



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
TURÍSTICAS**

**Trabajo de fin de carrera titulado:**

“ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE COMPRAS DE LAS EMPRESAS DE  
SERVICIOS PETROLEROS Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL INTERNO  
DE COMPRAS APLICADO EN HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING  
ECUADOR CÍA. LTDA. AÑO 2013”

**Realizado por:**

**JOSE DAVID PORTERO**

**Como requisito para la obtención del título de:**

**INGENIERO FINANCIERO**

**QUITO, Julio de 2013**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, **JOSÉ DAVID PORTERO REVELO**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

-----

**JOSÉ DAVID PORTERO REVELO**

**1711669034**

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:

“ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE COMPRAS DE LAS EMPRESAS DE  
SERVICIOS PETROLEROS Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL INTERNO  
DE COMPRAS APLICADO EN HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING  
ECUADOR CÍA. LTDA. AÑO 2013”

Realizado por el alumno

**JOSÉ DAVID PORTERO REVELO**

Como requisito para la obtención del título de

**INGENIERO FINANCIERO**

Ha sido dirigida por el profesor

**ING. CARLOS MANCHENO**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

-----

**ING. CARLOS MANCHENO**

**Director**

## **LOS PROFESORES INFORMANTES**

M.Sc. Fabián Tapia

M.Sc. Santiago Aguirre

Después de revisar el trabajo escrito presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

-----  
**M.Sc. Fabián Tapia**

-----  
**M.Sc. Santiago Aguirre**

Quito, Septiembre de 2013

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis Padres y Hermanas con todo mi cariño por haber sido mi pilar fundamental durante toda mi vida

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que es mi roca y mi fortaleza, a mi Padre José, Madre Gladys y Hermanas María Belén y María Fernanda, por su apoyo incondicional y principal influencia en mi formación personal.

Gracias a mis Profesores Carlos, Lizbeth y Alexis por su apoyo y por creer que esto era posible.

A David, Tere, Andrés, Daniela, Diego, y Pablo por su grano de arena para este trabajo.

A amigos verdaderos que están en las buenas y las malas.

A todos, mil gracias

## RESUMEN

Por medio de investigación denominada: “Análisis de la política de compras de las empresas de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de compras aplicado en Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. Año 2013” se busca identificar las principales características de las empresas del sector de servicios petroleros y la incidencia que tiene dentro de ellas el control interno comparado con Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

Una vez delimitadas las características de las empresas competidoras en función del control interno, se realizó una comparación con la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., para determinar por medio de un contraste estadístico, las circunstancias de la organización ante la competencia de acuerdo al departamento de compras y su incidencia en la relación tripartita proveedores – empresa – clientes.

Ya determinados los principales problemas a nivel departamental se procedió a la inclusión de un sistema de medición matricial por medio de cual se busca identificar las causas que ha llevado a generar altas pérdidas económicas por incumplimiento de contratos y mal servicio y control a clientes y proveedores. Además por medio de la propuesta de un sistema matricial de medición a diferencia del control interno tradicional, se busca realizar un control interno cuantitativo y cualitativo mensualmente dentro del departamento para poder conocer de primera mano el trabajo que realizan los empleados y su impacto a nivel departamental y organizacional.

**Palabras Claves:** Control interno, sector de servicio petrolero, departamento de compras, proveedores, clientes, medición matricial.

## SUMMARY

Through research called: "Analysis of the purchasing policy of oil services companies and their impact on internal control applied to purchases department of Hilong Ecuador Oil Service & Engineering Co. Ltd. Year 2013" is to identify the main characteristics of the companies in the oil services sector and the impact they have within them internal control compared to Hilong Ecuador Oil Service & Engineering Co. Ltd.

Once defined the characteristics of competitors in terms of internal control, were compared with the company Hilong Ecuador Oil Service & Engineering Co. Ltd. to determine by means of a statistical test, the circumstances of the organization from the competition according to the purchasing department and its impact on the relationship tri partita suppliers - business - customers.

Already some major problems at the departmental level proceeded to the inclusion of a matrix metering system through which it seeks to identify the causes that led to generate high economic losses for breach of contract and bad service and control to customers and suppliers. Besides using the proposed measurement matrix system unlike the traditional internal control, it seeks to make a quantitative and qualitative internal control within the department monthly to see firsthand the work that employees and their impact at the departmental level and organizational.

**Keywords:** Internal control, oil service sector, purchasing, suppliers, customers, matrix metering

## ÍNDICE DE CONTENIDO

UNIVERSIDAD .....	I
DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	II
DECLARATORIA .....	III
LOS PROFESORES INFORMANTES.....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
SUMMARY .....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	IX
CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.3 OBJETIVO .....	1
1.3.1 Objetivo General.....	1
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	2
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	3
1.6 HIPÓTESIS.....	8
1.7 VARIABLES .....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
Introducción .....	9
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	9
2.1.1 Concepto de Política Empresarial .....	10
2.1.2 El Control Interno .....	10
2.1.3 El riesgo .....	11
2.1.4 Dinámica del sector petrolero nacional e internacional .....	12
2.1.5 Producción petrolera .....	13

2.1.6	Industria prestadora de bienes y servicios petroleros.....	15
2.1.7	Impacto en la economía ecuatoriana de la industria prestadora de bienes y servicios petroleros .....	17
2.1.8	Departamento de compras.....	18
2.1.9	El control interno de las actividades del área de compras.....	20
2.1.10	FODA.....	26
2.1.11	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	34
2.1.12	Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	35
CAPÍTULO III.....		36
3.	METODOLOGÍA .....	36
3.1	NIVEL DE ESTUDIO .....	36
3.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.3	METODOLOGÍA.....	38
3.4	MÉTODO .....	38
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
3.7	TÉCNICA .....	41
3.8.1	Justificación de la encuesta.....	42
3.8.2	La encuesta.....	43
3.9	TABULACIÓN E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN .....	45
CAPÍTULO IV.....		54
4.	PROPUESTA.....	54
4.1	Consideraciones generales para la propuesta del modelo del sistema matricial para el control interno en el departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. ....	55
4.1.1	Factores relevantes del sistema matricial a tomarse en cuenta en el departamento de compras. ....	56
4.2	Consideraciones generales para elaborar el modelo de sistema matricial para el control interno en el departamento de compras en Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. ....	56
4.2.1	Objetivo.....	57
4.2.2	Metodología .....	57

4.2.3	Situación Actual.....	57
4.2.4	Recomendaciones.....	60
4.3	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	60
4.3.1	Alcance de la Propuesta .....	60
4.3.2	Diseño matricial .....	62
4.3.3	Proceso de Medición.....	63
4.4	Matriz de medición del departamento de compras (MDC).....	65
4.5	Matriz de medición del departamento de compras para proveedores (MP).....	66
4.6	Matriz de medición del departamento de compras, matriz de clientes (MC).....	67
4.7	Prueba Piloto .....	68
4.7.1	Jefe Departamento (A).....	69
4.7.2	Facturador del departamento (B) .....	72
4.7.3	Compras del departamento (C) .....	75
4.8	Análisis de la prueba piloto.....	78
4.8.1	Análisis individual .....	78
4.8.2	Análisis por área de matriz.....	80
CAPÍTULO V .....		82
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1	Conclusiones .....	82
5.2	Recomendaciones .....	83
BIBLIOGRAFÍA .....		85
ANEXOS .....		87

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es la falta del cumplimiento de políticas de compras y su incidencia en el manual de control interno, lo que ha generado un estancamiento competitivo en la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., en la prestación de servicios petroleros en el cantón Quito?

### **1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Un Manual de control interno basado en el cumplimiento de políticas de compras podrá potenciarla Competitividad de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., para ser un referente en la prestación de servicios petroleros en el Ecuador?

¿Por medio de un análisis de las políticas de compras en el sector de servicios petroleros será posible diagnosticar la deficiencia de los procesos internos que no permiten potenciar la Competitividad hacia el futuro de acuerdo a modelo estratégico de la empresa?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de llevar un manual de control interno medible dentro de la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.?

### **1.3 OBJETIVO**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar las políticas de compras en el sector del servicio petrolero y su incidencia en el Manual de Control Interno de compras en la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. como medio para potenciar el control y la

competitividad dentro del mercado de prestación de servicios petroleros en el Ecuador.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las teorías administrativas y de control mediante una recopilación bibliográfica y documental, seleccionando el sistema más acorde a las necesidades de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa y su entorno, a través de técnicas de investigación científica obteniendo las ventajas y desventajas de la incorporación de una matriz evaluativa de riesgos medible en base de cumplimiento de políticas de compras dentro de la empresa.
- Implementar una matriz evaluativa de riesgos de los procesos y políticas de compras con aplicación del control interno, que garantice un correcto proceso al momento de adquirir producto de los proveedores y a su vez, que potencien la competitividad dentro del mercado de la prestación de servicios petroleros.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

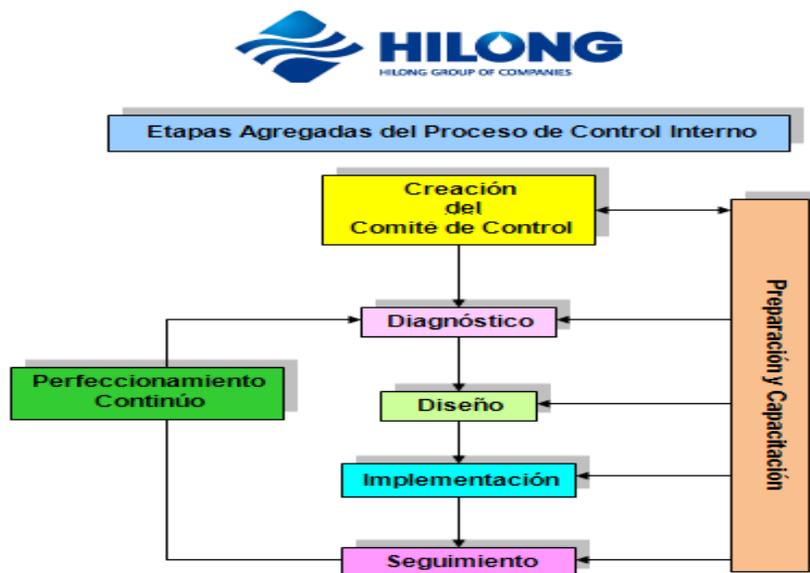
Al realizar el estudio previo sobre la falta de cumplimiento de las políticas de compras y, que no existe un manual de control interno en la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. , se manifiesta la necesidad de implantar un sistema de control que permita conocer las debilidades de los procedimientos aplicados para la recepción, manejo, entrega y recolección de las herramientas y equipos que se requieran ser recuperados e incorporados a la empresa, con la finalidad de verificar la entrega así como la recepción de los insumos sobrantes por no haber sido utilizados o consumidos, permitiendo así, un control adecuado en cuanto al manejo de los insumos, útiles y herramientas sobrantes lo cual permitirá resultados positivos desde el punto de vista operativo, económico y social, bajo la premisa del cumplimiento de políticas de adquisición.

- a) La presente investigación busca plantear una alternativa basada en las políticas de compras del sector de servicios petroleros y su incidencia en el Manual de Control Interno para potenciar la Competitividad de la empresa por medio de la regulación de los procesos de compras, con la utilización del conocimiento investigativo para poder competir con éxito hacia el futuro frente a las demás empresas.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

**Manual de Control Interno:** El control interno comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la gerencia, es decir, un sistema de control interno se extiende más allá de los aspectos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.(Newton, 2009)

**Gráfico 1:** Etapas del Control Interno



Elaborado por: David Portero

**Competitividad:** La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. (Porter, 2005, editorial IESE Business School)

**Gráfico 2:** La competitividad



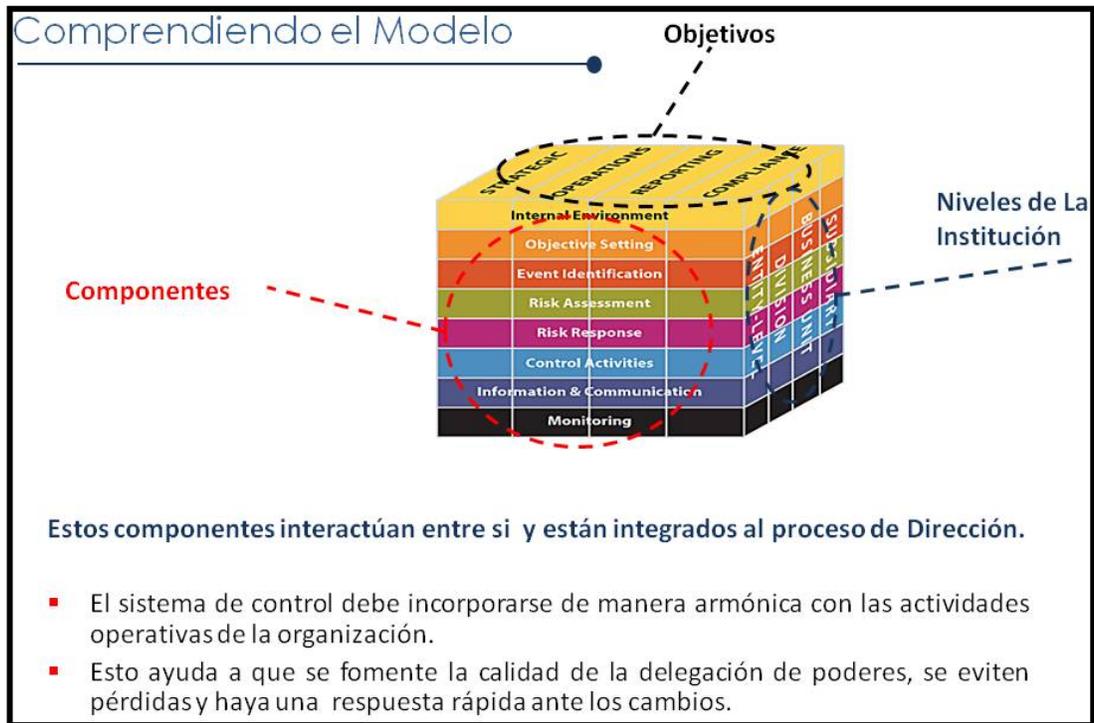
**Elaborado por:** David Portero

**Coso:** Newell, 2010 define al COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto 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

- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

**Gráfico 3:** Etapas de COSO



**Fuente:** <http://blogconsultorasur.wordpress.com> Riquelme Nelson (2011)

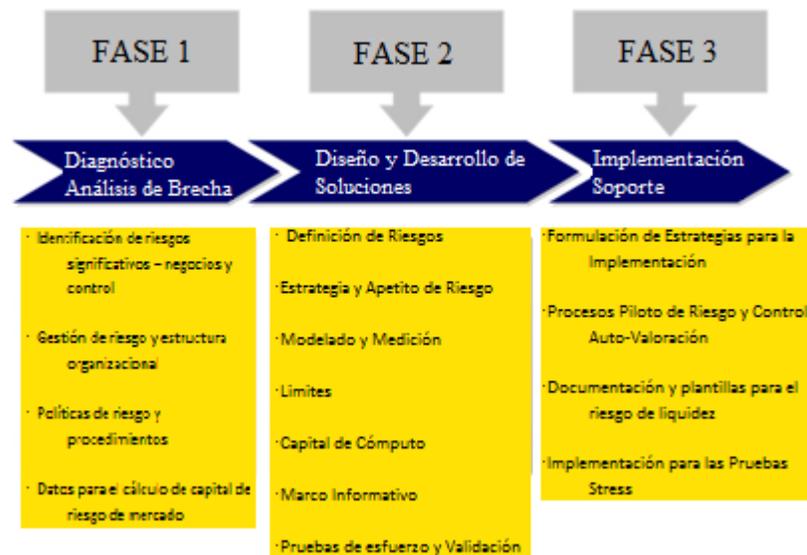
**ERM:** La administración de riesgos empresarial, es una administración holística de todos los riesgos importantes. Simplificando, es la vista e identificación de riesgos a través de toda la organización y los pasos que son tomados para manejar dichos riesgos. (Meléndez, 2010). (Enterprise Risk Management).

Es un Proceso que incluye:

- Identificar Potenciales Eventos que pueden Impactar en los Objetivos.
- Evaluar los Riesgos y darle Respuesta.
- Considerar los Riesgos en la Formulación de la Estrategia.

- Aplicar el ERM a través de toda la Empresa.
- Gestionar los Riesgos considerando el nivel de apetito o aversión al riesgo de la Organización
- Lograr una visión del Portfolio de Riesgos a nivel de la Compañía.
- Monitorear el Comportamiento

**Gráfico 4: Etapas del ERM**



**Fuente:** [www.dnbprocess.com](http://www.dnbprocess.com)

**COSO ERM:** Ayuda a la creación de valor, permitiendo al nivel gerencial a manejarse con eficacia frente a los eventos futuros potenciales que crean incertidumbre y responden con comportamientos que reduzcan la probabilidad de resultados desventajosos e incrementen los beneficios.

Sistemas y Procesos que una Empresa pone en funcionamiento para proteger los derechos de sus “grupos de interés” o socios (stakeholders). (Paredes, 2011).

### **Objetivo del Proyecto**

Mejorar la Identificación de Riesgos y los Procedimientos de Análisis de Riesgos.

## Principios Subyacentes

Toda Organización, con o sin fines de lucro, existe para Agregar Valor a sus grupos de interés o socios (stakeholders).

El Valor es creado, preservado o erosionado por decisiones de Management en todas las actividades, desde la Definición de Estrategias hasta operar el día a día de la empresa.

**Gráfico 5:** Enfoque del COSO ERM



**Fuente:** [www.riesgoempresarial.com](http://www.riesgoempresarial.com)

**BCM:** La administración de continuidad de negocios es una iniciativa administrativa continua que incluye políticas y procesos ligados a los objetivos estratégicos de la organización, para prepararse profesionalmente para sobrevivir a interrupciones y continuar o reanudar operaciones de negocio diarias, especialmente en eventos considerados por la organización como desastres. (Meléndez, 2010), (Business Continuing Management).

## 1.6 HIPÓTESIS

El análisis de las políticas de compras de las empresas de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de compras en la empresa Hilong Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., mejorará los niveles de calidad en las adquisiciones, reduciendo las pérdidas económicas por incumplimiento de contratos y malas negociaciones con los proveedores, mejorando el servicio al cliente final.

## 1.7 VARIABLES

**Variable dependiente:** Las políticas de compras

### **Indicadores:**

- Incidencia de cumplimiento de las políticas de compras.
- Departamentos de compras de las empresas del sector de servicios petroleros.
- Seguimiento y control de las políticas de compras en el sector de estudio.

**Variable independiente:** El control interno.

### **Indicadores:**

- Manual de control interno de la empresa
- Sistemas de control de cumplimiento
- Procesos de revisión y control empresarial

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

La importancia del marco teórico más allá de ser un referente de los aspectos bibliográficos utilizados como base para el proyecto investigativo, se encarga de dictar el fondo en el cual se sustenta el proyecto, y pasa de ser un ente, como menciona su título, teórico a ser un sistema argumentativo del conocimiento que hace entendible la esencia misma de los aspectos coyunturales en desarrollo dentro del tema desarrollado.

#### **2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Forero (2011) menciona que el sector de las compañías proveedoras de bienes o prestadoras de servicios petroleros en el Ecuador, ha tomado fuerza gracias a un ligero boom petrolero que viene experimentando la región desde hace algunos años. Por un lado, con el crecimiento continuo de las necesidades que obliga a cumplir con los nuevos desafíos generados por la dinámica mundial y por otro lado, las empresas que operan en la explotación y producción de petróleo y gas, demandan de la industria nacional productos y servicios cada vez más competitivos frente a los ofrecidos por el mercado internacional, tanto en escala y oportunidad.

La importancia de este trabajo es establecer un análisis de la política de compras en la industria que provee servicios para el sector petrolero, en particular de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador cía. Ltda., y su impacto en el control interno dentro de la misma empresa, con el fin de proponer la elaboración de una matriz evaluativa de riesgos que al final se constituya en un elemento de control y desarrollo de la empresa, a través de este medio se busca beneficios importantes no solo para la industria petrolera y sus empresas relacionadas, sino para la economía ecuatoriana en general.

### **2.1.1 Concepto de Política Empresarial**

Una política empresarial es un parámetro o norma al cual se deben regir todos los involucrados en el proceso corporativo, donde los proveedores, la empresa y el cliente son responsables de cumplir y hacer cumplir estos parámetros para hacer funcional y operativa la estrategia y el logro de objetivos.

#### **2.1.1.1 Concepto de la política departamental**

Es un lineamiento interno de la empresa específico, que es utilizado para orientar la acción y conducta de los trabajadores en cada uno de los departamentos de la empresa, también es llamada política táctica porque se enfoca en guiar al personal de cada área por el camino del cumplimiento óptimo de los procesos.

### **2.1.2 El Control Interno**

#### **2.1.2.1 Definición del control interno**

Según Mancheno, Carlos y Bonilla, Jorge (2009) el control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, el cuerpo gerencial y demás talento humano, formulado para proporcionar una seguridad razonable relacionada al logro de objetivos en tres categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Confiabilidad de la prestación de los estados financieros
3. Cumplimientos de las leyes y regulaciones aplicables.

La OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores) define al control Interno como:

“El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la

observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”

Entonces, el control interno se lo puede definir como un conjunto de procesos o mecanismos dentro de una organización donde alinea los procesos con los objetivos a alcanzar ya sea corporativo o departamental.

### **2.1.2.2 Clasificación del Control Interno**

Dependiendo de la distribución departamental de la empresa el control interno se puede clasificar:

- **Control Administrativo:** Un control administrativo mantiene un plan organizacional y todo el procedimiento enfocado a la eficiencia operacional adherido a las políticas empresariales y con poca incidencia a los registros financieros. Aquí se maneja el control de análisis estadísticos, reporte operacional, capacitación al talento humano, calidad y administración de tiempo. Ejemplo: El timbrar una tarjeta o huella digital a la entrada y salida; así mismo los exámenes anuales ocupacionales.
- **Control Contable:** Un control contable mantiene un plan organizacional de todo el procedimiento directamente relacionado a garantizar el cuidado de los activos de la empresa y a la transparencia de la información financiera. Aquí se maneja el control de autorizaciones y manejo de registros contables. Ejemplo: La numeración de las órdenes de compra, cheques y documentación donde pueda afectar a la liquidez.

### **2.1.3 El riesgo**

#### **2.1.3.1 Concepto de riesgo**

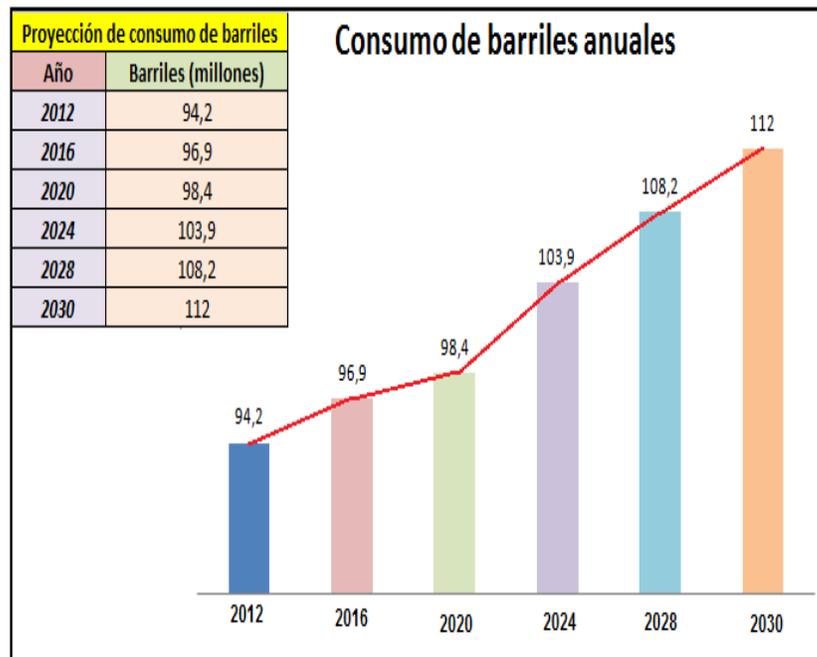
Un riesgo es un posible acontecimiento que puede afectar de forma negativa a la empresa amenazando su existencia o afectando seriamente a su estabilidad financiera. La gerencia debe identificar y levantar un análisis de cuáles son las causas que afectan al riesgo y cómo influyen en el cumplimiento de objetivos empresariales

(Whinttington, R & Pany, K, 2000). Así mismo preceder a implementar un plan de contingencia a corto y largo plazo dependiendo del grado de incidencia en la empresa.

#### 2.1.4 Dinámica del sector petrolero nacional e internacional

Sin lugar a dudas, el petróleo es uno de los recursos naturales más apetecidos a nivel mundial. En efecto, la mayor parte de la energía consumida en el mundo proviene precisamente del petróleo y, a pesar de la incursión de otros combustibles, se espera que su consumo siga aumentando, pasando de 94,2 millones de barriles en el año 2012 a 112 millones de barriles por día en el 2030. De la misma manera, la demanda global de petróleo crecerá cerca del 1% anual entre 2012 y 2020 (UPME, 2012).

**Gráfico 6:** Proyección de consumo de barriles de petróleo (2012 – 2030)



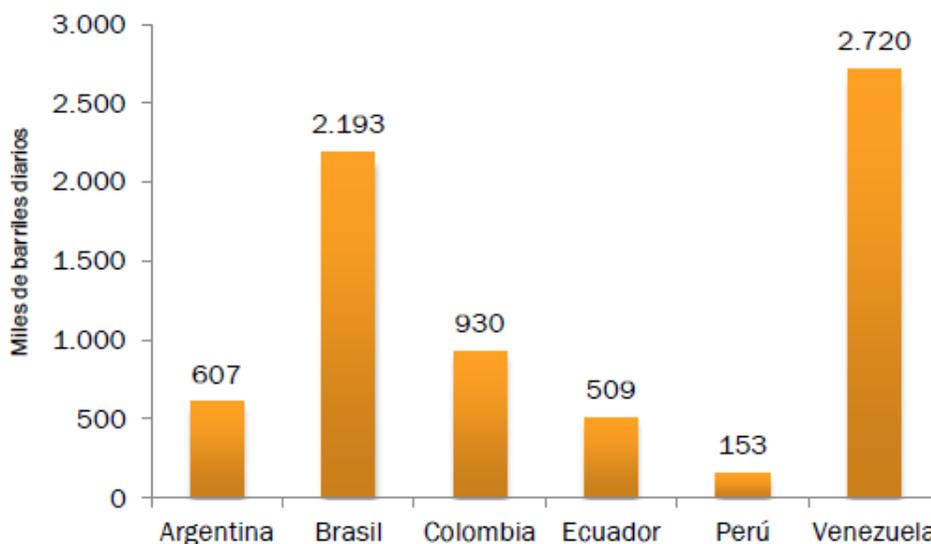
**Fuente:** UPME  
**Elaborado por:** David Portero

Las principales fuentes de la oferta futura de petróleo equivalente provendrá del gas natural sometido a licuefacción y de los hidrocarburos no convencionales, más que de las cuencas tradicionales maduras, lo cual le da un grado de incertidumbre y dificultad al crecimiento de la oferta hasta 2025.

### 2.1.5 Producción petrolera

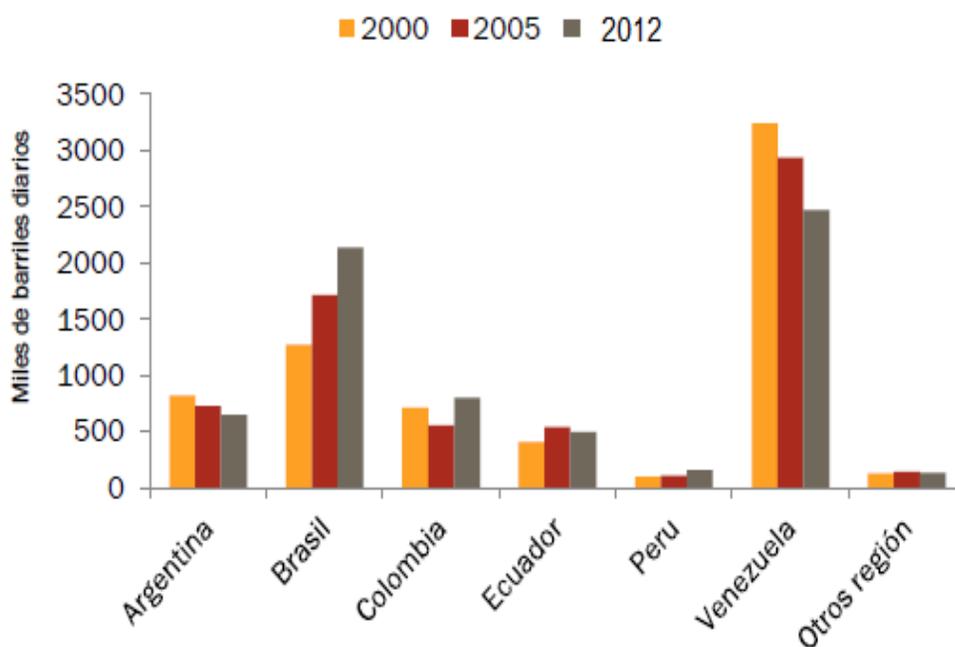
Ecuador no es un país importante en el escenario internacional. Su participación en la producción mundial es de sólo un 0.9% y en las reservas su peso es marginal (0.08%). Entre los países de Suramérica, la posición de Ecuador no mejora al ubicarse como el quinto productor de petróleo, con 509 mil barriles diarios, luego de Venezuela y Brasil que produjeron alrededor de 2.720 y 2.193 miles de barriles respectivamente en 2012. Si bien a este nivel no se estructura como un gran referente, los ingresos que percibe son muy importantes a escala interna y como referente del PIB nacional. (OPEP, 2012)

**Gráfico 7:** Producción de petróleo en América Latina, 2011



**Fuente:** BP Statistical Review of World Energy, 2012.  
**Elaborado por:** OPEP

**Gráfico 8:** Evolución de la producción de petróleo en América Latina



**Fuente:** BP Statistical Review of World Energy, 2012.

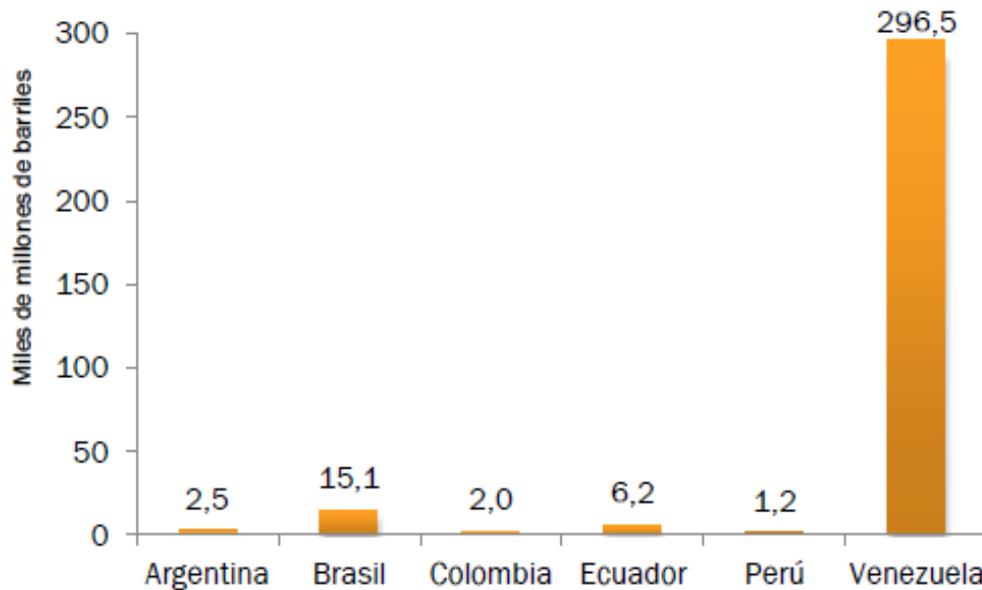
**Elaborado por:** OPEP

Los países pertenecientes a la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), agrupan el 77,2% de las reservas totales y menos del 40% de la producción, denotando un comportamiento estratégico y consideraciones inter temporales que tiene Ecuador. (OPEP, 2012).

La explotación de hidrocarburos y los niveles de producción no son permanentes, son cíclicos lo que crean el bum petrolero: por este motivo y por la dinámica con la que se mueve este sector requiere de esfuerzos, especialmente de las compañías de servicios para solventar las necesidades que se crean en la industria cuando esto ocurre.

El crecimiento de estas compañías que proveen bienes y servicios a la industria tiene que ir paralelo al desarrollo de las compañías operadoras, obviamente esto se consigue por los incentivos en precios o tarifas, así como prebendas en reducción de impuestos y seguridad política que los países puedan otorgar.

**Gráfico 9:** Reservas probadas de crudo en América Latina, 2012



**Fuente:** BP Statistical Review of World Energy, 2012

**Elaborado por:** OPEP

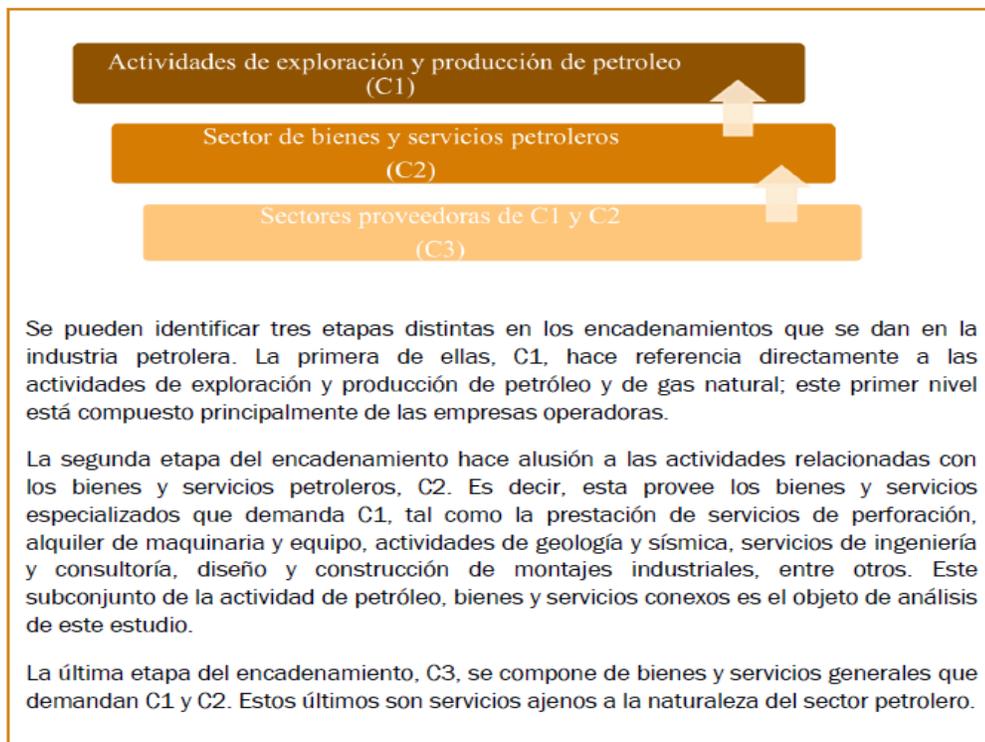
### **2.1.6 Industria prestadora de bienes y servicios petroleros**

Como se dijo anteriormente, el Ecuador ocupa el quinto puesto como productor de petróleo en América Latina. Añadida la creciente demanda local y el inminente boom petrolero de la región, convierte al país en un potencial destino de producción y explotación de hidrocarburos que atrae por naturaleza a las empresas dedicadas a esta industria.

Existe inversión en refinación y transporte que dan un impulso importante al movimiento del sector. Un caso específico es la refinería del Pacífico, que está incrementando la capacidad de refinamiento de hidrocarburos en su futura planta. Asimismo, hay proyectos de transporte como la renovación del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP)

El conglomerado de las empresas de servicios petroleros no atiende únicamente al sector de hidrocarburos sino que “provee asistencia directa a sectores económicos clave como son la industria petrolera, gasífera y la generación, transporte y distribución de energía”. (Economic Competitiveness Group, 2012). De igual manera, el sector responde a la creciente demanda de servicios en la minería de Ecuador.

**Gráfico 10:** Encadenamientos de la industria del petróleo



**Fuente:** Clasificación tomada del OPEP (2012).

**Elaborado por:** OPEP

Como podemos observar en el cuadro anterior la división entre las empresas operadoras de Hidrocarburos y aquellas dedicadas a la prestación de bienes y servicios, así como las empresas dedicadas a la provisión de ciertos bienes y servicios a las dos primeras es elocuente.

Dentro de las empresas dedicadas a la prestación de bienes y servicios se identifica las principales ramas de actividad al interior del sector, para lo que se definieron seis categorías de servicios en las cuales se clasifican cada una de las firmas pertenecientes al sector. Estas seis categorías junto con su participación se pueden observar en el siguiente espacio:

**Gráfico 11:** Segmentación del mercado de servicios petroleros.

Categoría Según Tipo de Servicios	Participación de Mercado
Completamiento (terminación), rehabilitación y mantenimiento (workover) y/u otros servicios relacionados con la perforación de pozos.	22,9%
Fabricación, comercialización, distribución, alquiler y/o instalación y mantenimiento de equipos, maquinaria, accesorios y herramienta en general para la industria petrolera.	21,9%
Servicios de ingeniería, consultorías, asesorías, asistencia técnica e interventorías.	14,3%
Servicios de geología, sísmica, aerogravimetría, gravimetría, magnetometría y/o adquisición, procesamiento e interpretación de información y registros.	6,9%
Diseño y construcción de montajes industriales, planeación y ejecución de todo tipo de obras y/o desarrollo de infraestructura en general.	4,8%
Otros servicios (*).	29,2%
	<b>100%</b>

(\*). Otros servicios incluye la comercialización de productos derivados del petróleo, el desarrollo y explotación de operaciones relacionadas con la contratación y suministro de vehículos para el transporte de personal y equipos pesados, así como el mantenimiento y administración de campamentos incluyendo servicios generales, entre otros.

**Fuente:** OPEP (2012).

**Elaborado por:** OPEP

### **2.1.7 Impacto en la economía ecuatoriana de la industria prestadora de bienes y servicios petroleros**

En cuanto a la composición del sector por origen de las empresas, la OPEP encontró que aunque el 52% de las firmas del sector son de origen nacional, son las firmas de origen extranjero las que cuentan con mayor participación dentro de los ingresos del sector, con un 67%. Por otro lado, si se tiene en cuenta el tamaño de las

firmas “el 52% de las firmas nacionales clasifican como medianas, el 21% como grandes, el 26% como pequeñas y el 1% clasifican como microempresas. No obstante, del total de activos de las firmas nacionales, las firmas grandes concentran el 73%”. (OPEP, 2012)

También se encontró que la concentración de ingresos en el sector es bastante alta. Específicamente, el 10% de las empresas con mayores ingresos operacionales concentra un poco más de la mitad del total de los ingresos del sector.

En cuanto a sus encadenamientos con otros sectores, aun cuando este sector no es intensivo en mano de obra, el sector de servicios petroleros genera alto valor agregado en la economía. Adicionalmente, los encadenamientos de este sector con el resto de la economía no son despreciables ya que, en efecto, el sector de servicios petroleros depende significativamente de la producción de otros sectores, por lo que estimula de manera importante la producción nacional. Por cada dólar de consumo intermedio gastado por el sector de servicios petroleros, se genera 1,38 dólares de demanda en otros sectores de la economía. (Activa Consulting, 2012)

Adicionalmente, el sector muestra un alto potencial de generación de salarios y empleos de manera indirecta e inducida: En lo que respecta a la remuneración al trabajo, por cada dólar pagado en el sector por este concepto, se genera un pago de 5,8 dólares en la economía; Asimismo, por cada empleado contratado en el sector, se propicia la creación de 3,7 empleados en la economía (BCE, 2012).

### **2.1.8 Departamento de compras**

El área de compras es un área muy sensible a los problemas de control interno, tanto por el importe comprometido en la misma como por las dificultades propias de la gestión. (Mateos, 2011)

### **2.1.8.1 Los problemas del aprovisionamiento**

La gestión del aprovisionamiento de mercancías ocupa un lugar preponderante entre las funciones operativas de la empresa al ocuparse de la adquisición de los bienes necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial. Esta función, que compete al Departamento de Compras, tiene la misión de ocuparse de tareas como la adquisición de mercancías en las cantidades adecuadas para mantener el ritmo continuo del proceso productivo y satisfacer la demanda de los clientes, el ejercicio de una gestión eficiente en la relación con los proveedores o la búsqueda de fuentes alternativas de aprovisionamiento (Perrotin y Heussche, 2008)

Parker (2010) menciona, junto con las funciones anteriores, también debe dedicarse una notable atención al proceso operativo de las transacciones de compras, con el propósito de que se adecúen a la organización interna dispuesta por la Dirección, como garantía de la eficiencia operativa y del cumplimiento de las directrices empresariales. Estos objetivos manifiestan la necesidad de implementar un sistema de control interno para el área de compras que permita sentar las bases para estructurar la gestión de las compras en relación con los aspectos siguientes:

- La gestión de proveedores y las cuentas a pagar, en el sentido de efectuar una selección de proveedores competitivos y proteger la función financiera, con acciones tendentes a la búsqueda del equilibrio entre las cuentas a pagar y la gestión del disponible.
- Establecer un proceso operativo acorde con la estructura departamental que identifique las actividades y tareas, los centros de control y los documentos soportes de las compras, incidiendo en las fases de autorización y ejecución que caracterizan el control interno operativo.
- Suministrar información contable fiable y relevante para el ejercicio del presupuesto, para la formulación de la contabilidad analítica y para la toma de decisiones a través del análisis del capital circulante y la rotación de

existencias, donde el volumen de compras y el saldo de proveedores constituyen variables básicas.

- Favorecer el conocimiento, formación y adaptabilidad del personal a la implantación de sistemas integrados de gestión informática. (Martínez López y otros, 2011).
- Favorecer, así mismo, la supervisión de los administradores y directivos, facilitar el ejercicio de la auditoría de cuentas, lo que se traduciría en limitar el riesgo de la gestión y en el ahorro de costes.
- Sistematizar un proceso documental de cumplimiento para la integración de licitadores cuando las empresas pertinentes deseen participar como proveedores, de esta forma se conformará un registro a seguir por medio del cual se estructurará la normativa dada de consecución en los proveedores.

### **2.1.9 El control interno de las actividades del área de compras**

Aunque el control interno va ligado, generalmente, a la actividad de la auditoría externa e interna (Herrador y De los Reos, 2008), existen muchas empresas (pymes) que al no tener que someterse a la actividad de auditoría no contemplan la relevancia del control interno al servicio de la gestión. Por ello, independientemente de que constituye una herramienta básica al servicio de la auditoría, destacamos su relevancia de cara al control de gestión (Mallo, 2010).

El control interno constituye una disciplina integral al servicio de la Dirección, constituyendo su propósito la implementación de instrumentos, técnicas y medidas útiles y relevantes para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización y que coadyuven a proporcionar a la Dirección la convicción objetiva de que su actuación empresarial es acertada, eficaz y eficiente; lo que facilitará el control de gestión y su competitividad en el mercado. (Kaisernis, 2011).

Una herramienta que sirve dentro del estudio del control interno es el informe COSO, el cual permite analizar a la empresa y su estructura desde el cumplimiento de tres objetivos:

**a) Operacionales**

Que se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad y a la salvaguarda de activos. En este sentido abarca aspectos sobre la organización como la asignación de responsabilidades y la disposición de documentos soportes de las actividades, la implementación de técnicas como la segregación de funciones y la búsqueda de resultados como el equilibrio financiero. (Mallo, 2010).

**b) Información financiera**

Referente a la preparación y publicación de estados financieros estables.

**c) Cumplimiento**

Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos aplicables.

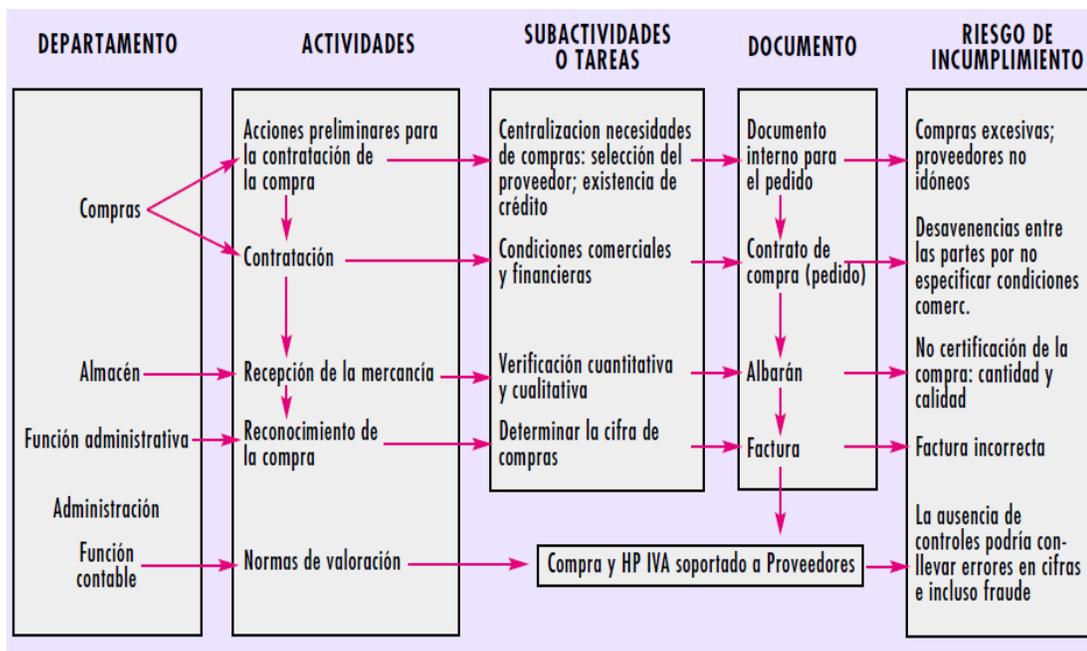
**2.1.9.1 Elementos que componen el circuito operativo de compras**

Para Hernández Mora (2009), en primer lugar y como paso previo a efectuar un análisis pormenorizado del control interno, se debe identificar los elementos que constituyen el proceso operativo de una transacción de compras, donde los vértices (representado en columnas) deben comprenderse para la implementación del sistema de control interno integral del área de compras.

En la primera columna se representa los departamentos que intervienen en el ejercicio operativo de cada compra, en la segunda y tercera se muestran las actividades y tareas que deben efectuarse, así como el orden en que se suceden las mismas, en la cuarta los documentos representativos de cada actividad y en la quinta se expone los riesgos en que se incurriría en caso de incumplimiento. En relación con

los Departamentos, se ha de precisar que Compras debe constituir un departamento independiente del resto, al frente del que se situará un responsable. (Hernández Mora, 2009).

**Gráfico 12:** Proceso operativo de una transacción de compras



**Fuente:** El control interno operativo del área de compras

**Elaborado por:** Hernández Mora (2009)

La administración de una empresa debe determinarse de acuerdo a dos aspectos internos, la función administrativa y la función contable. La función administrativa permite la aprobación de la factura dentro del departamento de compras, mientras que la función contable se encarga del registro y control de la información financiera, es decir un ente pasa a ser el medio emisor y el segundo es un referente de control.

De acuerdo con Paterson (2011) y el análisis a los componentes de los circuitos, la primera tiene por finalidad el ejercicio de las tareas preliminares para la contratación de la compra, es decir, centralizar las necesidades de suministro, como

paso previo al aprovisionamiento, seleccionar el proveedor más competitivo y que se verifique la existencia de fondos para la adquisición. Para este fin debería complementarse un documento “ad hoc”. La ausencia de esta actuación conllevaría la realización de compras desmesurada a proveedores inadecuados y en condiciones poco ventajosas

Un aspecto que no se puede pasar por alto, es que toda condición dentro del contexto comercial o financiero debe sustentarse por medio de un contrato que garantice y limite las opiniones de los contratantes como son: el precio pactado, portes, condiciones comerciales o financieras, lugar de entrega, entre otros. Por medio del cumplimiento de este sistema no se generan fallas tanto en la adquisición de productos, como en la recepción de mercaderías.

Además un punto clave que no se debe excluir dentro del análisis de los proveedores es que cada uno de ellos, debe ser calificado y cumplir con un estándar de acreditación como proveedor de una empresa que oferta servicios petroleros, por medio de la presentación de documentos de certificación empresarial, cumplimiento de pago de impuestos, normas de calidad etc. Con el fin de generar una base de proveedores directos que puedan licitar no solo por precios bajos, sino por calidad en sus productos, de esta forma estructurando desde las bases una metodología de control de calidad en las adquisiciones.

Para que el documento reglamentario, en este caso la factura pueda ser cotejado y a la vez respetado para las partes, se debe cumplir con la emisión y recepción de la mercancía de acuerdo a lo mencionado en las condiciones comerciales y financieras, además y siempre que reúna los requisitos exigidos por la legislación vigente y una vez que cada actividad y tarea ha sido autorizada y ejecutada correctamente se procede al registro contable del trámite realizado. Para poder manejar de mejor forma el sistema de control interno se utilizará el diagrama del proceso operativo mencionado en el gráfico 12 de las transacciones de compras.

### **2.1.9.2 Acciones preliminares para la contratación de compras**

Para cumplir con eficiencia esta actividad, deberían realizarse tres tareas:

#### ***La centralización de las necesidades de aprovisionamiento***

Para Adams (2009) el objetivo perseguido es cerciorarse de que se compran las cantidades oportunas de cada producto. Para ello, y como paso previo a su ejecución, se debería:

- a) Revisar los registros de inventarios para comprobar el nivel de existencias del producto objeto de la compra.
- b) Consultar a los responsables de otras dependencias (almacenes, establecimientos comerciales, etc.) acerca de los requerimientos de los productos.
- c) Revisar el presupuesto de unidades de compras (en empresas comerciales).

Con esta actuación se conseguirá, cada vez que se vaya a realizar un pedido, adquirir la cantidad necesaria y suficiente y se asegurará el mantenimiento del stock de seguridad, se atenderá eficazmente la demanda de ventas y se evitará incurrir en costes económicos o funcionales por adquirir un volumen insuficiente o excesivo.

#### ***La selección del proveedor***

Sólo debe comprarse a proveedores autorizados por la Dirección. Este hecho tiene como finalidad (Rea, 2009):

- a) Asegurar que los artículos tengan una contrastada calidad
- b) Que el precio haya sido previamente comprobado
- c) Que sean proveedores acreditados en el mercado, con capacidad actual y potencial para atender nuestras demandas de bienes.

**d)** Que no tengan ninguna restricción financiera ni legal para ejercer su actividad.

Para esto se debe disponer de una base de datos protegida con la relación de proveedores autorizados, calificados y, en su caso, con otros licitadores, donde por medio de esta plataforma se tenga información y esté estructurado de la siguiente forma:

Actualizado periódicamente, lo que requiere el mantenimiento de contactos reiterados con proveedores habituales y otros licitadores potenciales con el fin de conocer las condiciones comerciales, financieras, precios y calidades que constituyan un principio de acuerdo de voluntades para la contratación. (Garrido, 2009)

Cuando surjan diferencias importantes entre los datos históricos de la base de datos y los nuevos, éstas deberán justificarse por los responsables, ya que podrían deberse bien a variaciones reales del sector o a manipulaciones.

### ***Control periódico***

Además, y sin perjuicio de aplicar todos estos controles para la selección de proveedores, sería recomendable que se realizaran periódicamente controles por parte de personas independientes de Compras para (Rea, 2009):

**a)** Comparar los precios contratados con las listas de precios autorizados. En el caso de que no existan los materiales a comprar en el listado de precios existente, se debe proceder a una solicitud de dichos precios al menos a tres proveedores reconocidos en el medio de esta industria que sean solventes moral y económicamente; y,

**b)** Comparar los precios contratados, con los ofertados por otros eventuales proveedores.

Por medio del cumplimiento de todo este sistema no solo se maneja una estructura de control interno dentro del departamento de compras, sino que se generan

las directrices a seguir y que garanticen un correcto desenvolvimiento tanto del personal interno (trabajadores) y los proveedores, evitando fallas costosas por incumplimiento de contratos y adquisiciones con bajos estándares de calidad.

Una gran parte de las empresas suplidoras de bienes, servicios e insumos a la industria del petróleo en el Ecuador son empresas procedentes de los Estados Unidos de América y que además de cumplir con todas las regulaciones nacionales, tienen que manejarse también dentro de otros esquemas que son muy rigurosos ya que representan altísimos riesgos en los procesos de compras y adquisiciones. De ahí la importancia de tener implementado un sistema de control interno, que va a trabajar intensamente en la identificación de estos riesgos. Uno de estos esquemas foráneos que es el sistema de control de prácticas corruptas extranjeras, conocido como FCPA (Foreing Corrupted Practices Act.) y que se refiere a la transparencia con la que deben actuar las empresas frente a los organismos de la administración pública local donde se ejecuta el trabajo. Por ejemplo el Servicio de Rentas Internas (SRI), El Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), Petroamazonas EP, (PAM), Dirección de Extranjería, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Relaciones Laborales y otros inmersos en la contratación pública.

Otro ejemplo es el alto riesgo que implicaría realizar negocios con personas naturales y jurídicas que no sean idóneas para realizar actos de comercio y que se encuentren incluidas en la lista CLINTON conocida como la lista negra comercial. Las implicaciones de actuar en contra de las dos actas arriba mencionadas FCPA y Lista CLINTON, significaría un riesgo que resultaría al final en un pago de altas multas y más allá de eso perder la credibilidad y por seguro la pérdida de contratos a futuro.

#### **2.1.10 FODA**

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Herrera, 2012)

La importancia del FODA para la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., es porque nos permite conocer la verdadera situación de la empresa y su enfoque ante el mercado. Para un mejor entendimiento del FODA de la organización se revisará por medio de gráficos cuáles son las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.

#### **2.1.10.1 Fortalezas**

Se incluyen en ellas los recursos disponibles, las capacidades y Habilidades y las actividades positivas.

##### **Definición de las fortalezas:**

***Es una empresa en constante crecimiento:*** La empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. Durante el último año ha crecido de forma constante sobre la media de crecimiento de la competencia dentro del mercado.

***Tienen un aval como empresa internacional:*** La empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. está representada por The Hilong Group of Companies.

***Conoce el mercado de servicios petroleros:*** Ha trabajado en varios países dentro de este sector denotando por el excelente servicio que ofrece.

***Posee capital extranjero:*** Al ser parte de The Hilong Group of Companies, cuenta con un respaldo de liquides por un grupo industrial internacional.

Sus directivos están altamente calificados: Cuenta con representa que provienen directamente de China con conocimiento en función del sector de servicios petroleros.

**Gráfico 13:** Definición de las fortalezas de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F 1</b>	<b>Es una empresa en constante crecimiento</b>
<b>F 2</b>	<b>Tiene un aval como empresa internacional</b>
<b>F 3</b>	<b>Conoce el mercados de servicios petroleros</b>
<b>F 4</b>	<b>Posee capital extranjero</b>
<b>F 5</b>	<b>Sus directivos estan altamente calificados</b>

**Elaborado por:** David Portero

#### **2.1.10.2 Debilidades**

Se definen como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, entorpecen el alcance de los objetivos, hacen lentos los procesos, los recursos insuficientes, actividades que no se desarrollan positivamente.

#### **Definición de las debilidades:**

***Incumplimiento de contratos:*** El incremento de varios clientes por mes ha hecho que no pueda cumplir a cabalidad con todos sus clientes, además de la entrega de productos no definidos de acuerdo a las características previamente solicitadas.

***Mala selección de proveedores:*** Al tener que entregar los diferentes productos y servicios de la forma más rápida posible, no se llama a licitación de proveedores sino que se acepta la con menor costo o que previamente se le adquirió algún producto.

***No existe control interno por parte de la gerencia:*** El representante principal no fomenta dentro de los diferentes departamentos un manejo de control interno debido a que tampoco existe un manual de control interno.

***Las adquisiciones se realizan “a dedo”, sin analizar las características que se necesitan:*** Como las adquisiciones se deben realizar en cortos plazos muchas de las veces se adquiere de cualquier proveedor o sin esperar las especificaciones de los productos.

***No se capacita al personal:*** Las personas que laboran dentro de cada departamento no conocen el funcionamiento de sus áreas de trabajo y se demoran en adaptarse.

**Gráfico 14:** Definición de las debilidades de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D 1</b>	<b>Incumplimiento de contrato con los clientes</b>
<b>D 2</b>	<b>Mala selección de proveedores</b>
<b>D 3</b>	<b>No existe control interno por parte de la gerencia</b>
<b>D 4</b>	<b>Las adquisiciones se realizan "a dedo" sin analizar las características que se necesitan</b>
<b>D 5</b>	<b>No se capacita al personal</b>

**Elaborado por:** David Portero

### **2.1.10.3 Oportunidades**

Se definen como aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio.

#### **Definición de las oportunidades:**

*Existe una demanda creciente:* El mercado del sector de servicios petroleros durante los últimos 5 años se ha expandido dentro del Ecuador lo cual ha llevado a la inclusión de nuevas empresas.

*La constitución apoya a las empresas de servicios:* Dentro del nuevo contexto del Plan Nacional del Buen Vivir, dicta un cambio de la matriz productiva y el apoyo a toda empresa de servicios que dinamice de forma no tradicional a la dinámica económica ecuatoriana.

*Posee una amplia cartera de clientes:* Por el renombre y respaldo de poseer contactos con una empresa internacional, los diferentes clientes se incrementan de forma constante y reclaman mayores servicios de parte de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

*El sector petrolero dinamiza la economía ecuatoriana:* Es el medio por donde se genera la mayor cantidad de divisas para el estado y con dichos recursos se realiza inversión pública

Es el sector con mayor crecimiento latinoamericano: Según datos de la CEPAL, el sector de servicios petroleros a nivel regional ha crecido en un 24% durante los últimos 3 años.

**Gráfico 15:** Definición de las oportunidades de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O 1</b>	<b>Exite una demanda creciente</b>
<b>O 2</b>	<b>La constitución apoya a las empresas de servicios</b>
<b>O 3</b>	<b>Poseen una amplia cartera de clientes</b>
<b>O 4</b>	<b>El sector petrolero dinamiza la economía ecuatoriana</b>
<b>O 5</b>	<b>Es el sector con mayor crecimiento latinoamericano</b>

**Elaborado por:** David Portero

#### **2.1.10.4 Amenazas**

Se definen como aquellas situaciones que provienen del entorno, que se vislumbran como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra la empresa.

Las amenazas se convierten en aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos de la empresa si no se previenen o se trabaja para evitarlos, es decir, se debe hacer un análisis muy certero que sea preventivo. Este factor del FODA es considerado como elemento negativo en algunas situaciones, por lo que la idea debe enfocarse a disminuir estas acciones.

#### **Definición de las amenazas:**

***La competencia está más capacitada:*** El personal de la competencia es constantemente capacitado lo que le permite desarrollarse de mejor forma ante los diferentes cambios dentro del mercado.

***El mercado se vuelve más exigible:*** Las empresas que acceden a los servicios que ofrece Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. Cada día son más exigente en cuanto a los parámetros de calidad sobre los productos que adquieren.

***El mercado es muy volátil:*** Al no poseer un mercado con reglas claras en cuanto al accionar entre empresa y estado, cualquier cambio de política nacional puede afectar o beneficiar de forma improvisa a las empresas del sector de servicios petroleros.

***El medio legal es muy estricto con las compras:*** Toda adquisición a realizarse debe cumplir con los papeleos y trámites pertinentes, pero existen formas de contrabando que van en contra de empresas como Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., ya que le toca competir con precios bajos ante este fenómeno generado por contrabandista o evasores de impuestos

***La competencia está en constante crecimiento:*** Es constante la diversificación que tienen varias empresas para poder incorporarse en diferentes ramas del sector de servicios petroleros y asimilar nuevos nichos de mercado.

**Gráfico 16:** Definición de las amenazas de Hilong Oil Service & Engineering Cia Ltda.

<b>AMENAZAS</b>	
<b>A 1</b>	<b>La Competencia está más capacitada</b>
<b>A 2</b>	<b>El mercado se vuelve mas exigente</b>
<b>A 3</b>	<b>El mercado es muy volátil</b>
<b>A 4</b>	<b>El medio legal es muy estricto con las empresas</b>
<b>A 5</b>	<b>La competencia está en constante crecimiento</b>

**Elaborado por:** David Portero

Una vez que se han definido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del FODA se procede a estructurar la Matriz FODA cruzada que nos ayuda a diagnosticar la situación actual de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., y las recomendaciones que se vislumbran como posibles soluciones a la situación actual de la empresa.

**Gráfico 17:** Matriz FODA de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

 <b>MATRIZ FODA CRUZADA</b>		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O		A	
	01	Exite una demanda creciente	A1	La Competencia está más capacitada	
	02	La constitución apoya a las empresas de servicios	A2	El mercado se vuelve mas exigente	
	03	Poseen una amplia cartera de clientes	A3	El mercado es muy volátil	
	04	El sector petrolero dinamiza la economía ecuatoriana	A4	El medio legal es muy estricto con las empresas.	
	05	Es el sector con mayor crecimiento latinoamericano	A5	La competencia está en constante crecimiento	
FORTALEZAS		<b>debe implementarse estrategias de largo plazo de acuerdo al constante crecimiento que se está experimentando (O1, F1,F3)</b>  <b>Generar un soporte a nivel internacional que garantice el trabajo realizado (O2,F3)</b>		<b>Incrementar los parámetros de calidad en el servicio que se ofrece a los clientes (A1, A2, F1, F3)</b>  <b>Respetar la normativa legal ecuatoriana en función de su cumplimiento para evitar sanciones. (A4, F3)</b>	
F1	Es una empresa en constante crecimiento				
F2	Tiene un aval como empresa internacional				
F3	Conoce el mercados de servicios petroleros				
F4	Posee capital extranjero				
F5	Sus directivos estan altamente calificados				
DEBILIDADES		<b>Reducir el nivel de incumplimiento de contratos tanto para proveedores como clientes (O1, D1, D2, D4)</b>  <b>Implementar un sistema de medición de control interno a nivel departamental. (O1, D1, D2, D3, D4)</b>  <b>Capacitar a los empleados (D5)</b>		<b>Reducir los niveles de diferenciación en el servicio con la competencia, es decir incrementar la competencia. (A1, A2, D1, D2, D3, D4, D5)</b>  <b>Posicionar y renovar la concepción sobre el servicio que ofrece la empresa (A2, A3, D3)</b>	
D1	Incumplimiento de contrato con los clientes				
D2	Mala selección de proveedores				
D3	No existe control interno por parte de la gerencia				
D4	Las adquisiciones se realizan "a dedo" sin analizar las características que se necesitan				
D5	No se capacita al personal				

Elaborado por: David Portero

### 2.1.11 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

De forma sencilla se la puede definir como una forma resumida para realizar una auditoría interna o control interno de acuerdo como manda la administración estratégica.

**Gráfico 18:** Matriz de evaluación de los factores internos de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

MATRIZ EFI	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZA</b>			
Es una empresa en constante crecimiento	0.10	3	0.30
Tiene un aval como empresa internacional	0.05	2	0.10
Conoce el mercado de servicios petroleros	0.05	1	0.05
Posee capital extranjero	0.10	2	0.20
Sus directivos están altamente calificados	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>			<b>0.85</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Incumplimiento de contrato con los clientes	0.20	4	0.80
Mala selección de proveedores	0.10	3	0.30
No existe control interno por parte de la gerencia	0.10	4	0.40
Las adquisiciones se realizan "a dedo" sin analizar las características que se necesitan	0.10	3	0.30
No se capacita al personal	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.00</b>

**Elaborado por:** David Portero

**Análisis:** Si se compara los totales de las fortalezas con las debilidades se puede reconocer que existe un mayor impacto de las debilidades, es decir que la influencia de estas es muy intensa dentro de la organización y a su vez las fortalezas que tiene no son muy significativas.

### 2.1.12 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

**Gráfico 19:** Matriz de evaluación de los factores externos de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

MATRIZ EFE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Existe una demanda creciente	0.15	4	0.60
La constitución apoya a las empresas de servicios	0.05	2	0.10
Posee una amplia cartera de clientes	0.05	4	0.20
El sector petrolero dinamiza la economía ecuatoriana	0.10	2	0.20
Es el sector con mayor crecimiento latinoamericano	0.10	4	0.40
<b>TOTAL</b>			<b>1.50</b>
<b>AMENAZAS</b>			
La competencia está más capacitada	0.15	4	0.60
El mercado se vuelve más exigente	0.10	3	0.30
El mercado es muy volátil	0.10	3	0.30
El medio legal es muy estricto con las empresas	0.10	2	0.20
La competencia está en constante crecimiento	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>			<b>1.70</b>

**Análisis:** Si se compara los totales de las oportunidades con las amenazas se puede reconocer que existe un mayor impacto de las amenazas, es decir que la influencia de estas es muy intensa dentro del mercado y a su vez las oportunidades que tiene, si bien no son muchas son muy significativas y se deben aprovechar al máximo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 NIVEL DE ESTUDIO**

Este trabajo investigativo es de carácter descriptivo, ya que el objetivo es examinar un tema de investigación importante para cualquier empresa y en cualquier ámbito, mas aun en el sector de servicios petroleros donde las políticas de compras deben ser muy fortalecidas por la necesidad y urgencia en conseguir los insumos para la provisión correcta del servicio. En este estudio particular se busca de forma concreta sistematizar la incidencia de este problema dentro de la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

Así mismo se buscará especificar las principales características que se desarrollan dentro del sector de servicios petroleros y como las empresas a utilizar por medio de un análisis comparativo han incurrido en varios problemas a nivel interno dentro de sus respectivos departamentos de compras, por una inadecuada acción de un sistema o manual de control interno.

También se busca generar un conjunto de datos estadísticos, emitidos por medio de la encuesta respectiva de esta investigación, con el fin de almacenar datos representativos y llevar a cabo una investigación completa que pueda servir para toma de decisiones futuras tano a nivel sectorial de los servicios petroleros como en la empresa base de esta investigación como es Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

### 3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La investigación de acuerdo a la modalidad y su carácter intrínseco<sup>1</sup>, en cualquiera de sus campos disciplinarios, tiene relación con diferentes formas de razonamiento y su ejecución de acuerdo al campo investigativo.

Para Cohello (2012), en otras palabras, la forma de razonar de la investigación en función de la modalidad tiene relación con:

- El cómo se entiende y comprende una realidad.
- La significación que le otorga el sujeto a lo que estudia e investiga.
- La dirección y el sentido que le adjudica a su objeto de estudio.
- La intervención que hace el investigador.

Aquí, según Venegas (2011), es importante precisar que a cualquier forma de razonar, le subyace un sustento teórico desde el cual es posible tal razonamiento; es decir, el razonamiento sea a partir de elementos de orden teórico-conceptuales, de perspectivas analíticas-interpretativas y, primordialmente, de los modos de vivir y habitar el mundo.

Partiendo de esta concepción previamente citada, para poder analizar la modalidad de la investigación en este proyecto, es necesario citar y referencia casos puntuales y sus respectivos fenómenos internos dentro de la concepción de las políticas de compras y el reflejo de estas dentro del control interno empresarial.

Para este efecto se utilizará a las nueve empresas pertenecientes a este sector de servicios petroleros como los respetivos convocados de estudio. Estas empresas a analizar son: Helmerich & Payne del Ecuador Inc., Petrex S.A., Tuscany International Drilling Inc., Key International Drilling Co., Andes Petroleum Ltd., Sinopec International S.A., Schlumberger del Ecuador S.A., Nabors Drilling Services Ltd. y Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

---

<sup>1</sup> Se refiere a la representación de todo el problema como tal; denota que existe una falta de control que puede desencadenar en diferentes problemas ya sean grandes o pequeños.

### **3.3 METODOLOGÍA**

En esta parte se definirá y justificará el tipo de investigación; además comprende el establecimiento de la estrategia que se adopta para la investigación del problema planteado. Para esta parte operativa de la tesis se recurrió a la investigación de campo debido a que es un proyecto de evaluación que denota atributos de eficacia, calidad, eficiencia o impacto dentro de un mediano plazo. De donde se parte como una base para la investigación descriptiva como metodología de trabajo, principalmente porque las características del sector de servicios petroleros que presenta la modalidad de esta propuesta de investigación, exigen adentrarse en el campo mismo donde se han identificado el problema de estudio.

### **3.4 MÉTODO**

Desde la perspectiva de Herrera (2012), el método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías acerca de la funcionalidad del proyecto investigativo.

Debido a que posiblemente sería un gran error por parte de las empresas que conforman el sector de servicios petroleros el no contar con políticas de compras o más grave aún no poseer un control interno a nivel departamental del sistema de adquisiciones, se pretende con este estudio, identificar a través de una investigación a nivel de sector, bases que permitan diseñar, en una etapa posterior un manual de control interno aplicable al medio y que contemple las directrices y guías en los procesos de adquisiciones de los departamentos de compras de las empresas.

Por el momento dentro de esta investigación, en el carácter que representa a la propuesta, se buscará la generación de un sistema matricial de control interno, que más allá de ser un manual de implementación, sea una guía de control cuantitativo y cualitativo de los procedimientos del departamento de adquisiciones de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., donde por medio de la medición de

cumplimiento de un conjunto de objetivos y pasos específicos, dentro de un sistema de implementación económico a nivel gasto, permita generar indicadores de fácil cumplimiento dentro del proceder en las adquisiciones, reduciendo el impacto negativo en el incumplimiento de contratos y de la generación de deficientes entregas de productos y servicios, por cuestiones de malos procedimientos en las compras y bajas exigencias de calidad al momento de relacionar con los proveedores.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Kinner y Taylor (2009), mencionan que el muestreo en función de una población finita se utiliza con mucha frecuencia por los importantes beneficios que ofrece al momento de ahorrar tiempo, dinero, personal y a su vez se obtiene información más exacta, sin involucrar a toda la población.

Por las características de esta investigación y al ser un estudio de análisis e incidencia del control interno de las empresas del sector de servicios petroleros y comparados con la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., surgieron dificultades en obtener información desde las demás empresas que hacen el mismo tipo de trabajo, por la necesidad de permisos especiales o negando dicha información amparándose en un supuesto sigilo de información empresarial.

El sigilo de la información empresarial está previsto en ciertas situaciones y se justifica por un determinado período de tiempo y según el mercado al que depende una empresa, el sigilo empresarial es similar a las informaciones de sesgo personal, relacionadas con la seguridad del Estado, la propiedad industrial y las demás hipótesis legales de sigilo y de secreto de justicia. Estos conceptos se destinan a asegurar el derecho fundamental de la información, haciendo que la publicidad sea un precepto general y el sigilo una excepción. Si bien el sigilo empresarial no se respalda en un cuerpo legal, es utilizado por parte de las empresas para no emitir información que vaya en contra del beneficio institucional. Dentro de este aspecto se respalda la encuesta descriptiva como método de obtención de información en función de la existencia de control interno por parte de las empresa del sector de servicios

petroleros como Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda, ya que al promocionar y propiciar información sobre este ámbito, las empresas están dejando abiertas un conjunto de debilidades o virtudes que las podrían utilizar la competencia.

El mercado está determinado por una población de nueve empresas privadas que realizan actividades similares a Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. Dentro del rango vale destacar la presencia de las nueve empresas privadas con altos estándares como son: Helmerich & Payne del Ecuador Inc., Petrex S.A., Tuscany International Drilling Inc., Key International Drilling Co., Andes Petroleum Ltd., Sinopec International S.A., Schlumberger del Ecuador S.A., Nabors Drilling Services Ltd. y Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., grupo que constituye el total del universo de estas empresas. A este grupo de empresas se procederá a realizar un estudio descriptivo de las problemáticas, acorde al tema de esta investigación.

### **3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**Primarias.** Información recolectada a través de las encuestas realizadas a representantes de las empresas: Helmerich & Payne del Ecuador Inc., Petrex S.A., Tuscany International Drilling Inc., Key International Drilling Co., Andes Petroleum Ltd., Sinopec International S.A., Schlumberger del Ecuador S.A., Nabors Drilling Services Ltd. y Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., documentos estadísticos, estudios de campo.

**Secundarias.** Normativa correspondiente a las políticas de compras dentro del sector de servicios petroleros, estudios de impacto e incidencia del control interno en las empresas y su derivada a diferentes niveles organizacionales, fuentes bibliográficas sobre el tema de investigación.

El uso de estas fuentes es de gran importancia, porque en las primeras se encuentran las políticas de compras que gobiernan los departamentos de adquisiciones de las empresas. En el segundo caso, la información es detallada de una

forma pormenorizada, con la cual se pudo construir parte del marco teórico de la investigación.

### **3.7 TÉCNICA**

Para la investigación se utilizó la siguiente técnica:

Encuesta a los representantes de las empresas seleccionadas para el análisis descriptivo, la misma que permite recopilar información sobre el interés que tienen estos grupos en establecer bases formales en las políticas de compras y en los sistemas de control interno a nivel departamental de adquisiciones. El por qué una encuesta, se limita a que los datos empíricos permiten al investigador alejarse de los dogmatismos y de las simplificaciones conceptuales, además de dejar a un lado los subjetivismos propios de cada investigación, pues logra que los datos dejen un panorama cierto y libre de supuestos. Así permitiendo al trabajo mantener una línea de relación entre el problema, su desarrollo y las futuras soluciones.

### **3.8 DISEÑO DE UN CUESTIONARIO DESCRIPTIVO**

La importancia del cuestionario, es determinar por un medio cuantitativo como hacen referencia los autores Kinner y Taylor (2009), los aspectos cualitativos que se deben observar de la problemática, es decir utilizar una herramienta de medición, para distinguir los fallos de las políticas de compras del sector de servicios petroleros y cuál es la visión por parte de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

Las preguntas están definidas para conocer la percepción de las empresas, la opinión crítica de los representantes, es decir, hacer un examen global del sector de servicios petroleros, para poder tomar las acciones y correctivos necesarios, para suprimir las debilidades y reforzar las fortalezas sectoriales, pero sobretodo en función de mejorar los procesos de adquisiciones de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

La importancia de la encuesta, con relación a otra técnica de investigación, es que va directamente hacia el personal interno y describe de forma muy minuciosa las diferentes problemáticas que se desarrollan, dando una clara imagen de como se ve al sector de servicios petroleros con referencia a las políticas de compras, desde un punto muy personal y sincero que no genera otra técnica.

Para realizar el cuestionario de la encuesta para la investigación se tomó como referencia cada una de las empresas a investigar, además de aspectos fundamentales relacionados con el control interno y sus vínculos, lo cual fundamenta el por qué se hacen estas interrogantes y el porqué del diseño de cuestionario.

El cuestionario fue desarrollado en base a ocho preguntas, ya que como regla general es importante que esta herramienta no sea muy extensa, ya que la mayoría de veces las personas encuestadas no disponen del tiempo suficiente para contestar demasiados ítems.

De esta manera la herramienta elaborada es un cuestionario de preguntas estructuradas, cuyas respuestas son de carácter mixto, ya que se cuenta con opciones de selección múltiple y otras son abiertas, dado que es una encuesta aplicada de forma directa a los representantes de las empresas a analizar y ellos cuentan con información de primera mano que se puede denotar de forma puntual y concisa.

### **3.8.1 Justificación de la encuesta**

En base del sigilo de información que poseen las empresas del sector de servicios petroleros con relación a la emisión de información sobre si existe control interno y demás conceptos referenciales al temas, se procede a realizar una encuesta a los mandos principales de las empresas a las cuales se realizará el estudio comparativo, de esta forma se obtiene información de primera mano y respalda la investigación con datos reales y presentados por los máximos directivos de las organizaciones.

Siendo una de las industrias que impulsa a la economía del Ecuador donde los montos económicos que se manejan son muy elevados y es por los diferentes tipos

seguridades empresariales, la información que se entrega a cualquier persona es muy delicada.

Con este antecedente, una encuesta puede obtener información puntual y comparativa sobre las empresas de servicios petroleros a diferencia de una entrevista que arroja diversos datos que pueden llegar a ser incomparables entre sí.

### **3.8.2 La encuesta**

**Encuesta para evaluar las políticas de compras en el sector de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.**

#### **Instrucciones**

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un análisis sobre las políticas de compras en el sector de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. Para ello se establecen diversos enunciados acerca de la actualidad de la empresa con respecto a las políticas de compras y su impacto, las cuales se espera que sean respondidas de forma espontánea y franca, ya que esta información es importante para este estudio. La información obtenida en esta encuesta se tratará y procesará de forma totalmente CONFIDENCIAL.

#### **Cuestionario.**

#### **Información referencial**

**Nombre:**

**Empresa:**

**Cargo:**

**Contacto:**

#### **1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?**

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?**

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?**

- ----- %

**4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?**

- ----- x año

**5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?**

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?**

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental)\_\_\_\_
- Bipersonalmente ( directivos)\_\_\_\_
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)\_\_\_\_

**7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?**

- Departamento de compras \_\_\_\_\_
- Departamento de negociaciones \_\_\_\_\_
- Gerente \_\_\_\_\_
- Personal delegado \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

**8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.**

- Calidad \_\_\_\_\_
- Precio \_\_\_\_\_
- Tiempo de entrega \_\_\_\_\_

### 3.9 TABULACIÓN E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

Análisis de las encuestas sobre las políticas de compras del sector de servicios petroleros y su incidencia en el control interno del departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

#### 1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?

**Gráfico 20:** Existe políticas de compras en su empresa



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

#### Análisis

Como se puede determinar, todas las empresas analizadas sí poseen políticas de compras dentro de sus organizaciones, a diferencia de Hilong Oil Service &

Engineering Ecuador Cía. Ltda., quien no posee un sistema de políticas de compras, sino que son aplicadas de forma implícita por su gerente, pero que no constan de forma factible y escrito en ningún estamento.

**2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?**

**Gráfico 21:** Existe un manual o departamento de control interno en su empresa



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico

**Elaborado por:** David Portero

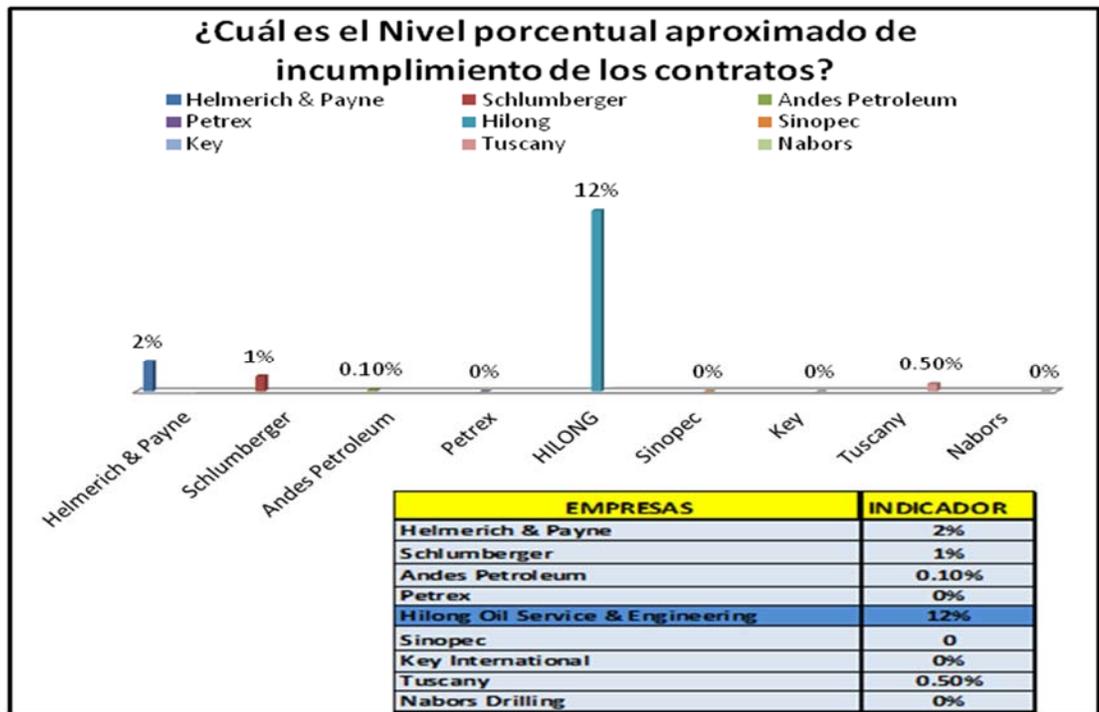
**Análisis**

Como se puede determinar, la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. Es la única que no posee un manual o departamento de control interno dentro de la empresa, a diferencia de Helmerich & Payne del Ecuador Inc., Petrex

S.A., Tuscany International Drilling Inc., Key International Drilling Co., Andes Petroleum Ltd., Sinopec International S.A., Schlumberger del Ecuador S.A., Nabors Drilling Services Ltd. quienes sí poseen un manual de control interno.

**3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?**

**Gráfico 22:** Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos.



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

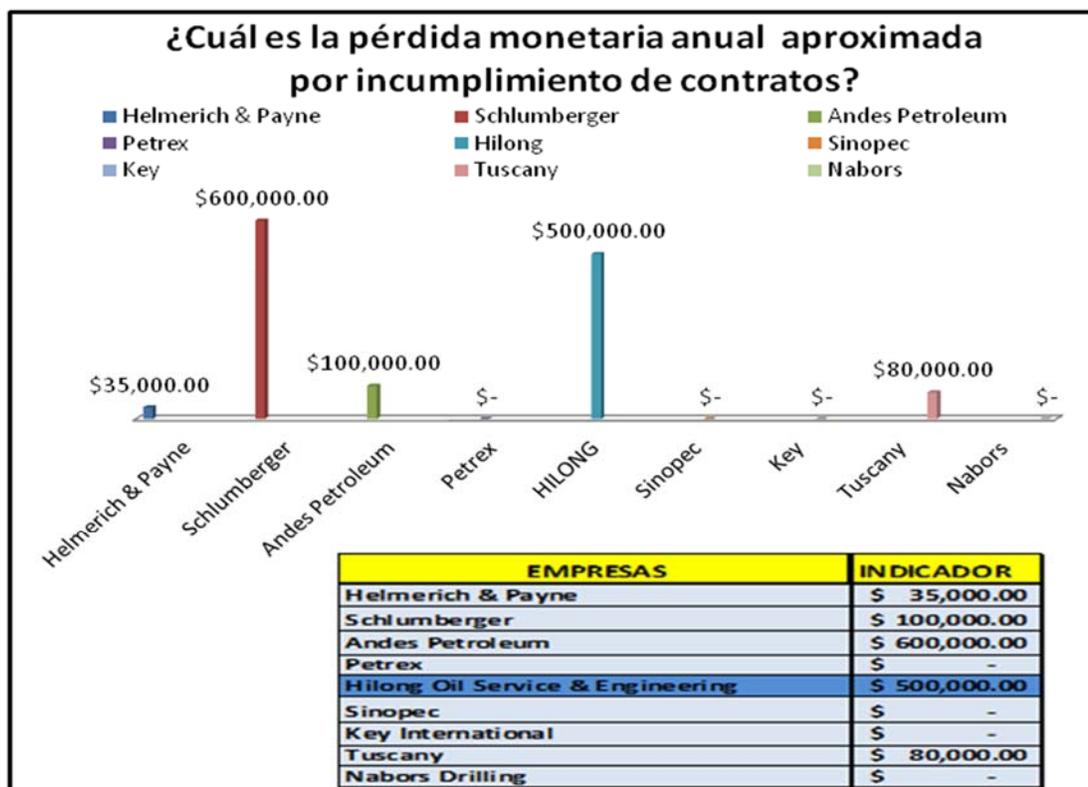
**Análisis**

De acuerdo a los datos analizados, las empresas: Helmerich & Payne tiene un nivel de incumplimiento de contrato del 2%, Schlumberger del 1%, Andes Petroleum del 0.1%, Petrex junto con Sinopec Key International y Nabors mantienen el 0% y Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. un 12%, lo que demuestra que

esta última tiene el índice más alto lo cual representa una gran debilidad ante su competencia y una desventaja ante el mercado y sus clientes.

**4. ¿Cuál es la pérdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?**

**Gráfico 23:** La pérdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos.



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

**Análisis**

De acuerdo a los datos analizados, las empresas: Helmerich & Payne tiene una pérdida económica anual de \$35.000, Schlumberger \$600.000, Tuscany \$80.000, Andes \$100.000, Petrex junto con Sinopec, Key International y Nabors Drilling mantienen \$0.00 y Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., tiene una

pérdida anual de \$500.000, lo que significa que no existe un sistema de control adecuado que evite el incumplimiento de contratos de compra, lo que al final hace perder a la empresa un monto muy significativo en términos económicos. Los ingresos de Schlumberger, son bastantes altos comparados con sus egresos mantiene Galo León.

**5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?**

**Gráfico 24:** Existencia de procedimientos de licitaciones dentro de la empresa.



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

**Análisis**

Según los datos tabulados, las nueve empresas tienen procedimientos de licitación hacia sus proveedores. Esta es una práctica común dentro de la Industria del Petróleo

utilizado por las compañías tanto operadoras como las proveedoras de bienes y servicios.

## 6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?

**Gráfico 25:** La negociación de las compras a nivel empresarial



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico

**Elaborado por:** David Portero

### Análisis

Las empresas Helmerich & Payne del Ecuador Inc., Petrex S.A., Tuscany International Drilling Inc., Key International Drilling Co., Sinopec International S.A., Schlumberger del Ecuador S.A., Nabors Drilling Services Ltd., realizan sus negociaciones de compras de forma multipersonal, es decir por medio de su departamento de negociación. Sin embargo Andes Petroleum negocia

unipersonalmente pero con supervisión directa de los gerentes de dos departamentos involucrados en cada compra, a diferencia de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., que realiza sus negociaciones de compras de forma unipersonal, delegando una persona según el proveedor a tratar, que casi siempre es el propio gerente.

**7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?**

**Gráfico 26:** Decisión de la realización de la compra.



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

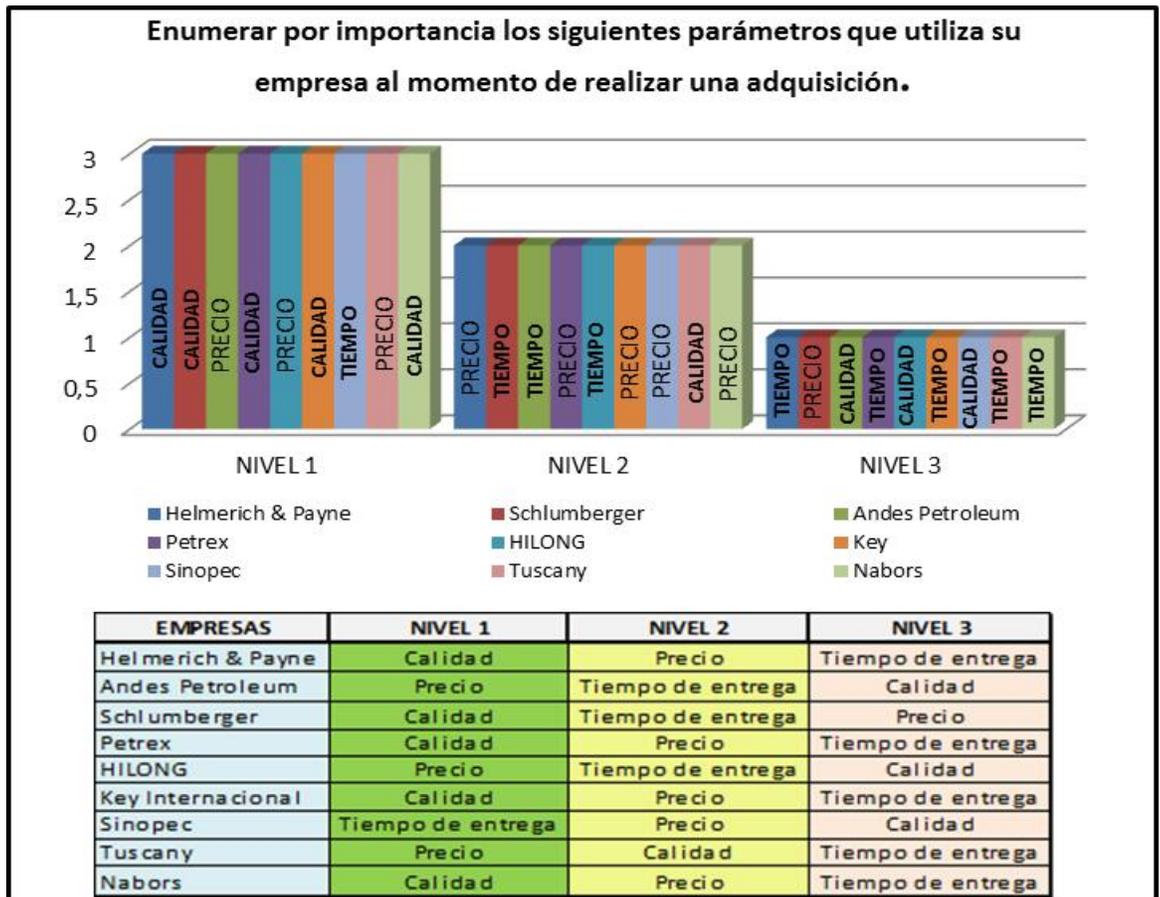
**Análisis**

En las empresas Helmerich & Payne del Ecuador Inc., Petrex S.A., Tuscany International Drilling Inc., Key International Drilling Co., Andes Petroleum Ltd., Sinopec International S.A., Schlumberger del Ecuador S.A., la realización de las

compras está a cargo del Departamento de Compras, mientras tanto en la compañía Nabors Drilling Services Ltd. se involucran únicamente dos gerentes que pueden llegar a debatir sobre precios y calidad. En Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., está a cargo del gerente. Lo que quiere decir que existe una única opinión sobre la compra.

**8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.**

**Gráfico 27:** La importancia de los parámetros que utiliza la empresa al momento de realizar una adquisición.



**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

## **Análisis**

Para la empresa Helmerich & Payne, el orden de importancia de los parámetros al momento de realizar una adquisición son: Calidad, Precio y Tiempo de entrega. Para la empresa Andes Petroleum, el orden de importancia de los parámetros al momento de realizar una adquisición son: Precio, Tiempo de entrega y Calidad, la empresa Schlumberger la importancia está determinada como: Calidad, Tiempo de entrega y Precio, Petrex clasifica la importancia en una compra por: Calidad, Precio y Tiempo de entrega. Para la empresa Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., el orden de importancia de los parámetros al momento de realizar una adquisición son: Precio, Tiempo de entrega y Calidad, para Key International Drilling la importancia de un proveedor se determina por: Calidad, Precio y Tiempo de entrega, La compañía Sinopec International S.A. afirma sus parámetros como: Tiempo de entrega, Precio y Calidad, Tuscan International Drilling determina el punto de importancia está determinada como: Calidad, Tiempo de entrega y Precio y finalmente Nabors considera este punto de la siguiente forma: Calidad, Precio y Tiempo de entrega.

Este análisis denota que las empresas que consideran en primera instancia a la calidad (Helmerich & Payne, Schlumberger, Key International, Nabors y Petrex) a diferencia de los que consideran en primera instancia al precio (Andes Petroleum y Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.), tienen un mayor índice de cumplimiento de sus contratos, lo que representa una vez más que es más importante para un cliente un producto de calidad que uno con precio bajos, sobretodo en este sector de servicios petroleros.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

En vista de los potenciales inconvenientes que a futuro podría tener Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., relacionados con el departamento de compras por la falta de un sistema de control interno establecido, es necesario crear, diseñar e implementar un manual de control interno, que sirva no solamente para practicar revisiones, cumplimiento del manejo de compras y sus procedimientos, sino también para generar una alternativa que se desempeñe como una herramienta de medición, tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos.

Además se propone que la instauración de las políticas a sugerirse se efectúe de manera inmediata dentro de la empresa y que no signifique un mayor costo en su diseño y en la respectiva capacitación del personal proponiéndose que dicha capacitación la pueda ejecutar en un tiempo dentro de un rango de 2 a 4 horas, dependiendo del grado de responsabilidad de cada uno de los empleados y reduciendo los costos al mínimo.

La mejor alternativa que cumple con todos estos aspectos es una Matriz de Control Interno ya que es una herramienta que permite pensar, planear, delegar, tomar decisiones, resolver problemas y ver al departamento de compras como un todo unificado. A la vez, que analiza la interrelación empresa – proveedor – cliente, y cuya implementación y seguimiento por parte de los empleados del departamento es sencillo y no conlleva mayor tiempo.

El sistema matricial hace uso de puntajes de eficiencia, en el cumplimiento de los parámetros de control dentro del departamento de compras, además prioriza los ajustes y correcciones, a través del análisis de las razones de los bajos puntajes permitiendo adoptar las mejores acciones correctivas, y planes de acciones correspondientes.

#### **4.1 Consideraciones generales para la propuesta del modelo del sistema matricial para el control interno en el departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.**

En base a los resultados obtenidos durante el proceso de análisis estadístico de la investigación en función de las encuestas, a continuación se indican los elementos necesarios para ajustar el modelo del sistema matricial dado el control interno:

- Formular planes, objetivos, metas, estrategias y tácticas, políticas y prácticas coherentes, realizables, y funcionales de modo que conduzcan a un correcto modelo departamental en los procesos de adquisiciones.
- Diseñar procesos eficientes y efectivos, con indicadores de desempeño dentro de los trabajadores del departamento de compras.
- Implementar a mediano plazo Manuales de Normas y Procedimientos, Descripción de Cargos y Funciones, Políticas de compras y adquisiciones que mejoren el funcionamiento del departamento de compras
- Realizar auditorías respaldadas en indicadores de gestión y de control de desempeño, para detectar posibles problemas a nivel interno del departamento.
- Establecer los mecanismos en procura de un óptimo aprovechamiento de los recursos, mediante la exigencia a los proveedores de calidad, eficiencia, autonomía, cumplimiento y responsabilidad.
- Capacitar al personal en todos los aspectos relacionados con la normativa de compras y adquisiciones dentro de la empresa.
- Evaluar mensualmente por medio del sistema matricial, la funcionalidad del departamento de compras de la empresa.
- Evaluar la mejora continua de todas las operaciones administrativas en las áreas de compras, de tal manera que se lleve a cabo correctamente el proceso de adquisiciones.

#### **4.1.1 Factores relevantes del sistema matricial a tomarse en cuenta en el departamento de compras.**

Dentro del departamento de compras se debe dar seguimiento a un conjunto de documentos y procesos que fortalezcan los procesos internos de control, sin los cuales simplemente el control interno no se puede ejecutar, estos documentos a tener en cuenta son:

- Documentos internos y externos utilizados en las actividades con los diferentes proveedores.
- Facturación, control de cuentas de crédito y cobranzas.
- Soportes y partes de ventas de proveedores.
- Control de liquidaciones de ventas y facturas de proveedores.
- Técnicas de diseño y composición de documentos.
- Gestión y manejo de impresos.
- Definición y gestión de archivos.
- Protección de registros y conformación de base de datos.
- Medios de almacenamiento y tratamiento de la información.
- Control de correspondencia.
- Cartera de clientes
- Cartera de proveedores.
- Indicadores de gestión derivados de relaciones financieras y económicas con clientes y flujogramas de procedimientos.

#### **4.2 Consideraciones generales para elaborar el modelo de sistema matricial para el control interno en el departamento de compras en Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.**

Realizar la descripción del proceso con los errores que presente y las recomendaciones correspondientes, el cual constará de los siguientes puntos:

### **4.2.1 Objetivo**

Debe enunciar en forma clara y precisa el propósito del modelo de evaluación matricial, el cual busca una reducción en el incumplimiento de los contratos y una optimización de los recursos usados por medio del afianzamiento del cliente.

### **4.2.2 Metodología**

Describe cuáles herramientas se utilizaron para la recopilación y análisis de la información, en este proyecto se limita a la encuesta, y ya dentro de su implementación también estará limitada a las encuestas ejecutadas al personal del departamento de compras de la empresa.

### **4.2.3 Situación Actual**

Es aquí donde se debe suministrar la información más importante para lograr el objetivo del informe. Además se deben suministrar los datos reales que respaldarán las posteriores recomendaciones, y sobre las cuales se tomarán las decisiones necesarias para solventar los problemas encontrados. La situación del departamento de compras en la Empresa es muy delicada debido a que existen problemas de incumplimientos de contratos, proveedores de productos con poco o ningún parámetro de calidad dentro de sus productos, precios muy altos y poco competitivos.

La manera implícita de lo que se considera las políticas de compras aplicadas por Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., en su proceso son las siguientes:

1. Al momento de recibir el requerimiento de campo, el departamento de compras debe solicitar 3 cotizaciones a los proveedores, ya sean formales o informales.
2. Cuando existe más de una cotización el Gerente del departamento analiza las cotizaciones y elige cual comprar.

3. Es obligación emitir una Orden de compra por parte de la persona encargada de la adquisición del producto o servicio.
4. Se debe enviar al proveedor la orden de compra firmada por el Gerente General y el Gerente de Compras junto con el sello de la empresa.
5. Se recibe el producto y se envía a la locación a la espera de una recepción en campo.
6. Finalmente se entregan las facturas al departamento de finanzas junto con las recepciones de campo firmadas para que se procese el pago.

El proceso de Compras existente en Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., se lo puede resumir en el siguiente grafico:

**Gráfico 28:** Proceso de Compras existente en Hilong.



Dentro de los problemas específicos que se encuentran en la empresa se destacan hechos como:

- Incumplimiento de contratos con los clientes finales que ha llevado a la pérdida de \$500.000,00 durante el último año.
- Selección de proveedores “a dedo” por parte de personal del departamento de compras de la empresa en función de beneficios personales
- Inexistente sistema de control de adquisiciones en función de la selección de las especificaciones de los productos, lo cual ha desencadenado a la compras de hasta tres productos similares para cubrir un solo pedido del cliente.
- Propuestas indecorosas a los trabajadores por parte de ciertos proveedores para ejecutar acciones de corrupción en función de beneficiar a ciertas empresas que proveen productos y servicios a Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., creando un conflicto de intereses en la empresa.
- Empleados del departamento de compras que realizan otras actividades laborales dentro de las jornadas de trabajo en la empresa.
- Gastos innecesarios en productos que quedan embodegados durante varios años, que al ser elementos de características específicas es imposible su reventa, teniendo una pérdida del 100% por su mala adquisición.
- Incremento de empleados dentro del departamento, pero que no tienen una función específica de las actividades que deben realizar y tampoco cuentan con una capacitación previa lo que desencadena en un desorden laboral y problemas internos entre empleados.
- No existe una proyección del departamento de ventas para los próximos 5 años, determinando que no existe un horizonte hacia donde enfocar los esfuerzos de los empleados.

#### **4.2.4 Recomendaciones**

Es la parte más importante del estudio realizado, donde se ponen en juego los conocimientos y criterios técnicos por medio de la matriz de evaluación del departamento de compras. Las recomendaciones deben estar acordes a los resultados obtenidos, una vez implementado el sistema de análisis matricial el cual, como se lo distinguió en un principio es de carácter evaluativo mensual. Estas recomendaciones se justifican de acuerdo a los indicadores de las matrices, ya que emiten datos reales y consistentes de la realidad del departamento.

### **4.3 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Las actividades y recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta son:

#### **4.3.1 Alcance de la Propuesta**

La propuesta de implementar una matriz de medición de control interno para el caso de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., no parte de la idea común de generar un sistema de control a nivel departamental, sino que para el caso específico de esta investigación pasa a ser “stop” a los múltiples y variados problemas que presenta el departamento de compras. En condiciones normales la propuesta de un plan de control interno dentro de una organización puede generarse como un conjunto de paso a seguir en un mediano plazo, con visión a largo plazo, pero este proceso es factible siempre y cuando la empresa cuente por lo menos con algún sistema base de control y que además los problemas no sobrepasen la frontera de ser un hecho normal generado por un factor único como pueden ser los empleados, la jefatura departamental, la mala acción gerencial, entre otros.

Para el caso de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. la idea tradicional de un sistema de control interno no es aplicable dado que los problemas son innumerables, además que todos los entes de acción como son: empleados, jefatura, gerente, proveedores y clientes; están en un constate conflicto que no necesita soluciones pasivas y de largo plazo, sino que necesitan una intervención

agresiva y de control constante, es por este factor principal que la propuesta no está encaminada a la simple implementación de un manual o de otro tipo de herramienta de control tradicional, sino que está dirigido a la implementación de una matriz de medición que es un elemento de implementación inmediata, alcanzable de forma mensual y que permite obtener información específica en cortos lapsos de tiempo.

Los problemas que enfrenta la empresa no son como una simple enfermedad de un paciente, al cual con la medicación adecuada durante un periodo de tiempo se cura. La enfermedad que aqueja a Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., y a su departamento de compras se ha convertido en una gangrena, donde la solución ya no es la cura con medicamentos de largo plazo, sino que debe ser tratada como una amputación de una extremidad para poder salvar la otra, es decir que la matriz de medición debe ser el sistema para que los representantes principales comprendan el nivel del problema y decidan hasta donde amputar la enfermedad para salvar a la empresa.

#### **4.3.1.1 Gestión Documental**

La matriz de medición de control interno es el principal documento a tratarse dentro del departamento ya que mencionará los problemas internos por medio de una evaluación mensual, la cual cada 3 meses se revisará para conocer la tendencia de cambio dentro del departamento y como los trabajadores se involucran.

#### **4.3.1.2 Sistema de Control Interno**

Se propone el desarrollo de un sistema matricial de Control Interno, que contenga las actividades y correspondientes niveles de medición y validación de datos, emisión de reportes de evaluación, que se estructuren como la nueva guía del departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

### **4.3.2 Diseño matricial**

Se procede a diseñar una tabla en un programa de conocimiento común para los trabajadores, en este caso y como referente que la propuesta va estar dirigida para un departamento en concreto como es el departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., se utilizará como programa base Excel de Microsoft.

Para un mejor entendimiento y medición se utilizará un sistema matricial para cada uno de los entes evaluados, es decir una matriz distinta para análisis de proveedores, clientes y el departamento de compras.

En las columnas de la matriz se registran las actividades y los principios que se deben cumplir de acuerdo al grupo analizado En las filas se establecen los parámetros a medir sobre el cumplimiento de cada una de las actividades.

Una vez colocados los títulos de las columnas y filas, éstos se interrelacionan. Para conocer el nivel de cumplimiento de cada una de las actividades dentro del departamento de compras con relación a los clientes, proveedores y personal interno del departamento de compras.

Los puntos de cada casillero corresponden a los puntos básicos que se deben cumplir dentro de cada estamento, generando de esta manera un control interno que se pueda realizar mensualmente. En función de la importancia relativa de los distintos puntos y de los problemas que los mismos tienen se le dará la prioridad de control y corrección al final de cada mes.

Los trabajadores del departamento de compras, son los primeros actores y responsables del control, al verificar y razonar sobre la base de la matriz (razonamiento matricial) y el cumplimiento de las distintas disposiciones.

La matriz contempla el 100% de los factores de riesgo siendo de tal forma un vehículo formidable para evitar o corregir defectos que perjudiquen patrimonial y

económicamente a la empresa, reduciendo los incumplimientos de contratos, retrasos en fechas de entrega y mal manejo administrativo del departamento.

### **4.3.3 Proceso de Medición**

Para poder generar un control efectivo se ha determinado la elaboración de tres matrices, una por cada medio a analizar. Dentro de cada matriz consta un conjunto de diferentes actividades de forma aleatoria que busca identificar el nivel de cumplimiento de las actividades en diferentes mediciones.

Cada una de las actividades tiene cinco opciones de nivel de cumplimiento que son:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Por medio de la cuales la persona sea el auditor o asesor que realice la matriz tenga un abanico definido de posibles respuestas, de la cual, por cada actividad solo puede tomar una.

En la otra parte de la matriz, se encuentra el sistema de análisis, donde según la respuesta de acuerdo a los parámetros se le asigna a una columna específica. Cada uno de los parámetros elegidos, dentro del análisis le corresponde un color el cual le da un nivel de significancia.

La asignación de los parámetros de acuerdo a los colores es la siguiente:

- VERDE = Siempre y Casi siempre
- AMARILLO= A veces
- ROJO= Caso nunca y Nunca

Al final de cada una de las matrices se tiene una celda (Resultado Parcial) donde se coloca en números naturales la cantidad de parámetros por cada color de análisis. Para finalizar se completa la última celda de (Resultado Final) donde se señala el color de resultado final por matriz, donde el indicador con mayor cantidad de representatividad es la resolución final de la matriz.

Donde los resultados finales de la matriz se interpretan de la siguiente forma:

- VERDE= Existe un control interno a nivel del departamento de compras de Hilong Oil Service e& Engineering Ecuador Cía. Ltda. y todos los entes que interactuar dentro de este departamento cumplen con un excelente servicio tanto a nivel interno como con los proveedores y clientes.
- AMARILLO= Existe un mediano control interno a nivel del departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. y los entes que interactuar dentro de este departamento cumplen con un mediano servicio tanto a nivel interno como con los proveedores y clientes. Lo que significa que se necesita de una revisión de las matrices para poder corregir las fallas dentro del departamento, pero que dichas fallas tienen soluciones inmediatas.
- ROJO= No existe un control interno a nivel del departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda. y todos los entes que interactúan dentro de este departamento no cumplen con un eficiente servicio tanto a nivel interno como externo con los proveedores y clientes. Para lo cual, se debe realizar una reingeniería interna que modifique todo el aparato del departamento de compras.

#### 4.4 Matriz de medición del departamento de compras (MDC)

MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS ACTIVIDADES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición en el departamento								
Existe un procedimiento de aprobación de la orden por parte del departamento								
Existe un procedimiento para el despacho por parte del departamento								
Se verifica el stock en bodega								
Se trabaja en equipo para la consecución de metas								
Se registra el material en bodegas								
Se realiza pruebas de calidad por parte del departamento de compras								
Se verifica las características del producto								
Existe una buena comunicación entre el departamento de compras y las otras áreas								
Se revisa por lo menos tres cotizaciones								
Se mantiene y respeta la linea jerárquica organizacional								
Existe eficacia en las cargas de tiempos en las instancias respectivas								
Se alinean roles y responsabilidades departamentales								
Se fomenta un proceso logístico entre empleados departamentales								
						RES. PARCIAL		
						RES. FINAL		
<b>Simbología:</b> VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
<b>Aceptación:</b> El indicador con mayor presencia.								

**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

#### 4.5 Matriz de medición del departamento de compras para proveedores (MP)

MATRIZ PROVEEDORES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
ACTIVIDADES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los proveedores								
Existe una base fija de proveedores								
Se envía ordenes específicas a los proveedores sobre los productos								
El proveedor envía orden de servicio								
Existen políticas de cobro para los proveedores								
El proveedor cumple con las especificaciones de los contratos								
El proveedor utiliza números de referencia en sus productos previo envío								
El proveedor respeta los plazos de entrega								
Se evalúan a los proveedores en función de su cumplimiento								
El proveedor genera alternativas en sus productos								
Se considera al proveedor como un medio confiable								
Se identificaron a los mejores proveedores del mercado								
Buscan los proveedores mitigar los niveles de riesgos								
Existen especificaciones de los productos								
						RES. PARCIAL		
						RES. FINAL		
<b>Simbología:</b> VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
<b>Aceptación:</b> El indicador con mayor presencia.								

**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

#### 4.6 Matriz de medición del departamento de compras, matriz de clientes (MC)

MATRIZ CLIENTES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los clientes								
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición del cliente								
Existe un procedimiento de aprobación de la orden de compra del cliente								
Existe un procedimiento para el despacho del pedido del cliente								
El cliente tiene acceso a una variada gama de productos similares								
El cliente conoce el tipo de proveedor que le va a generar el producto								
El cliente conoce sobre el estado de su trámite de compra								
Se emite al cliente la factura o comprobante de venta								
Existe política de cobro para el cliente								
Se respetan los plazos de entrega de los productos al cliente								
Se cumple el contrato firmado								
Puede el cliente comparar proveedores								
Se cumple con los parametros de calidad que solicita el cliente								
						RES. PARCIAL		
						RES. FINAL		
<b>Simbología:</b> VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
<b>Aceptación:</b> El indicador con mayor presencia.								

**Fuente:** Tabulación y análisis estadístico  
**Elaborado por:** David Portero

#### **4.7 Prueba Piloto**

Es la implementación de la matriz de medición de modo experimental o como un prototipo, donde si tiene éxito, será reiterada en todo el departamento de compras. Como modelo de caso se realizará la implementación para el mes de enero del 2014 dentro del departamento de compras de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.

La prueba piloto será aplicada a tres responsables de procesos dentro del departamento que son:

- A (Jefe del departamento)
- B (Facturador del departamento)
- C (Compras del departamento)

Cada uno de las personas tendrán la obligación de llenar de forma individual las tres matrices de acuerdo a: clientes, proveedores y departamento.

A continuación se detalla las matrices completadas por las personas asignadas a esta prueba piloto.

#### 4.7.1 Jefe Departamento (A)

##### 4.7.1.1 Realización Matriz Clientes (MC)

MATRIZ CLIENTES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los clientes		X						
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición del cliente			X					
Existe un procedimiento de aprobación de la orden de compra del cliente				X				
Existe un procedimiento para el despacho del pedido del cliente					X			
El cliente tiene acceso a una variada gama de productos similares		X						
El cliente conoce el tipo de proveedor que le va a generar el producto			X					
El cliente conoce sobre el estado de su trámite de compra				X				
Se emite al cliente la factura o comprobante de venta				X				
Existe política de cobro para el cliente			X					
Se respetan los plazos de entrega de los productos al cliente					X			
Se cumple el contrato firmado			X					
Puede el cliente comparar proveedores					X			
Se cumple con los parametros de calidad que solicita el cliente				X				
					RES. PARCIAL	2	4	7
					RES. FINAL			SELECCIÓN
Simbología: VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
Aceptación: El indicador con mayor presencia.								

**Resultado: ROJO (7)**

#### 4.7.1.2 Realización Matriz Proveedores (MP)

MATRIZ PROVEEDORES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
ACTIVIDADES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los proveedores			X					
Existe una base fija de proveedores			X					
Se envía ordenes específicas a los proveedores sobre los productos				X				
El proveedor envía orden de servicio					X			
Existen políticas de cobro para los proveedores					X			
El proveedor cumple con las especificaciones de los contratos		X						
El proveedor utiliza números de referencia en sus productos previo envío			X					
El proveedor respeta los plazos de entrega			X					
Se evalúan a los proveedores en función de su cumplimiento		X						
El proveedor genera alternativas en sus productos				X				
Se considera al proveedor como un medio confiable				X				
Se identificaron a los mejores proveedores del mercado					X			
Buscan los proveedores mitigar los niveles de riesgos			X					
Existen especificaciones de los productos				X				
					RES. PARCIAL	2	5	7
					RES. FINAL			SELECCIÓN
<b>Simbología:</b> VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
<b>Aceptación:</b> El indicador con mayor presencia.								

**Resultado:** ROJO (7)

#### 4.7.1.3 Realización Matriz Departamento de Compras (MDC)

MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición en el departamento	X					Verde		
Existe un procedimiento de aprobación de la orden por parte del departamento		X				Verde		
Existe un procedimiento para el despacho por parte del departamento			X				Amarillo	
Se verifica el stock en bodega		X				Verde		
Se trabaja en equipo para la consecución de metas		X				Verde		
Se registra el material en bodegas			X				Amarillo	
Se realiza pruebas de calidad por parte del departamento de compras				X				Rojo
Se verifica las características del producto					X			Rojo
Existe una buena comunicación entre el departamento de compras y las otras áreas				X				Rojo
Se revisa por lo menos tres cotizaciones				X				Rojo
Se mantiene y respeta la línea jerárquica organizacional			X				Amarillo	
Existe eficacia en las cargas de tiempos en las instancias respectivas		X				Verde		
Se alinean roles y responsabilidades departamentales			X				Amarillo	
Se fomenta un proceso logístico entre empleados departamentales		X				Verde		
					RES. PARCIAL	6	4	4
Simbología: VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)					RES. FINAL	SELECCIÓN		
Aceptación: El indicador con mayor presencia.								

**Resultado:** VERDE (6)

#### 4.7.2 Facturador del departamento (B)

##### 4.7.2.1 Realización Matriz Clientes (MC)

MATRIZ CLIENTES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los clientes	X							
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición del cliente		X						
Existe un procedimiento de aprobación de la orden de compra del cliente			X					
Existe un procedimiento para el despacho del pedido del cliente		X						
El cliente tiene acceso a una variada gama de productos similares			X					
El cliente conoce el tipo de proveedor que le va a generar el producto			X					
El cliente conoce sobre el estado de su trámite de compra		X						
Se emite al cliente la factura o comprobante de venta				X				
Existe política de cobro para el cliente					X			
Se respetan los plazos de entrega de los productos al cliente				X				
Se cumple el contrato firmado			X					
Puede el cliente comparar proveedores			X					
Se cumple con los parametros de calidad que solicita el cliente			X					
					RES. PARCIAL	4	6	3
					RES. FINAL		SELECCIÓN	
Simbología: VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
Aceptación: El indicador con mayor presencia.								

**Resultado:** AMARILLO (6)

#### 4.7.2.2 Realización Matriz Proveedores (MP)

MATRIZ PROVEEDORES ACTIVIDADES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los proveedores	X					Verde		
Existe una base fija de proveedores		X				Verde		
Se envía ordenes específicas a los proveedores sobre los productos		X				Verde		
El proveedor envía orden de servicio			X				Amarillo	
Existen políticas de cobro para los proveedores			X				Amarillo	
El proveedor cumple con las especificaciones de los contratos				X				Rojo
El proveedor utiliza números de referencia en sus productos previo envío				X				Rojo
El proveedor respeta los plazos de entrega					X			Rojo
Se evalúan a los proveedores en función de su cumplimiento				X				Rojo
El proveedor genera alternativas en sus productos			X				Amarillo	
Se considera al proveedor como un medio confiable				X				Rojo
Se identificaron a los mejores proveedores del mercado					X			Rojo
Buscan los proveedores mitigar los niveles de riesgos		X				Verde		
Existen especificaciones de los productos			X				Amarillo	
					RES. PARCIAL	4	4	6
<b>Simbología:</b> VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)					RES. FINAL			SELECCIÓN
<b>Aceptación:</b> El indicador con mayor presencia.								

**Resultado:** ROJO (6)

#### 4.7.2.3 Realización Matriz Departamento de Compras (MDC)

MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS ACTIVIDADES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición en el departamento			X					
Existe un procedimiento de aprobación de la orden por parte del departamento				X				
Existe un procedimiento para el despacho por parte del departamento				X				
Se verifica el stock en bodega			X					
Se trabaja en equipo para la consecución de metas					X			
Se registra el material en bodegas		X						
Se realiza pruebas de calidad por parte del departamento de compras			X					
Se verifica las características del producto				X				
Existe una buena comunicación entre el departamento de compras y las otras áreas				X				
Se revisa por lo menos tres cotizaciones					X			
Se mantiene y respeta la linea jerárquica organizacional			X					
Existe eficacia en las cargas de tiempos en las instancias respectivas				X				
Se alinean roles y responsabilidades departamentales				X				
Se fomenta un proceso logístico entre empleados departamentales		X						
					RES. PARCIAL	2	4	8
					RES. FINAL			SELECCIÓN
Simbología: VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
Aceptación: El indicador con mayor presencia.								

**Resultado: ROJO (8)**

### 4.7.3 Compras del departamento (C)

#### 4.7.3.1 Realización Matriz Clientes (MC)

MATRIZ CLIENTES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los clientes					X			
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición del cliente				X				
Existe un procedimiento de aprobación de la orden de compra del cliente			X					
Existe un procedimiento para el despacho del pedido del cliente				X				
El cliente tiene acceso a una variada gama de productos similares		X						
El cliente conoce el tipo de proveedor que le va a generar el producto		X						
El cliente conoce sobre el estado de su trámite de compra			X					
Se emite al cliente la factura o comprobante de venta				X				
Existe política de cobro para el cliente			X					
Se respetan los plazos de entrega de los productos al cliente					X			
Se cumple el contrato firmado					X			
Puede el cliente comparar proveedores			X					
Se cumple con los parametros de calidad que solicita el cliente				X				
					RES. PARCIAL	2	4	7
Simbología: VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)					RES. FINAL			SELECCIÓN
Aceptación: El indicador con mayor presencia.								

**Resultado: ROJO (7)**

#### 4.7.3.2 Realización Matriz Proveedores (MP)

MATRIZ PROVEEDORES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
ACTIVIDADES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
Existen pautas para la elaboración, registro y aprobación de las requisiciones de los proveedores		X				Verde		
Existe una base fija de proveedores	X					Verde		
Se envía ordenes específicas a los proveedores sobre los productos			X				Amarillo	
El proveedor envía orden de servicio				X				Rojo
Existen políticas de cobro para los proveedores				X				Rojo
El proveedor cumple con las especificaciones de los contratos		X				Verde		
El proveedor utiliza números de referencia en sus productos previo envío		X				Verde		
El proveedor respeta los plazos de entrega			X				Amarillo	
Se evalúan a los proveedores en función de su cumplimiento				X				Rojo
El proveedor genera alternativas en sus productos					X			Rojo
Se considera al proveedor como un medio confiable		X				Verde		
Se identificaron a los mejores proveedores del mercado	X					Verde		
Buscan los proveedores mitigar los niveles de riesgos		X				Verde		
Existen especificaciones de los productos			X				Amarillo	
					RES. PARCIAL	7	3	4
Simbología: VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)					RES. FINAL	SELECCIÓN		
Aceptación: El indicador con mayor presencia.								

**Resultado:** VERDE (7)

#### 4.7.3.3 Realización Matriz Departamento de Compras (MDC)

MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS ACTIVIDADES	PARÁMETROS					ANÁLISIS		
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Verde	Amarillo	Rojo
El proceso esta delimitado desde el momento en el que se recibe la requisición en el departamento				X				
Existe un procedimiento de aprobación de la orden por parte del departamento			X					
Existe un procedimiento para el despacho por parte del departamento			X					
Se verifica el stock en bodega		X						
Se trabaja en equipo para la consecución de metas			X					
Se registra el material en bodegas			X					
Se realiza pruebas de calidad por parte del departamento de compras				X				
Se verifica las características del producto			X					
Existe una buena comunicación entre el departamento de compras y las otras áreas		X						
Se revisa por lo menos tres cotizaciones		X						
Se mantiene y respeta la línea jerárquica organizacional					X			
Existe eficacia en las cargas de tiempos en las instancias respectivas			X					
Se alinean roles y responsabilidades departamentales		X						
Se fomenta un proceso logístico entre empleados departamentales			X					
					RES. PARCIAL	4	7	3
					RES. FINAL		SELECCIÓN	
<b>Símbología:</b> VERDE (Siempre y Casi siempre), AMARILLO (A veces), ROJO (Casi nunca y Nunca)								
<b>Aceptación:</b> El indicador con mayor presencia.								

**Resultado:** AMARILLO (7)

#### 4.8 Análisis de la prueba piloto

Dentro del análisis de las matrices se procede a realizar un análisis tanto por sujeto de estudio como por área de la matriz.

##### 4.8.1 Análisis individual

##### 4.8.1.1 Análisis: Jefe de departamento (A)

SUJETO A	RESULTADO FINAL
MATRIZ CLIENTES	ROJO (7)
MATRIZ PROVEEDORES	ROJO (7)
MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS	VERDE (6)

Elaborado por: David Portero

**Análisis:** De acuerdo a la evaluación de las matrices por parte del sujeto A, se concluye que de parte del departamento de compras ante los clientes no existe un buen servicio y que es carente de control interno.

De parte del departamento de compras ante los proveedores no existe una buena relación y que es carente de control interno.

De parte del departamento de compras en un análisis interno, existe una buena relación entre empleados y que existe control interno.

##### 4.8.1.2 Análisis: Facturador de Compras (B)

SUJETO B	RESULTADO FINAL
MATRIZ CLIENTES	AMARILLO (6)
MATRIZ PROVEEDORES	ROJO (6)
MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS	ROJO (8)

Elaborado por: David Portero

**Análisis:** De acuerdo a la evaluación de las matrices por parte del sujeto B, se concluye que de parte del departamento de compras ante los clientes existe un nivel medio en el servicio que se ofrece al cliente y que el control interno existe pero no está bien dirigido.

De parte del departamento de compras ante los proveedores no existe una buena relación y que es carente de control interno.

De parte del departamento de compras en un análisis interno, no existe una buena relación entre empleados y que es inexistente el control interno.

**4.8.1.3 Análisis: Compras del departamento ( C )**

SUJETO C	RESULTADO FINAL
MATRIZ CLIENTES	ROJO (7)
MATRIZ PROVEEDORES	VERDE (7)
MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS	AMARILLO (7)

**Elaborado por:** David Portero

**Análisis:** De acuerdo a la evaluación de las matrices por parte del sujeto C, se concluye que de parte del departamento de compras ante los clientes no existe un buen servicio y que es carente de control interno.

De parte del departamento de compras ante los proveedores existe una buena relación y que existe control interno.

De parte del departamento de compras en un análisis interno, existe una buena relación entre empleados pero que no está solidificada y que existe en un mediano nivel control interno, pero que no es suficiente.

## 4.8.2 Análisis por área de matriz

### 4.8.2.1 Análisis matriz Clientes (MC)

<b>MATRIZ CLIENTES</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
<b>SUJETO A</b>	<b>ROJO (7)</b>
<b>SUJETO B</b>	<b>AMARILLO (6)</b>
<b>SUJETO C</b>	<b>ROJO (7)</b>

**Elaborado por:** David Portero

**Análisis:** La matriz clientes indica en su resultado global, que no existe un buen servicio ante el cliente además que el control es inexistente o como mínimo deficiente para lo cual se debe revisar los puntos tratados dentro de la matriz y promover un plan de cumplimiento aplicable para los próximos 30 días.

### 4.8.2.2 Análisis matriz Proveedores (MP)

<b>MATRIZ PROVEEDORES</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
<b>SUJETO A</b>	<b>ROJO (7)</b>
<b>SUJETO B</b>	<b>ROJO (6)</b>
<b>SUJETO C</b>	<b>VERDE (7)</b>

**Elaborado por:** David Portero

**Análisis:** La matriz proveedores indica en su resultado global, que no existe un buen servicio ante el cliente además que el control es inexistente o como mínimo deficiente pero que para cierta persona se considera que si existe un control a nivel departamental con relación a los proveedores, para lo cual se recomienda analizar el porqué de esa creencia de que existe control interno en el departamento, o si a su vez el resto de individuos tiene una percepción diferente. En este caso se toma como resolución la idea que trasmite la mayoría y es de que no existe un control interno ante los proveedores.

#### 4.8.2.3 Análisis matriz Departamento de compras (MDP)

MATRIZ DEPARTAMENTO DE COMPRAS	RESULTADO FINAL
SUJETO A	VERDE (6)
SUJETO B	ROJO (8)
SUJETO C	AMARILLO (7)

**Elaborado por:** David Portero

**Análisis:** La matriz Departamento de compras indica en su resultado global, un análisis muy variable debido a los variados resultados obtenidos de los diferentes sujetos, lo cual demuestra la incertidumbre entre los trabajadores y las diferentes visiones a nivel interno, para lo cual se debe llamar a un consenso y autocritica de las labores realizadas por los empleados y discutir sobre esa variabilidad de opiniones emitidas.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- Para ser coherentes con la objetividad de esta tesis y por la forma en que se ha realizado el enfoque de esta propuesta se debe concluir en que el Control Interno es una herramienta que en cualquier sector de producción incluyendo a la industria del petróleo y en todas las ramas de la economía sea una herramienta imprescindible y de utilización obligada; ya que como se ha analizado ayuda a prevenir o corregir según sea el caso el accionar de las compañías, evitando riesgos a veces innecesarios que pueden resultar en cuantiosas pérdidas o en graves multas, dañando la imagen de la empresa en el ámbito comercial
- Queda demostrado que todas las empresas del sector de servicios petroleros que han venido desarrollando sus propios sistemas de Control Interno han tenido índices bajísimos de exposición por pérdidas.
- La dinámica de la actividad en la parte de perforación de pozos y en toda la industria requiere de solución a los problemas presentados de manera urgente y la exposición al error es muy alta entonces de debe acudir a esta herramienta de auditoría como es el Control Interno que ayude a minimizar el riesgo.
- Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., necesita de forma urgente implementar la matriz de control interno, ya que dentro de los estándares organizacionales está presentando fallas en todos los niveles corporativos como son: financieros, jerárquicos, organizacionales, operativos y administrativos.
- Los niveles de incumplimiento de contrato con los operadores se estima en un 12%, el cual sobrepasa los estándares internacionales de incumplimiento de la IOBA (International Organization of Business Administration), donde se recomienda como nivel máximo de incumplimiento el 0.5% de los contratos y

los mismos deben ser por razones fuera del control propio del mercado, más no de la empresa.

- El personal del departamento de compras no se encuentra comprometido con la idea de eficiencia y transparencia de la empresa, es decir se requiere mayor compromiso de sus empleados y mayores fortalezas en su accionar diario para evitar que se generen posibles actos reñidos con la moral y la ética. Esta actitud aparece por la falencia del método de control interno que se está utilizando.
- Constantemente se incrementa nuevos empleados debido al creciente desarrollo de la empresa, pero es un personal no capacitado ni con un enfoque de sus actividades lo cual representa un retraso dentro de los departamentos y en vez de sumar a la evolución económica de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda., puede representar un gasto bastante grande el mediano plazo.
- Se ha determinado que se vienen realizando compras con proveedores nominados directamente sin haber seguido un proceso licitatorio lo que conlleva varios riesgos entre otros, posibilidades de sobrepuestos y mala calidad del producto.

## **5.2 Recomendaciones**

- De manera primaria y urgente se requiere la elaboración e implementación de una matriz evaluativa de riesgo que determine las debilidades del proceso actual que esta siguiendo el departamento de compras.
- A mediano plazo y una vez controlada la situación actual del departamento de compras por medio de la matriz de evaluación se debe efectuar la instauración de un manual de control interno tanto a nivel del departamento como a nivel de toda la empresa, para que todos los empleados pueda conocer la forma a proceder dentro de la organización y sobretodo limitar las pérdidas económicas por incumplimiento de contratos que en la actualidad en es la más grande problemática a nivel interno.

- Por parte de los entes principales y responsables de la empresa deben de capacitar a los trabajadores sobre temas que podrían llevar a posibles actos de corrupción, insistir en el compromiso organizacional, mantener a todo momento el respeto entre empleado y proveedor y crear una sana competencia. Esta capacitación no se la debe de ver como un gasto sino como una inversión a nivel del talento humano para de alguna manera poder disminuir las pérdidas económicas y el proceder equívoco de varios de los empleados.
- Promover un cambio global de toda la empresa, si bien la generación de recursos y beneficios altos son el mayor ideal de una organización, no se debe dejar de lado que las empresas tienen una función más allá de lo económico, es una función social, pero no solo como medio generador de fuentes de empleo sino como un medio de crecimiento intelectual, de desarrollo de capacidades personales y demás características humanas. Porque al final un empleado comprometido, es un empleado eficaz y genera más beneficios, tanto personales como para la empresa.
- Se recomienda estructurar procesos definidos de compras así como la emisión de manuales de funciones y procedimientos que deben ser seguidos para minimizar los riesgos de realizar compras con precios altos y sin calidad.
- Implementar un procedimiento que ayude a seleccionar proveedores idóneos y comprometidos con la honestidad, honradez y profesionalismo para que compitan con otros en las mismas condiciones.
- Calificar los proveedores, previa la presentación de documentos que certifiquen su actividad, así como la solidez económica de cada uno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**COHELLO P. (2012)** “Estadística Probabilística” 3ra edición, editorial Medallón Rosa, Brasil.

**FORERO J. (2010)** “Análisis del sector petrolero latinoamericano” 1ra edición, Colombia.

**GARRIDO F. (2009)** “Sistemas de compras para las empresas” 2da edición, editorial Velero, México.

**HERNANDEZ X. (2009)** “Cumplimiento institucional y social” 4ta edición, Brasil, editorial Magenta.

**HERRERA F. (2012)** “Métodos investigativos descriptivos” 3ra edición.

**KENNER & TAYLOR (2009)** “Control interno” 4ta edición, editorial Cosmos, Argentina.

**MALLO S. (2010)** “Departamentos y control” 2da edición. Editorial Summbles. Argentina.

**MANCHENO C. & BADILLO J. (2009)** “Auditoria Financiera” Documento Didáctico.

**MATEOS K. (2011)** “Marketing estratégico II”, 3ra edición. Editorial Librox.

**MELLENDEZ H. (2010)** “Control interno, una aplicación no emergente” 2da edición, editorial Cubero.

**NEWTON P. (2009)** “El Control interno en las organizaciones”, 2da edición.

**PARKER J.I. (2010)** “Control Interno aplicado” 2da edición, editorial Bark Merx, México.

**PATERSON A. (2010)** “Transacciones organizacionales” 2da edición. Editorial Patino.

**PERROTIN Y. (2008)** “Aprovechamiento departamental” 2da edición, editorial Sábado, Argentina

**PORTER R. (2005)** “La competitividad en el mercado petrolero” 1ra edición, editorial Gato negro.

**REA J. (2009)** “Relaciones éticas del proveedor” 2da edición Ecuador.

**VENEGAS A (2011)** “Investigación de operaciones” 2da edición, Editorial Magos. México.



**Anexo 2: Nombramiento de Gerente de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.**

Quito, 28 de marzo del 2012.

Señor  
**ZHANG BINGZHONG**  
Presente.-



De mi consideración:

Me es grato comunicar a usted, que la Junta General Extraordinaria Unjversal de Socios de la Compañía "Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cia. Ltda.", celebrada el día 28 de marzo de 2012, ha elegido a usted para que ocupe el cargo de GERENTE, de la compañía por el periodo estatutario de dos (2) años, conforme a lo establecido en los estatutos sociales y demás leyes pertinentes. Sus facultades se encuentran descritas en el artículo décimo tercero de los estatutos sociales.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía la ejerce el Gerente de la compañía, según lo dispuesto en el artículo décimo tercero literal d) de los estatutos sociales.

La Compañía "Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cia Ltda.", fue constituida mediante escritura pública otorgada el 11 de marzo de 2009 ante el Notario Cuadragésimo del Cantón Quito, Doctor Oswaldo Mejía Espinoza, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 18 de marzo de 2009. La constitución de la compañía fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 09.Q.U.001089, del 16 de marzo del 2009.

Atentamente,

  
Nathaly Ortega Riofrío.  
Secretaria Ad-Hoc  
C.C.: 171837924-9

ACEPTO, el Nombramiento de GERENTE de la Compañía "HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CIA. LTDA.", para el que he sido elegido. En Quito, 28 de marzo de 2012.

  
Zhang Bingzhong.  
Pas: G30037241

Con esta fecha queda inscrito el presente documento

bajo el N° 4143 del Registro de

Nombramientos Tomo N° 43

Quito, el 30 MAR 2012

REGISTRO MERCANTIL

Dr. Rubén Enrique Aguirre López  
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN QUITO



**Anexo 3: Registro Único de Contribuyentes de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador Cía. Ltda.**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1792184010001  
**RAZON SOCIAL:** HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**Nº. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 18/03/2009  
**NOMBRE COMERCIAL:** HILONG ECUADOR CIA LTDA **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

SERVICIO DE PERFORACION Y RECONDICIONAMIENTO DE POZOS PETROLEROS.  
VENTA AL MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y REPUESTOS PARA LA INDUSTRIA PETROLERA.  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE TUBERIA PARA POZOS PETROLEROS.  
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA PETROLERA.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Calle: AV. DE LOS SIYRIS Número: S/N Intersección: AV. ELOY ALFARO Referencia: FRENTE AL PARQUE LA CAROLINA Edificio: PARQUE CENTRAL Piso: 4 Oficina: 403 Teléfono Trabajo: 023823878 Teléfono Trabajo: 023853912 Teléfono Trabajo: 023823946 Fax: 023823946 Email: valeria.avila@hilongecuador.com Celular: 0982728218

**Nº. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 14/12/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** HILONG ECUADOR **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

SERVICIO DE PERFORACION Y RECONDICIONAMIENTO DE POZOS PETROLEROS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A CINCUENTA KILOMETROS AL SUR DE LAGO AGRIO Bloque: SACHA 310 Celular: 099245654 Teléfono Domicilio: 022548918

Handwritten signature: *Valeria Avila*

**SRI DIRECCIÓN REGIONAL NORTE**  
CUB. 17 ABR. 2012  
SERVICIOS TRIBUTARIOS QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: \_\_\_\_\_ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: \_\_\_\_\_

Usuario: CBCS119869 Lugar de emisión: QUITO/AV. BALBOA PLAZA Fecha y hora: 17/04/2012 08:12:41

Página 2 de 2

**SRI.gob.ec**

**Anexo 4:** Carta de Consentimiento de Hilong Oil Service & Engineering Cía. Ltda.  
para la realización de la tesis.





**FLACSO**  
ECUADOR

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES FLACSO

SEDE ECUADOR

FLACSO – 10067-TI 12

Quito, 30 de agosto 2013

A quien corresponda:

A nombre de quienes hacemos el Centro de Investigaciones Económicas de la FLACSO – Ecuador, le agradecemos profundamente la ayuda que se le pueda brindar al **Sr. José David Portero Revelo** en la recopilación informativa para el trabajo investigativo denominado **“ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE COMPRAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PETROLEROS Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL INTERNO DE COMPRAS APLICADO EN HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CÍA. LTDA. AÑO 2013”**

El aporte investigativo de este proyecto es de suma importancia debido al debate que puede generar en temas tan sensibles como es la economía, así también con el intercambio de opiniones que genera este tipo de investigaciones.

Agradeciendo por su entera disposición a este documento me despido.

Atte.

Eeon Simón Panchano  
Director Centro de Investigaciones Económicas  
FLACSO - Ecuador



**FLACSO**  
ECUADOR  
CENTRO DE INVESTIGACIONES  
ECONÓMICAS-FLACSO

30-08-2013

Nombre: GALD EFRAIN LEON & IONG - PAY Empresa: SCHLUMBERGER del Ecuador S.A.

Cargo: GERENTE de CUENTA Contacto: 098759327

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?

- Si
- No

2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?

- Si
- No

3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?

- ----- 1 %

4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?

- \$ 600.000 - - x año *INGRESOS MUY ALTOS PROBLEMA de TIEMPO*

5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?

- Si
- No

6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental)
- Bipersonalmente ( directivos)
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)

7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?

- Departamento de compras
- Departamento de negociaciones
- Gerente  *depende del monto*
- Personal delegado
- Otros

8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.

- Calidad 1
- Precio 3
- Tiempo de entrega 2

asesoria ING. JULIO QUIROZ  
Gerente de Compras

Nombre: SR. DIEGO TERAN  
Cargo: DPTO OPERACIONES

Empresa: HILONG  
Contacto: 0998011795

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?

- Si
  - No
- Pero implícitamente en el proceso, se maneja día a día con 7 por el cliente*

2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?

- Si
- No

3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?

- ----12---- %

4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?

- \$500.000 -- - x año

5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?

- Si
- No

6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental)
- Bipersonalmente ( directivos)
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)

7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?

- Departamento de compras
- Departamento de negociaciones
- Gerente
- Personal delegado
- Otros

8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.

- Calidad 3
- Precio 1
- Tiempo de entrega 2

Nombre: *ING. JUAN VERA ALARCON* Empresa: *ANDES PETROLEUM*  
Cargo: *GERENTE de OPERACIONES* Contacto: *0994592361*

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?
  - Si
  - No
  
2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?
  - Si
  - No
  
3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?
  - *2* % *PLAZOS de ENTREGA*
  
4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?
  - *US\$ 100.000* - x año
  
5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?
  - Si
  - No
  
6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?
  - Unipersonalmente (gerente o jefe departamental)  *A VECES POR URGENCIA*
  - Bipersonalmente ( directivos)
  - Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)  *NORMALMENTE*
  
7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?
  - Departamento de compras
  - Departamento de negociaciones
  - Gerente
  - Personal delegado
  - Otros
  
8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.
  - Calidad *3*
  - Precio *1*
  - Tiempo de entrega *2*

Nombre: DRA. CRUZ LEON

Empresa: HELMERICH & PAYNE del ECUADOR

Cargo: GENERAL CONTROLLER

Contacto: 255-5372 / 2555512

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?

- Si
- No

2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?

- Si
- No

3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?

- < 1 %

4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?

- ----- x año EXISTEN PLANES DE CONTINGENCIA

5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?

- Si
- No

6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental) \_\_\_
- Bipersonalmente ( directivos) \_\_\_
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)

7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?

- Departamento de compras
- Departamento de negociaciones \_\_\_
- Gerente \_\_\_
- Personal delegado \_\_\_
- Otros \_\_\_

8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.

- Calidad 1
- Precio 2
- Tiempo de entrega 3

Nombre: SR. FRANCISCO CARRILLO Empresa: PETREX  
Cargo: DTO. de COMPRAS Contacto: 33330537 / 3331428

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?
  - Si
  - No
  
2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?
  - Si
  - No
  
3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?
  - ----- 0 -%
  
4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?
  - ----- N/A ----- x año
  
5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?
  - Si
  - No
  
6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?
  - Unipersonalmente (gerente o jefe departamental) \_\_\_
  - Bipersonalmente ( directivos) \_\_\_
  - Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)
  
7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?
  - Departamento de compras
  - Departamento de negociaciones \_\_\_
  - Gerente \_\_\_
  - Personal delegado \_\_\_
  - Otros \_\_\_
  
8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.
  - Calidad 1
  - Precio 2
  - Tiempo de entrega 3

Nombre: *ING. ROSENDO SANTOS* Empresa: *SINOPEC*  
Cargo: *VICEPRESIDENTE* Contacto: *0999734834*

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?
  - Si
  - No
  
2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?
  - Si
  - No
  
3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?
  - -%
  
4. ¿Cuál es la pérdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?
  - - x año
  
5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?
  - Si
  - No
  
6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?
  - Unipersonalmente (gerente o jefe departamental)
  - Bipersonalmente ( directivos)
  - Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)
  
7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?
  - Departamento de compras  *previo autorización del Gerente*
  - Departamento de negociaciones
  - Gerente
  - Personal delegado
  - Otros
  
8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.
  - Calidad 3
  - Precio 2
  - Tiempo de entrega 1

Nombre: Carlos Chong

Empresa: Nabors Drilling Services Ltd.

Cargo: Gerente de Area

Contacto: Paola Toledo

**1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?**

- Si
- No

**2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?**

- Si
- No

**3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?**

- 0-%

**4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?**

- - US\$0 - - x año

**5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?**

- Si
- No

**6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?**

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental)
- Bipersonalmente ( directivos)
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)

**7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?**

- Departamento de compras
- Departamento de negociaciones
- Gerente de Area
- Personal delegado
- Otros  / Gerente de Operaciones

**8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.**

- Calidad 1
- Precio 2
- Tiempo de entrega 3

**Nombre: Dr. Janan Medina Muñoz      Empresa: KEY INTERNATIONAL,LLC**

**Cargo: APODERADO GENERAL      Contacto: 0999 211 031**

**1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?**

- Si      X
- No      \_\_\_

**2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?**

- Si      X
- No      \_\_\_

**3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?**

- 0-%

**4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?**

- - US\$0 - - x año

**5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?**

- Si      X
- No      \_\_\_

**6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?**

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental) \_\_\_
- Bipersonalmente ( directivos) \_\_\_
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones) X

**7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?**

- Departamento de compras X
- Departamento de negociaciones \_\_\_
- Gerente de Area X
- Personal delegado \_\_\_
- Otros X / Gerente de Operaciones

**8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.**

- Calidad 1
- Precio 2
- Tiempo de entrega 3

Nombre: **COSME LOPEZ**

Empresa: **TUSCANY**

Cargo: **SUPERINTENDENTE**

Contacto: **cosme.lopez@tuscanedrilling.com**

1. ¿Existe políticas de compras en su empresa?

- Si
- No

2. ¿Existe un manual o departamento de control interno en su empresa?

- Si
- No

3. ¿Cuál es el Nivel porcentual aproximado de incumplimiento de los contratos?

- **0.5**
- --- -%

4. ¿Cuál es la perdida monetaria anual aproximada por incumplimiento de contratos?

- **80,000 DOLARES** - x año

5. ¿Existe procedimiento de licitaciones dentro de la empresa?

- Si
- No

6. ¿Cómo se negocia las compras a nivel empresarial?

- Unipersonalmente (gerente o jefe departamental) **X con aprobación del gerente**
- Bipersonalmente ( directivos)\_\_\_
- Multipersonalmente (departamento de adquisiciones)\_\_\_

7. ¿Quién decide si se realiza o no la compra?

- Departamento de compras
- Departamento de negociaciones \_\_\_
- Gerente \_\_\_
- Personal delegado \_\_\_
- Otros \_\_\_

8. Enumerar por importancia los siguientes parámetros que utiliza su empresa al momento de realizar una adquisición.

- Calidad **\_2\_**
- Precio **\_1\_**
- Tiempo de entrega **\_3\_**