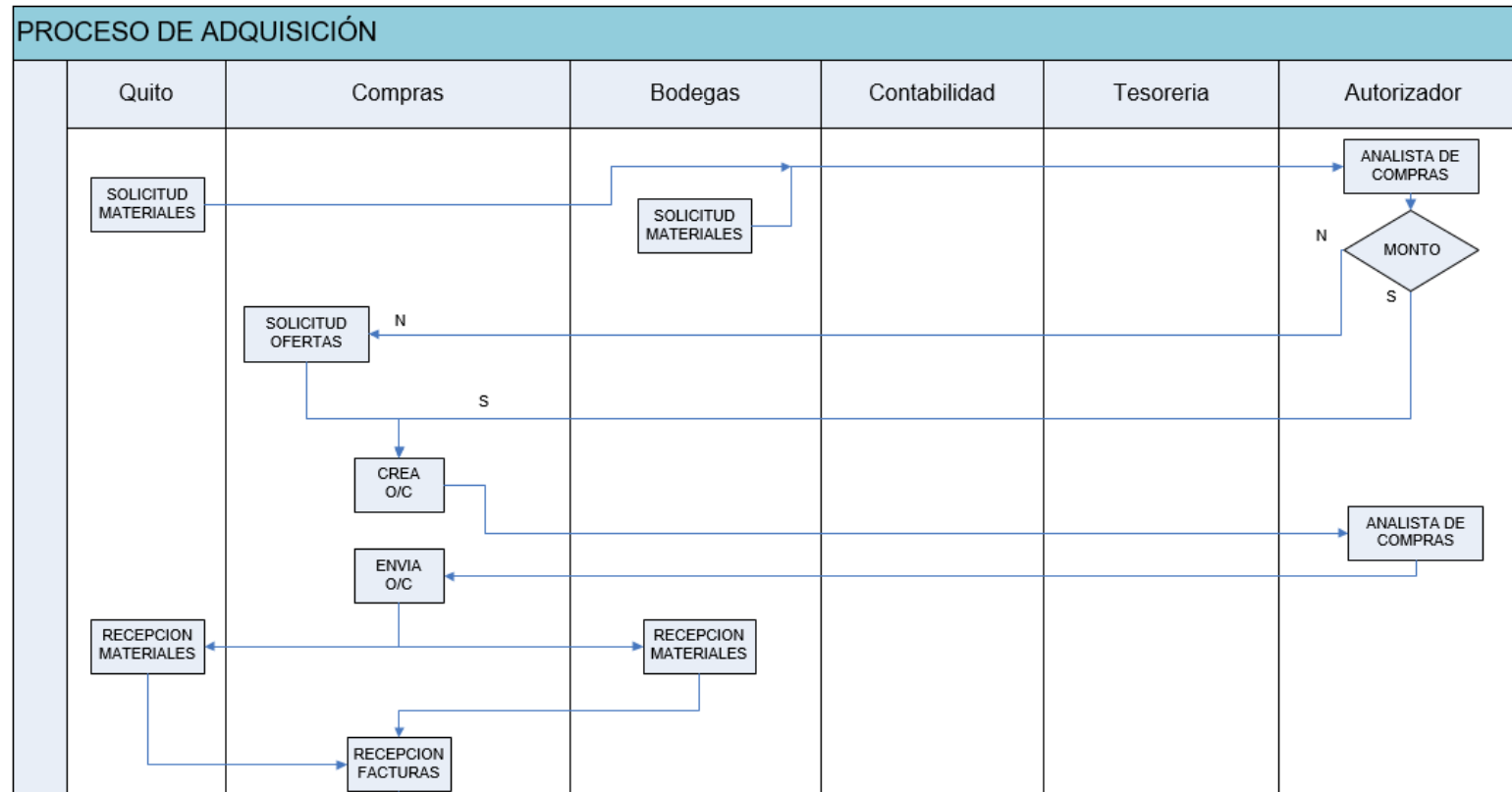
- **Falta de verificación de precios**

El departamento de adquisiciones es muy sensible a la manipulación de los precios y no se lleva un control oportuno al momento de adquirir, porque es un proceso que se lo realiza casi todos los días y por parte de los analistas de compras no realizan el control adecuado de las cotizaciones enviadas por los proveedores y no se dan el tiempo de hacer una comparación de precios internamente de los precios enviados en un inicio por el proveedor

- **Falta de control en la aprobación de órdenes de compra**

Hay un escaso control en la aprobación de órdenes de compra debido a la gran demanda de trabajo en cada área en la cual solo se encarga una sola persona de realizar el proceso de aprobación y no se revisa la documentación soporte para identificar para que fue comprado dicho bien o servicio.

4.3 Flujograma Adquisiciones (Empresa)



Fuente: Petrobell S.A. Grantmining S.A.
 Elaborado por: Petrobell S.A. Grantmining S

4.4 Propuesta de proceso de compras

La principal falencia identificada parte de la segregación de funciones y la falta de un procedimiento que especifiquen las funciones y responsabilidades de cada empleado dentro del proceso, adicional tenemos la falta de control de actividades que ayuden a prevenir, detectar y corregir riesgos en el proceso.

Según Emanuel Peralta, determina que un buen proceso de compras es un modelo sistemático, que representa las etapas por las que pasa un consumidor desde que toma la decisión de adquirir tu producto o servicio. En otras palabras, es la ruta que toman tus clientes mientras deciden hacer negocios. Es similar a un embudo de compra en el sentido de que se trata de un camino que fluye hacia abajo en la parte superior (a medida que los diferentes procesos avanzan hay diferentes niveles de aprobación) y termina más estrechamente en la base (mientras tus clientes potenciales se convierten en clientes de pago).

En base a los problemas identificados en el proceso de adquisiciones, se plantea lo siguiente, la cual tiene como principal referencia un proceso de compras, inventarios y pagos juntos con un control interno eficiente hará que las principales operaciones de este proceso puedan mejorar con una correcta supervisión. A continuación, se presentan los principales cambios realizados.

4.4.1 Descripción de funciones y responsabilidades.

Gerente de Compras y adquisiciones

El Gerente del departamento debe planificar las compras de acuerdo a los objetivos planteados como departamento tanto de ahorro como de calidad de la compañía. En la cual se analiza el presupuesto anual y se define el valor que va ser usado para las compras que se va a realizar todo el año, quien se encargará de revisar mes a mes cuanto ha sido el monto de compras de su departamento para reportar a la Gerencia General.

Supervisor de bodega

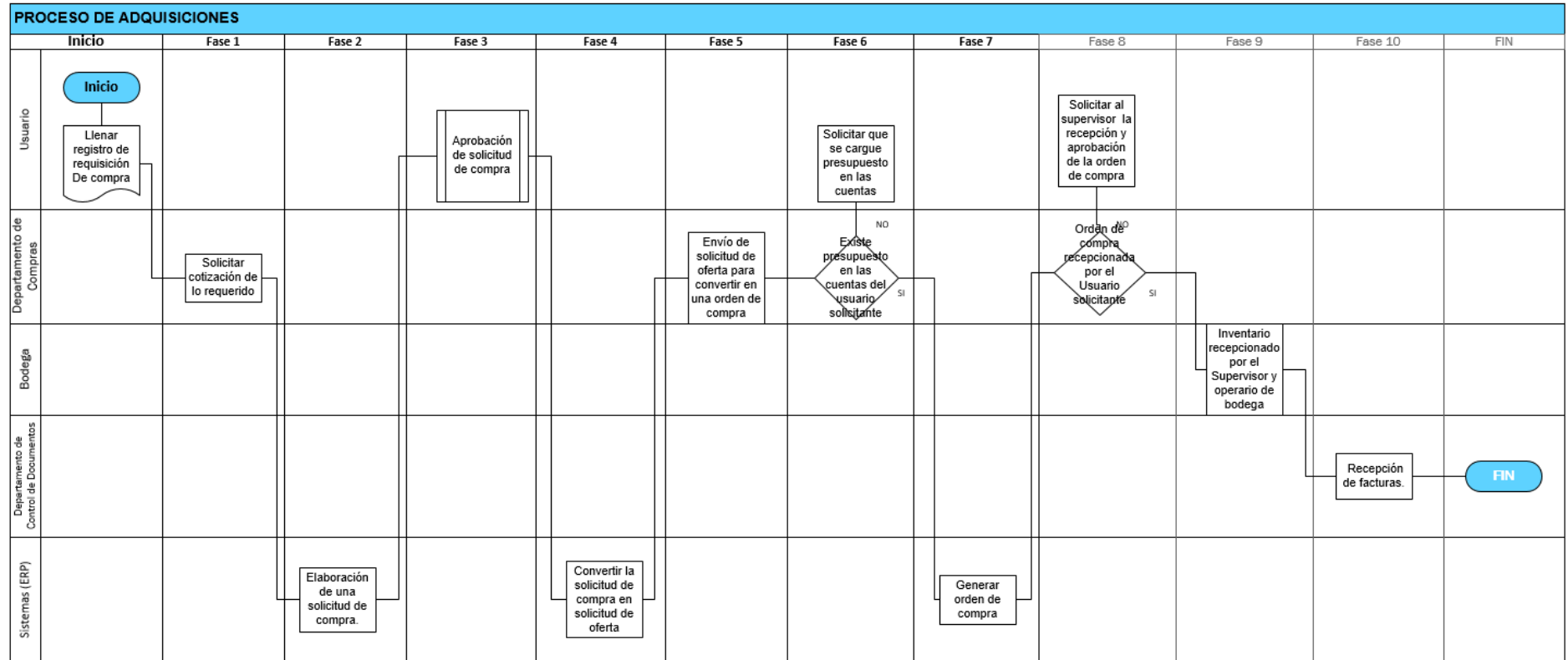
Como parte fundamental del proceso debería existir una persona especializada en el área de bodega que tenga conocimientos de las especificaciones técnicas de todo lo adquirido y pueda existir una correcta recepción del material.

Por lo tanto, la propuesta sería determinar un supervisor cuya función sea el control interno tanto en las cosas que se adquieran como en que los productos sean de acuerdo a la necesidad del usuario que lo solicite y reportar al analista que toda la compra fue entregada de acuerdo a lo solicitado.

Encargado de bodega

El inventario es una parte principal de la compañía para lo cual la propuesta sería realizar la verificación física al momento que ingresa el inventario que este sea completo corroborando entre la factura, y el detalle del inventario entregado anteriormente por el supervisor certificando que el pedido esta con las especificaciones que se adquirieron, ayudando a la empresa a tener un menor número de stock por material mal comprado.

Descripción de actividades por área de la empresa (propuesta)



Fuente: Petrobell Inc Grantmining S.A.
 Elaborado por: Geomara Espín

Tabla 6 Procedimiento del flujo de actividades

| No. | ACTIVIDAD | DESCRIPCION ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|------------|---|---|--------------------------------------|
| 1 | Llenar registro de requisición de compra | Llenar registro para la requisición de la compra en el cual se indica la descripción y especificación de lo requerido, fecha en la que se requiere, proveedores sugeridos y las cuentas contables y dimensiones a cargarse. | Usuario |
| 2 | Solicitar cotización de lo requerido | Se solicita una cotización de lo requerido, al departamento de Compras | Departamento de Compras |
| 3 | Elaboración de una solicitud de compra | Se realiza la elaboración de una solicitud de compra en el sistema ERP. | Usuario |
| 4 | Aprobación de solicitud de compra | Una vez creada la solicitud de compra en el sistema ERP, esta se envía para aprobación siguiendo con el orden de nivel superior (en este caso los jefe de cada área). | Usuario |
| 5 | Convertir la solicitud de compra en solicitud de oferta | Después que se encuentre aprobada la solicitud de compra, en el sistema ERP, se procede a convertir la misma en una solicitud de oferta. | Usuario |
| 6 | Envío de solicitud de oferta para convertir en una | Se envía la solicitud de oferta al Departamento de Compras, para que se proceda a convertir la misma en una orden de compra. | Usuario - Departamento de Compras |

| | | | |
|----|--|--|----------------------------------|
| | orden de compra | | |
| 7 | Solicitar que se cargue presupuesto en las cuentas | El Departamento de Compras se encarga de revisar que exista presupuesto en las cuentas del usuario solicitante del servicio, para proceder a generar la orden de compra, en el caso de que no sea así, el Departamento de Compras solicita presupuesto al usuario, | Departamento de Compras |
| 8 | Generar orden de compra | Una vez que exista presupuesto en las cuentas destinadas para la adquisición de un servicio, se procede a generar la orden de compra en el sistema ERP y a su vez se pide al jefe de cada área la recepción | Departamento de Compras |
| 9 | Solicitar la recepción de la orden de compra | Se solicita la recepción de la orden de compra al usuario, una vez que el mismo reciba lo solicitado. | Departamento de Compras |
| 10 | Compra recepcionada por el supervisor y el encargado de bodega | Se controla que lo comprado sea lo que el usuario efectivamente solicito pasando por 2 filtros el supervisor y el operario. | Departamento de Compras – Bodega |

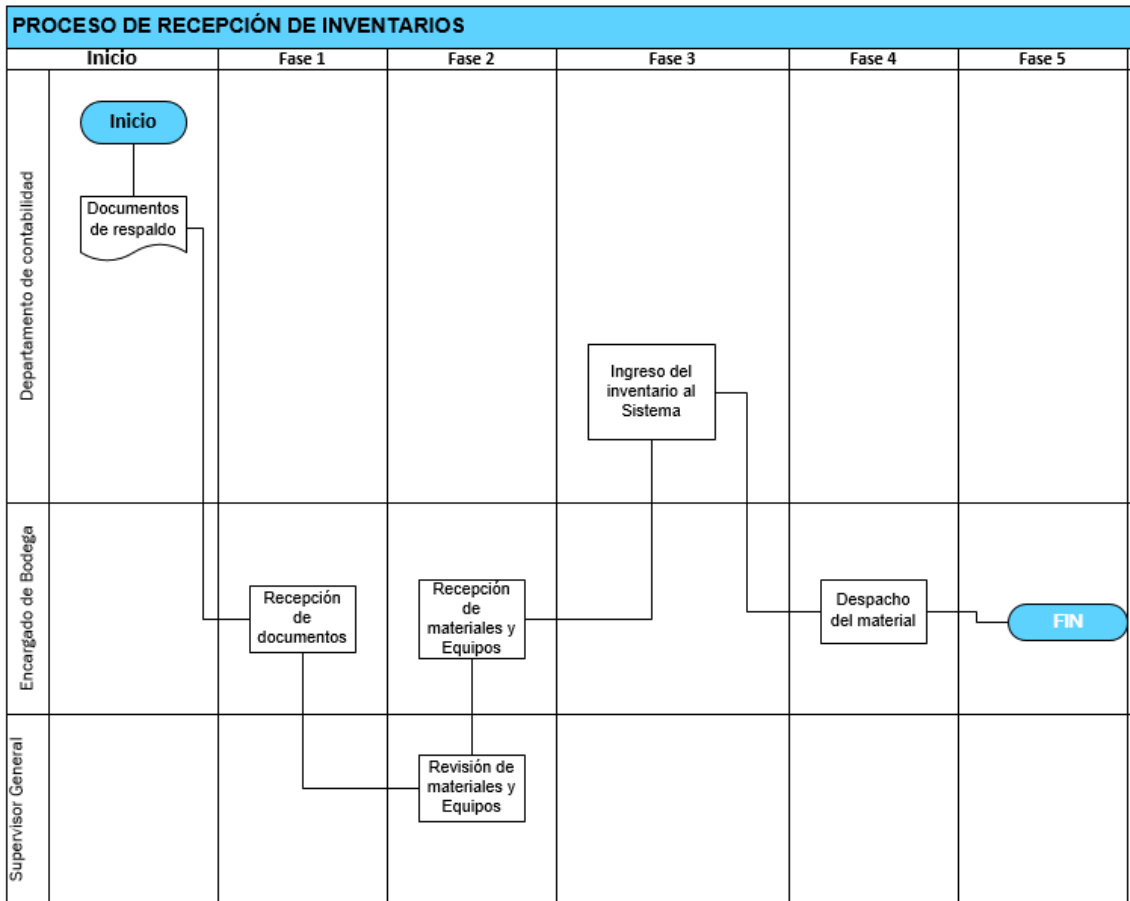
| | | | |
|----|-----------------------|---|---------------------------------------|
| 11 | Recepción de facturas | El proveedor envía factura al Departamento de Control de Documentos. | Proveedor |
| 12 | Recepción de facturas | La factura es registrada en el sistema ERP y se proceder al tema del pago al proveedor. | Departamento de Control de Documentos |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

4.5 Propuesta Entrega y Recepción del inventario

La propuesta de recepción y entrega de inventario está basada en la supervisión del encargado de bodega mediante la verificación física de los documentos que validen la información técnica requerida tanto como la orden de compra y el correo de respaldo de cuál fue la cantidad de la compra, en la cual participa el departamento de contabilidad para un correcto ingreso y salida de inventario en el Sistema contable.

Propuesta del proceso de recepción y entrega de inventarios



Elaborado por: Geomara Espín

Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

Tabla 7 Procedimiento del proceso de inventarios

| No. | ACTIVIDAD | DESCRIPCION ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|-----|-----------------------------------|---|-----------------------|
| 1 | Documentos de respaldo | El Supervisor General, Prepara la documentación que respalda la compra del inventario que llega a bodegas, la revisión corresponde al Departamento de Contabilidad a fin que verificar que los mismos se encuentren completos y no presentan errores o faltantes. | Departamento contable |
| 2 | Recepción de documentos | El encargado de bodega, recibe la documentación por parte del Supervisor General , en la cual se detalla el código y la cantidad a recibir | Encargado de bodega |
| 3 | Revisión de materiales y equipos | El encargado de bodega, realiza la revisión física del inventario que ingresa a bodegas , haciendo un match entre la factura comercial y el detalle entregado por el Supervisor General | Encargado de bodega |
| 4 | Ingreso del inventario al sistema | El departamento de contabilidad, realiza el ingreso del inventario al sistema contable al momento que ingresa a bodega | Departamento contable |
| 5 | Entrega del material | El Encargado de Bodega, distribuye la mercadería a las personas que lo requirieron mediante comprobantes de egreso | Encargado de bodega |

4.6 Propuesta de matriz de controles

Para tener un correcto control interno se usarán las cinco E's que son economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética mencionados en el Capítulo 1, lo cual permite mitigar los riesgos identificados como:

Riesgo de fraude

Puede existir muchas definiciones de fraude, pero la más conocida lo dispone como alteración intencional o deliberada de información, con el objeto de lograr una venta injusta sobre otro. (PwC, 2018)

Este riesgo no puede ser mitigado en una Auditoría de Gestión, ya que es una competencia propia de una Auditoría Forense, por lo tanto, en la matriz de riesgos se plantean diferentes actividades de control que pretenden minimizar al máximo los riesgos los cuales se detallan a continuación.

- Segregación de funciones oportuna
- Control de información y documentación
- Supervisión oportuna
- Autorización y aprobación de solicitudes de compra

Riesgo de Terminación de Contrato

La terminación del contrato se puede dar por la falta de compromiso de los empleados al momento de usar el inventario dado que según la cláusula de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero indica que si se compra un inventario que no va ser usado podría ser causa de terminación del contrato lo cual puede causar los siguientes resultados que pueden perjudicar a la compañía.

- No poder renovar el contrato con el estado
- Indemnizaciones millonarias
- Pérdida de credibilidad para inversionistas
- Quiebre o cierre de la empresa por dependencia del sector público

Para lo que se propone lo siguiente para tratar de mitigar los riesgos los cuales se identificar

Tabla 8 Propuesta de Controles Claves

| Matriz de Controles | | | |
|--|---|------------------------|---|
| Sub Proceso | Descripción del control | Tipo de Control | Frecuencia |
| Aprobación de la orden de compra | Revisión física de las cotizaciones realizadas a los proveedores vs el llenado de formularios para el envío de la proforma, verificando especificaciones técnicas de los materiales o equipos, así también como el precio. | Preventivo | Cada vez que ingresa la orden de compra |
| Solicitud de muestras y equipos | Verificación física, del cumplimiento de las especificaciones técnicas en los materiales solicitados y observación física de las pruebas realizadas en el funcionamiento de los equipos cumplimiento con las directrices de lo requerido | Correctivo | Quincenal |
| Recepción de documentación de compras | Revisión física de la documentación que respalda la compra del inventario que llega a bodegas, la revisión corresponde al Departamento de Contabilidad a fin de verificar que los mismos se encuentren completos y no presentan errores o faltantes. y se proceda a su correcta distribución en el costo y el gasto | Detectivo | Cada que ingresa la mercadería |
| Recepción de mercadería - Revisión de la mercadería. | Revisión física del inventario que ingresa a bodegas, se realiza este control para verificar que la mercadería no se encuentra incompleta o dañada, revisión corresponde a Bodegas y son informadas en caso de tener observaciones al Supervisor y Departamento de Contabilidad. | Detectivo | Quincenal |
| Requerimiento a los proveedores | Se debe realizar una proforma de mínimo tres proveedores, las cuales deben contener todas las especificaciones técnicas de los requerimientos de compras | Detectivo | Cada que ingresa la mercadería |

Elaborado por: Geomara Espín

Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

4.7 Indicadores de Gestión

Una vez realizado el entendimiento del principal proceso de la empresa relacionado con el proceso de compras e inventarios, completando con una propuesta de flujos de procesos que incluyen un control interno, el cual debe ser monitoreado y medido por la empresa el año siguiente mediante indicadores de gestión.

A continuación, se procede a realizar la utilización de indicadores de gestión para medir factores importantes que permiten proponer soluciones para una mejora continua, los cuales arrojan resultados buenos y malos que miden la gestión durante un período determinado de las operaciones de un negocio.

4.7.1 Indicadores de Gestión

Certificación de proveedores

Tabla 9 Certificación de proveedores

| Certificación de proveedores | |
|---|-----------------------------|
| Base | |
| $\frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}} \times 100$ | $\frac{35}{125} \times 100$ |
| Resultado | 28% |

Elaborado por: Geomara Espín

Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

El indicador de Certificación de Proveedores, determina que cada proveedor debe cumplir con un alto estándar de calidad en la producción o provisión de sus productos o servicios, garantizando que lo que entrega está bajo los requerimientos de la compañía. En el Ecuador no se realiza un análisis minucioso de los productos que se entrega y no existe una entidad de control que regularice los estándares internacionales de calidad, por esta razón, la compañía cuenta únicamente con un 28% de proveedores certificados en productos y servicios de calidad, el solicitar un producto internacional aumenta los costos ya que existe mecanismos de protección (aranceles) a los productores nacionales.

En el proceso de compras, al contar con proveedores certificados permitirá a la compañía el realizar menos pruebas de control, por lo tanto, los costos de las adquisiciones son mucho más económicos y el proceso de adquisición resulta ser más eficiente. También nos permitirá reducir más controles en la recepción de productos, es decir, se necesita segregación de funciones y diferenciar entre los productos que cuentan con estándares de calidad y los que no cuentan. En algunos casos requerirá aumentar técnicos quienes puedan realizar el control adecuado de los productos y servicios provenientes de proveedores no certificados y riesgo de nivel de servicios inadecuados porque no cuentan con las certificaciones necesarias o con personal altamente capacitado que puedan desempeñar o entrega el producto si ningún contratiempo, aumentando costos por devoluciones de hasta un 50%, costo de volver a realizar pedidos y costos de inspecciones adicionales de calidad.

Calidad de los pedidos generados

Tabla 10 Cálculo de la calidad de los pedidos generados en el año

| Calidad de los pedidos generados | |
|---|--------------------------------|
| Base | |
| $\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} \times 100$ | $\frac{2880}{3360} \times 100$ |
| Resultado | 86% |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

La Calidad de los Pedidos Generados, busca reducir los tiempos de entrega y procesos en las solicitudes o pedidos de productos y servicios garantizando que todos los pedidos sean generados sin problemas y con altos estándares de calidad, según la investigación que se ha ido realizando este indicador en años anteriores no llegaba en un porcentaje mayor al 50%.

En el proceso de compras al mantener este índice más allá del 80% permitirá a la compañía tener el producto o servicio a tiempo con estándares de calidad solicitados. También nos ayudará en el proceso de producción porque él no recibir a tiempo los

productos o servicios con altos estándares de calidad significa para la empresa una demora en su proceso de producción diario en los campos. Según lo antes expuesto en el año 2017 hay un 86% de pedidos que se han generado sin retraso existiendo tan solo un 14% en la demora del mismo significando que a pesar de que el índice está en rangos normales la empresa debería encontrar posibilidades de mejora con respecto a este proceso aplicando más seguimientos a cada pedido que se va generando.

Entregas perfectamente recibidas

Tabla 11 Entregas perfectamente recibidas

| Entregas perfectamente recibidas | |
|--|------------------------------|
| Base | |
| $\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de Órdenes de compra recibidas}} \times 100$ | $\frac{39}{1115} \times 100$ |
| Resultado | 13% |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

Este indicador de entregas perfectamente recibidas determina que todos los pedidos deben venir con la calidad y las especificaciones necesarias del producto o servicio solicitado para poder ser recibido.

En el Ecuador es difícil que existan proveedores que cumplan con las condiciones habladas al momento de contratar el bien y servicio porque no existe un control riguroso en este proceso, si bien es cierto en el indicador de calidad de pedidos generados en el año hay un rango normal en cuanto a porcentaje pero aquí nos podemos dar cuenta de que a pesar de que los pedidos son recibidos no cuentan con la calidad esperada y son rechazados, debido a que los proveedores no entregan en buen estado y con las especificaciones deseadas los productos o servicios solicitados.

4.7.2 Indicador de Volumen de compra

Tabla 12 Cálculo del volumen de compra

| Volumen de compra | |
|--|---------------------------------|
| Base | |
| $\frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de ventas}} \times 100$ | $\frac{11.000.000}{21.396,553}$ |
| Resultado | 51% |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

La compañía Petrobell Inc. Grantimining S. A. es una compañía que realizar todas sus actividades basadas en la adquisición de bienes y servicios, por lo tanto, su volumen de adquisiciones frente a las de ventas alcanza un 51%, convirtiéndose en un rubro muy importante dentro de los desembolsos de la compañía, por este motivo se debe tomar muy en serio el proceso de compras, ya que la mala utilización o no considerar un proceso por muy sencillo que sea puede causar grandes pérdidas y afectar significativamente la liquidez de la misma

Este indicador de Volumen de Compras en el proceso de adquisiciones nos ayuda a tomar acciones de optimicen el proceso y su negociación con los proveedores, contribuyendo a buen manejo de recursos y que no se den procesos repetitivos y que necesiten ser reprocesados dentro de una misma compra. Petrobell Inc. siempre busca la innovación dentro de sus procesos, sobre todo cuando estos son muy representativos dentro del manejo de los recursos ya que el 51% de las compras frente a las ventas es un porcentaje muy alto que no se puede pasar si un análisis constante.

4.7.3 Indicador de Porcentaje de compras ejecutadas en el mes

| Parámetros de la medición | | |
|---------------------------|--------------------|-----------|
| Unidad de medida | % | |
| Fuente de información | Sistema de compras | |
| Toma de datos | Anual | |
| Meta | 100% | Óptimo |
| Índice aceptable | = O + DEL 90% | Aceptable |
| Índice crítico | - DEL 90% | Crítico |

La ejecución de las compras alcanza su nivel óptimo cuando todas las adquisiciones han sido procesadas en un 100%, es decir, que todas las compras cumplieron su proceso y llegaron a finalizarse si interrupción del proceso, un nivel inferior al 90% se convierte en un indicador crítico ya que determina que las compras no fueron bien planificadas o que su adquisición no fue relevante.

Tabla 13 Porcentaje de compras ejecutadas en el año

| Cumplimiento de las compras ejecutadas en el año | |
|--|---|
| Base | |
| $\frac{\text{Número de compras del año}}{\text{Número de solicitudes presentadas}} \times 100$ | $\frac{1461}{2936} \times 100$ |
| Resultado | 49% |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

El indicador de cumplimiento de compras ejecutadas determina la labor que los analistas del departamento de adquisiciones hacen al momento de recibir solicitudes y procesarlas hasta recibir el bien o servicio.

En el proceso de compras al mantener este indicador alrededor 50% resulta ineficiente debido a que las solicitudes de los usuarios no son atendidas a tiempo lo que significa un retraso en las labores de operación del campo por no recibir el servicio y producto a tiempo por lo que es necesario revisar las políticas y procedimientos del proceso porque no se está cumpliendo en un plazo óptimo y debido a esto retrasa las operaciones de la empresa.

Porcentaje de solicitudes no atendidas en el día

| Parámetros de la medición | | |
|---------------------------|--------------------|-----------|
| Unidad de medida | % | |
| Fuente de información | Sistema de compras | |
| Toma de datos | Anual | |
| Meta alcanzable | 9% | Óptimo |
| Índice aceptable | = O - DEL 9% | Aceptable |
| Índice crítico | + DEL 9% | Crítico |

Las solicitudes no atendidas en el día alcanzan su nivel óptimo cuando todas las solicitudes han sido procesadas en un 9%, es decir, que todas las solicitudes cumplieron su proceso y llegaron a finalizarse sin retraso del proceso, un nivel superior al 9% se convierte en un indicador crítico ya que determina que las solicitudes no fueron atendidas a tiempo.

Tabla 14 Porcentaje de solicitudes no atendidas en el día

| Porcentaje de solicitudes no atendidas en el día | | | | | |
|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Base | dic-01 | dic-02 | dic-03 | dic-04 | dic-05 |
| $\frac{\text{Número de solicitudes no procesadas en el día}}{\text{Número de solicitudes presentadas}} \times 100$ | $\frac{9}{18}$ | $\frac{7}{17}$ | $\frac{10}{19}$ | $\frac{10}{18}$ | $\frac{10}{17}$ |
| Resultado | 50% | 41% | 53% | 56% | 59% |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

El indicador de solicitudes no atendidas en el día determina el porcentaje de solicitudes que no han sido atendidas a tiempo y por lo cual este departamento muestra ineficiencias en su proceso diario.

El resultado de la medición de este indicador en el proceso de compras es crítico por lo que se recomienda la revisión de políticas y procedimientos del proceso debido a que pueden los usuarios estar solicitando insumos y materiales necesarios y no se están atendiendo a tiempo, debido a que, a los datos comparados, demuestran que más del 50% de solicitudes presentadas por los usuarios internos no son procesadas el mismo día de

recepción. Este indicador permite ver información cuantificable y permite ver que efectivamente se están generando retrasos en el procesamiento de solicitudes de compras.

Indicador de incremento del gasto

| Parámetros de la medición | | |
|---------------------------|--------------------|-----------|
| Unidad de medida | % | |
| Fuente de información | Sistema de compras | |
| Toma de datos | Anual | |
| Meta de incremento | 5% | Óptimo |
| Índice aceptable | = 0 - DEL 9% | Aceptable |
| Índice crítico | = + DEL 9% | Crítico |

Meta: Se espera que el porcentaje de incremento del gasto no supere el 5%

Tabla 15 Indicador de incremento del gasto

| Indicador de incremento del gasto | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Base | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic |
| Valor del gasto en compras 2017 | 1814 | 1751 | 2116 | 1615 | 2123 | 1875 | 1677 | 1721 | 2149 | 2001 | 2082 | 4181 |
| Valor del gasto en compras 2016 | 2048 | 1548 | 1659 | 1560 | 1932 | 1927 | 1562 | 1411 | 2112 | 1530 | 1716 | 4078 |
| Resultado | 8.57% | 13.13% | 27.56% | 3.53% | 9.91% | 7.32% | 8.72% | 21.95% | 1.72% | 30.73% | 21.30% | 2.61% |

Elaborado por: Geomara Espín

Fuente: Petrobell Inc Grantimining S.A

Este indicador determina el porcentaje que se ha incrementado en gastos en comparación al año 2016.

En el proceso de compras al mantener un incremento del gasto en promedio del 13% quiere decir que hubo más gastos en relación al 2016 y esto nos lleva a preguntarnos si se estuvo haciendo una buena gestión porque el incremento del gasto en 6 meses del año, se elevaron en más del 9% y solo 3 meses el incremento fue menor. Debe comprobarse si esa elevación estuvo de la mano con las ventas, pero de igual manera hace evidenciar que no se está llevando una adecuada planificación de compras.

Tabla 16 Indicador de Cálculo de Índice de cumplimiento de personal capacitado

| Índice de Cumplimiento de capacitación | Año | |
|--|-----------|-----------|
| | 2017 | 2016 |
| Base | | |
| # de personal capacitado/ Total personal | 171 / 189 | 135 / 168 |
| Resultado (%) | 0.90% | 0.80% |

Elaborado por: Geomara Espín
Fuente: Petrobell Inc Grantmining S.A

Este indicador de Índice de cumplimiento de personal capacitado permite ver qué porcentaje de empleados en la compañía están capacitados referente a su labor que desempeñan.

En el proceso de compras al ser este índice elevado ayuda a la empresa a evitar reprocesos debido a que los empleados están altamente calificados para hacer su labor en el año 2017 la empresa ha realizado capacitaciones del personal en las diferentes áreas de contabilidad, técnica, administración y bodega teniendo un cumplimiento del 90% siendo mayor a un 10% con respecto al año 2016. Resultando así un recurso humano competente dentro del mercado, pero en el área de la bodega involucrada con el inventario se necesita que aparte de que el personal esté capacitado que haya supervisores responsables de la aprobación de los egresos y que no existe un mal movimiento del mismo para que no haya pérdidas de material.

4.7.4 Indicadores de ética

En los capítulos que anteceden se identificaron que es posibles medir el cumplimiento evalúan el código de ética y sus políticas. Es muy importante citar este indicador ya que todas las transacciones que se realizan dentro del proceso de compras se las realiza a través de la buen a fe, por lo tanto, es necesario establecer un indique que nos permita establecer una política de conducta bien estructurada que viabilice su medición.

Establecido un código de ética que norme el comportamiento, no significa que se deben dejar los procesos de adquisiciones de productos y servicios a la deriva, se debe realizar

revisiones esporádicas que permitan mantener el control en el proceso y continuar con los estándares de calidad y de ética en la compañía.

4.7.5 Indicadores de ecología

La contaminación global y su creciente avanza obliga a los estados a mantener políticas ecológicas en la conservación del medio ambiente, sobre todo en los campos donde se extrae o realiza explotaciones de hidrocarburos; la empresa como parte de su responsabilidad social, se preocupa por la conservación del medio ambiente dentro de sus operaciones de negocio, para lo cual negocia con proveedores que cumplan con un estándar de calidad en el cuidado y conservación del medio ambiente, garantizado que su proceso de compras garantice el cumplimiento de los indicadores de eficiencia en la ecología y que cuente con un certificación de proveedores que permitirá a la compañía tomar la decisión sobre adquisición de productos y servicios conjuntamente con los requerimientos técnicos realizado por la compañía.

La medición de los indicadores de ética y ecología se los realiza en base a entrevistas al personal técnico de la compañía

4.8 Resultados obtenidos

Petrobell Inc Grantmining S.A en base a la auditoría de gestión realizada por el año terminado en el 2017, presenta los siguientes resultados enfocados en los indicadores de gestión.

Indicadores de gestión

En el proceso de compras, al contar con proveedores certificados permitirá a la compañía el realizar menos pruebas de control, por lo tanto, los costos de las adquisiciones son mucho más económicos y el proceso de adquisición resulta ser más eficiente. También nos permitirá reducir más controles en la recepción de productos, es decir, se necesita segregar funciones y diferenciar entre los productos que cuentan con estándares de calidad y los que no cuentan. En algunos casos requerirá aumentar técnicos quienes

puedan realizar el control adecuado de los productos y servicios provenientes de proveedores no certificados y riesgo de nivel de servicios inadecuados porque no cuentan con las certificaciones necesarias o con personal altamente capacitado que puedan desempeñar o entrega el producto si ningún contratiempo.

En el Ecuador es difícil que existan proveedores que cumplan con las condiciones habladas al momento de contratar el bien y servicio porque no existe un control riguroso en este proceso, si bien es cierto en el indicador de calidad de pedidos generados en el año hay un rango normal en cuanto a porcentaje pero aquí nos podemos dar cuenta de que a pesar de que los pedidos son recibidos no cuentan con la calidad esperada y son rechazados, debido a que los proveedores no entregan en buen estado y con las especificaciones deseadas los productos o servicios solicitados.

La compañía Petrobell Inc. Grantimining S. A. es una compañía que realizar todas sus actividades basadas en la adquisición de bienes y servicios, por lo tanto, su volumen de adquisiciones frente a las de ventas alcanza un 51%, convirtiéndose en un rubro muy importante dentro de los desembolsos de la compañía, por este motivo se debe tomar muy en serio el proceso de compras, ya que la mala utilización o no considerar un proceso por muy sencillo que sea puede causar grandes pérdidas y afectar significativamente la liquidez de la misma

Indicadores de ética y ecología

La compañía tiene un procedimiento de políticas de conducta, código de ética y por su defecto una política de fraude y anti-corrupción, pero no tienen procedimientos de acción ante estas y mediante una entrevista personal con el Área legal supieron manifestar que si cuentan con juicios tanto laborales como municipales pero ellos cuentan con las pruebas suficientes para poder cerrar cada caso a favor, pero no cuentan con un procedimiento bien estructura estipulado para este tipo de casos, lo cual no permitió evaluar este indicador.

Respecto a los indicadores de ecología, la compañía realiza sus operaciones siempre pensando en su relación amigable con el medio ambiente para lo cual se relaciona con proveedores que deben cumplir con un estándar de calidad, sumado al cuidado del medio

ambiente garantiza el cumplimiento de los indicadores de eficiencia en la ecología: al solicitar varias proformas de compras, permitirá a la compañía tomar la decisión sobre que proveedor se ajusta más a los requerimientos técnicos y ecológicos realizado por la compañía.

5 CONCLUSIONES

La compañía Petrobell Inc. Grantmining S.A., ha logrado de un prestigio importante en el mercado de contratación pública, debido a la calidad de crudo. La empresa ha formado un equipo importante de trabajo responsable que ha logrado sobresalir en el tiempo y ha permitido el crecimiento de una compañía confiable y sólida comprometida con el país y la sociedad en la que se trabaja día a día. Como conocimiento de la empresa mencionada se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- La empresa al contar con un bajo porcentaje de proveedores certificados necesita incurrir en más gastos para poder revisar los bienes o servicios recibidos.
- Se está incumpliendo con la revisión de la documentación soporte que puede afectar de manera negativa a la empresa lo que puede provocar que exista compras ficticias o falta de los materiales recibidos o servicios adquiridos.
- La empresa carece de una persona que se haga cargo de la aprobación de las órdenes de compra y así poder revisar que todo se esté comprando de acuerdo a lo solicitado y a las necesidades de la empresa esto refleja la falta de un control interno que salvaguarde los inventarios y recursos en general de la compañía, permitiendo que exista un riesgo de fraude y esto lleve a la compañía por la terminación unilateral del contrato público debido a su incumplimiento.
- Se concluyó identificando que la empresa, no cuenta con procedimientos específicos que describan las funciones y responsabilidades de un supervisor que pueda aprobar lo que se vaya a pedir dependiendo de cada necesidad esto genera un desconocimiento de labores y falta de compromiso por parte de los empleados con los objetivos y metas de la empresa.

6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están direccionadas al mejoramiento oportuno y eficiente de las actividades de planificación, control interno y de operación de la compañía, las cuales buscan crear una estructura organizacional que permita segregar las funciones y establecer un control eficiente para lograr objetivos medibles con lo planificado.

- Se recomienda capacitar a la persona que hace la recepción del material sobre cuáles son los documentos que soporten el bien o servicio que se va recibir para que exista una correcta entrega.
- Se recomienda aplicar la propuesta del proceso de adquisiciones descrito en el capítulo 4 que asigna responsables para cada proceso, para así poder tener un debido control y su monitoreo a través de los indicadores de gestión identificados durante el examen del proceso.
- Realizar un manual de procedimiento, en el cual se plasme las directrices de la organización, se describan estrategias y se desarrolle un proceso de planificación, ejecución y control de las operaciones del negocio de manera efectiva por las responsabilidades del talento humano y así se pueda identificar de manera clara los roles y funciones de cada persona.
- Buscar nuevas líneas de negocio, aprovechando las utilidades del negocio público con el fin de evitar riesgos de terminación del contrato. Generando nuevas plazas de trabajo y logrando un crecimiento económico en el país.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, V. (5 de 5 de 2015). *Sesión de aprendizaje* . Obtenido de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Barcia, W. (10 de 10 de 2016). *Educádonos en el Ámbito Enonómico*. Obtenido de <http://ambitoeconomico.blogspot.com/2012/07/la-inflacion-en-el-ecuador.html>
- Barrieta, B. (Julio de 2014). *El proceso de compra*. Obtenido de <https://begonagonzalezlejabarrieta.wordpress.com/2013/02/07/el-proceso-de-compra/>
- Barrionuevo. (24 de Septiembre de 2013). *Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://prezi.com/p6jbnw3p6-dx/propositos-y-objetivos-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Bermúdez. (25 de 3 de 2018). *Reliabilityweb.com*. Obtenido de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion/>
- Briceño, H. (2016). *Indicadores Financieros* . En H. Briceño. Zapopan: AlumbraL.
- Caurin, J., & Hernández, R. (11 de 2016). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/analisis-externo-de-mercado.html>
- Comercio. (26 de Junio de 2012). Breve reseña sobre la historia petrolera del Ecuador. *El Comercio* , págs. Electronica <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/breve-resena-historia-petrolera-del.html>.
- Corrales, C. (Noviembre de 2016). *Auditoría de Gestion aplicada a los procesos*.
- Cuellar. (2014). *Concepto de Auditoria Universal* .
- Cuellar. (10 de 2017). *Clasificación de la auditoria* . Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfch2.html#tgarfse9.html>
- Durán. (11 de 2016). *Auditoria de Gestión*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Ecuador, A. H. (2015). Asociación Hidrocarburífera del Ecuador. En *Asociación Hidrocarburífera del Ecuador* (págs. 43-44).
- Fernández, C. (11 de 2016). *Auditoria Administrativa*. Obtenido de http://armandochoero.blogspot.com/2011/10/evolucion-historica-de-la-auditoria_02.html

- Fernández, C. A. (Domingo de 10 de 2011). *Auditoría Adminsitrativa* . Obtenido de <http://armandochoero.blogspot.com/>
- Gaitán, E. (2006). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: analisis de informe COSO I Y II . Lobolunar .
- García. (2008). *Auditoria de Gestión y Métodos* . Obtenido de Auditoria de gestión y métodos raul de armas garcia la habana 2008
file:///C:/Users/call/Downloads/Auditoria%20de%20gestion_%20conceptos%20-%20Armas%20Garcia,%20Raul%20de.pdf
- Maldonado. (2011). *Auditoria de Gestión*. Quito: Abya-Yala.
- Maldonado, M. (2016). *Procesos*. Quito : Patito .
- Mantilla, A. (12 de 11 de 2014). *TECNOLOGIA Y PETRÓLEO* . Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/tecnologia-petroleo-64894>
- Montúfar, E. (01 de 08 de 2014). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Obtenido de <http://estebanmontufar.blogspot.com/2012/08/auditoria-operacional.html>
- Muñoz. (2002). *Auditoria de Sistemas Computacionales* . México: Pearson educación .
- Nunes, P. (15 de 12 de 2015). *Enciclopedia Temática* . Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/economia-es/tasa-de-interes-pasiva/>
- Nunes, P. (19 de 12 de 2015). *Enciclopedia Temática*. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/economia-es/tasa-de-interes-activa/>
- Orta, K. (07 de 2015). *Auditoria Informatica*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/KellyOr1/unidad-i-auditoria-informtica>
- Pérez. (22 de Mayo de 2018). El comercio. *Ecuador sumó USD 1 000 millones en ingresos por aumento precio de crudo*.
- Pinilla. (1996). *Auditoria Operacional* . Bogota : Imprenta Universidad Nacional Santafé.
- Piña, C. (Abril de 2017). *EMPRENDE pyme* . Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/analisis-externo-de-mercado.html>
- PwC. (Enero de 2018). *Auditoría*. Obtenido de <https://www.pwc.com/bo/es/servicios/auditoria.html>
- Remírez, A. (23 de Abril de 2014). *Arriaga Asociados* . Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>

- Romero, J. (31 de 08 de 2015). *Control Interno y sus 5 componentes*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Santillana. (10 de 2015). *Educación en Ingeniería Química*. Obtenido de <http://ssecoconsulting.com/breve-historia-de-la-industria-del-petroacuteteleo.html>
- Urquiza, R. (03 de 2015). *Marco de referencia para la implementacion, gestión y control adecuado Sistema de control interno* . Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>