

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO,
FINANCIERO, CONTABLE PARA NOV DOWNHOLE DEL ECUADOR CIA.
LTDA. FILIAL DE LA RED MUNDIAL NATIONAL OILWELL VARCO**

**AUTORA:
LIDA ISABEL TACO SALTOS**

**DIRECTORA:
JENNY ARACELY LOOR GÓMEZ**

Quito, mayo de 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, como análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, mayo de 2015

LIDA ISABEL TACO SALTOS

C.C. 0201720786

DEDICATORIA

A mis hijas Jennifer y Emily por ser la fuente de motivación y superación personal.

AGRADECIMIENTO

A mi tutora por su guía en el desarrollo de este trabajo de titulación.

A la Universidad Politécnica Salesiana y sus docentes por contribuir en mi formación académica y humana.

ÍNDICE

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 2 |
| SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES | 2 |
| 1.1. Sistema administrativo. | 2 |
| 1.2. Importancia del sistema administrativo. | 3 |
| 1.3. Gestión administrativa | 3 |
| 1.3.1. Planificación | 4 |
| 1.3.1.1. Importancia | 5 |
| 1.3.1.2. Objetivos | 5 |
| 1.3.1.3. Ventajas de la planeación | 5 |
| 1.3.1.4. Proceso de planeación | 5 |
| 1.3.1.5. Herramientas de la planeación | 6 |
| 1.3.2. Organización | 6 |
| 1.3.2.1. Importancia de la organización | 7 |
| 1.3.2.2. Proceso organizacional | 7 |
| 1.3.2.3. Principios de organización | 7 |
| 1.3.2.4. Herramientas de la organización | 8 |
| 1.3.3. Dirección | 8 |
| 1.3.3.1. Componentes de la dirección | 8 |
| 1.3.4. Control | 9 |
| 1.3.4.1. Herramientas de Control | 9 |
| 1.4. Elementos de la administración | 9 |
| 1.5. Planificación estratégica | 10 |

| | |
|--|----|
| 1.5.1. Características de la planeación estratégica. _____ | 11 |
| 1.6. Planeación táctica. _____ | 11 |
| 1.6.1. Características de la planeación táctica _____ | 11 |
| 1.7. Planeación operativa _____ | 11 |
| 1.7.1. Características de la planeación operacional _____ | 12 |
| 1.8. Filosofía organizacional _____ | 12 |
| 1.8.1. Visión _____ | 12 |
| 1.8.2. Misión _____ | 12 |
| 1.8.3. Objetivos _____ | 12 |
| 1.8.4. Políticas _____ | 13 |
| 1.8.5. Valores _____ | 13 |
| 1.9.1. El sistema financiero _____ | 13 |
| 1.9.2. Fuentes de financiamiento _____ | 14 |
| 1.9.3. Los presupuestos y la organización _____ | 14 |
| 1.9.4. El flujo de caja _____ | 14 |
| 1.9.5. El ambiente financiero _____ | 15 |
| 1.9.5.1. El mercado _____ | 15 |
| 1.9.5.2. El costo de oportunidad _____ | 15 |
| 1.10. Análisis financiero _____ | 15 |
| 1.10.1. Razones financieras _____ | 16 |
| 1.10.1.1. Razones de liquidez _____ | 16 |
| 1.10.1.2. Índices de actividad _____ | 17 |
| 1.10.1.4. Índices de rentabilidad _____ | 18 |
| 1.11. Estados financieros _____ | 19 |
| 1.11.1. Estado de situación financiera _____ | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 1.11.2. Estado de resultados _____ | 20 |
| 1.11.3. Estado de cambios en el patrimonio _____ | 20 |
| 1.11.5. Notas a los estados financieros _____ | 20 |
| 1.11.6. Bases de presentación _____ | 21 |
| 1.11.6.1. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno _____ | 21 |
| 1.26. Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario _____ | 22 |
| 1.11.7. Normas Internacionales de Información Financiera _____ | 22 |
| CAPÍTULO 2 _____ | 25 |
| DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESARIAL _____ | 25 |
| 2.1. Aspectos generales del negocio _____ | 25 |
| 2.2. Antecedentes _____ | 25 |
| 2.3. Los Competidores de NOV _____ | 27 |
| 2.5. Valores _____ | 27 |
| 2.6. Objetivos _____ | 28 |
| 2.7. Estructura organizacional _____ | 28 |
| 2.8. Servicios ofertados _____ | 29 |
| 2.8.1. Descripción de la división de brocas de perforación petrolera _____ | 29 |
| 2.8.2. División Coring – toma de núcleos _____ | 31 |
| 2.8.3. División venta de estabilizadores _____ | 31 |
| 2.8.4. División de equipos para mantenimiento de herramientas _____ | 32 |
| 2.8.5. División otras herramientas de perforación para diferentes aplicaciones _____ | 32 |
| 2.9. Principales clientes _____ | 32 |
| 2.10. Principales proveedores _____ | 33 |
| 2.11. Presencia comercial _____ | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 2.12. Análisis situacional del negocio _____ | 33 |
| 2.12.1. Análisis externo _____ | 34 |
| 2.12.1.1. Entorno Político _____ | 34 |
| 2.12.1.2. Riesgos _____ | 34 |
| 2.12.2. Análisis interno _____ | 36 |
| 2.12.2.2. Procesos administrativos _____ | 38 |
| 2.12.2.2.1. Selección del personal _____ | 38 |
| 2.12.2.2.2. Compras locales _____ | 38 |
| 2.12.2.3. Procesos financieros y contables _____ | 38 |
| 2.12.2.3.1. Cumplimiento de obligaciones tributarias de la Compañía _____ | 38 |
| 2.12.2.3.2. Inventario _____ | 39 |
| 2.12.2.3.3. Pagos locales _____ | 39 |
| 2.12.3.1. Interpretación del análisis financiero _____ | 42 |
| 2.12.3.2. Razones Financieras _____ | 42 |
| 2.13. Análisis FODA Matemático _____ | 45 |
| 2.13.1. La Matriz PCI _____ | 45 |
| 2.13.2. La Matriz POAM _____ | 47 |
| CAPÍTULO 3 _____ | 55 |
| DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA NOV DOWNHOLE DEL ECUADOR CÍA. LTDA. _____ | 55 |
| 3.1. Estructura organizacional _____ | 55 |
| 3.1.1. Filosofía organizacional _____ | 55 |
| 3.1.1.1. Principios rectores _____ | 55 |
| 3.1.1.2. Valores rectores _____ | 56 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.1.1.5. | Mapa de procesos _____ | 58 |
| 3.2. | Indicadores _____ | 61 |
| 3.3. | Direccionamiento estratégico estructura funcional _____ | 66 |
| 3.3.1. | Nivel directivo _____ | 66 |
| 3.3.2. | Departamentos asesores _____ | 68 |
| 3.3.2.3. | Niveles de Apoyo y Planificación _____ | 71 |
| 3.3.2.3.1. | Controller Financiero _____ | 71 |
| 3.3.2.3.2. | Analista Financiero _____ | 72 |
| 3.3.2.3.3. | Auxiliar Contable _____ | 74 |
| 3.3.2.3.4. | Account receivable & payroll analyst _____ | 75 |
| 3.3.2.3.5. | Office Manager _____ | 76 |
| 3.3.2.3.6. | Asistente de compras y logística _____ | 78 |
| 3.4.1. | Procedimientos Administrativos _____ | 79 |
| 3.4.1.1. | Admisión y contratación de personal _____ | 80 |
| 3.4.2.1. | Plan de cuentas de la empresa _____ | 85 |
| 3.4.2.2. | Pago a proveedores _____ | 90 |
| 3.4.2.3. | Facturación y cobranzas _____ | 91 |
| 3.4.2.4. | Revisión y declaración de impuestos _____ | 92 |
| 3.4.2.5. | Inventario _____ | 93 |
| 3.4.2.6. | Herramientas de mejora para el área financiera _____ | 94 |
| | CONCLUSIONES _____ | 95 |
| | RECOMENDACIONES _____ | 99 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Planificación estratégica | 10 |
| Figura 2. Cortadora fija | 26 |
| Figura 3. Cortadora móvil | 26 |
| Figura 4. Organigrama estructural | 28 |
| Figura 5. Organigrama funcional | 58 |
| Figura 6. Mapa de procesos | 59 |
| Figura 7. Caracterización proceso Finanzas | 60 |
| Figura 8. Entrega de estados financieros | 61 |
| Figura 9. Pago de nomina | 63 |
| Figura 10. FCPA política anticorrupción | 64 |
| Figura 11. Entrega de informe toma física de inventario | 65 |
| Figura 12. Búsqueda de talento humano | 80 |
| Figura 13. Contratación de talento humano | 81 |
| Figura 14. Gestión de nomina | 82 |
| Figura 15. Compras locales | 83 |
| Figura 16. Logística de servicios | 84 |
| Figura 17. Facturación y cobranzas | 90 |
| Figura 18. Revisión y declaración de impuestos | 91 |
| Figura 19. Inspección física de inventario | 92 |
| Figura 20. Herramientas de mejora | 93 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Funciones administrativas | 3 |
| Tabla 2. Proceso administrativo | 4 |
| Tabla 3. Requisito para el pago de facturas de compra | 38 |
| Tabla 4. Estado de situación financiera | 40 |
| Tabla 5. Estado de resultados | 41 |
| Tabla 6. Matriz PCI | 46 |
| Tabla 7. Matriz POAM | 48 |
| Tabla 8. Hoja de trabajo 1 FODA | 50 |
| Tabla 9. Matriz de vulnerabilidad | 51 |
| Tabla 10. Matriz de aprovechamiento | 53 |
| Tabla 11. Matriz FODA de factores críticos | 54 |
| Tabla 12. Matriz axiológica de principios | 56 |
| Tabla 13. Matriz axiológica de valores | 57 |
| Tabla 14. Centro de costos | 85 |
| Tabla 15. Plan de cuentas | 86 |
| Tabla 16. Herramientas de mejora | 94 |

RESUMEN

El presente documento está enfocado en el diseño de un sistema de gestión administrativo, financiero y contable para NOV Downhole del Ecuador Cía. Ltda. Filial de la Red Mundial National Oilwell Varco; priorizando el procesamiento de la información financiera producto de las interacciones entre los departamentos organizacionales y como punto de partida realizo un análisis del fundamento teórico que contempla las características relevantes concernientes al proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control; los estados y razones financieras relacionadas a las normativas contables.

Un diagnóstico situacional mediante el análisis de: Productos y servicios ofertados, principales competidores y clientes, riesgos externos y ratios financieros (liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad) del año 2013. Además, las matrices de Perfil Competitivo Interno (PCI) y Oportunidades-Amenazas (POAM) para la evaluación interna y externa por medio de una ponderación que permite efectuar el FODA, las matrices de aprovechamiento (Fortalezas-Oportunidades) y vulnerabilidad (Debilidades-Amenazas) y obtener el FODA de Factores Críticos con el aporte significativo del equipo que conforma el área financiera.

La propuesta del sistema de gestión parte con la elaboración del organigrama funcional de la empresa y el direccionamiento estructural del talento humano para vincularse con la filosofía organizacional en las matrices axiológicas de principios y valores para crear el mapa de procesos y un valor agregado al caracterizar el departamento financiero, construir cuatro indicadores, modelar los nueve procedimientos claves mediante diagramas de flujo en BIZAGI y las herramientas de gestión no tradicionales de la calidad como apoyo al desarrollo de las actividades diarias del área financiera.

ABSTRACT

This paper focuses on the design of a System of Administrative, Financial and Accounting Management for NOV Downhole of Ecuador Cia. Ltd. Subsidiary of the World Network National Oilwell Varco.; Prioritizing the processing of financial information from interactions between organizational departments and the starting point is an analysis of the theoretical foundation that provides the relevant characteristics concerning the administrative process: Planning, Organization, Management and Control; states and financial reasons related to accounting regulations.

A situation assessment by analyzing: products and services offered, key competitors and customers, external risks and financial ratios (liquidity, activity, indebtedness and profitability) of 2013. In addition, Competitive Profile Matrix Internal (PCI) and Oportunidades Threats (POAM) for internal and external evaluation by a weighting which allows for SWOT, use arrays (Strengths-Opportunities) and vulnerability (Weaknesses-Threats) and get SWOT Factors Critical to the significant contribution of the 4 people in the financial area.

The proposed management system part with the development of functional organization chart and structural addressing human talent to bond with the organizational philosophy matrices axiological principles and values to create the process map and add value to characterize the financial department, build four indicators, modeling the nine key procedures using flowcharts in BIZAGI and tools nontraditional quality management to support the development of the daily activities of finance.

INTRODUCCIÓN

Al ser el Ecuador un país dedicado a la explotación de recursos no renovables como el petróleo, origina el manejo de grandes cantidades de dinero, personal, insumos, maquinarias, entre otras por parte de las empresas vinculadas en forma directa o indirecta a esta industria. Es así que, aparece NOV Downhole del Ecuador S.A. en el año 2003 como una organización comercial de venta, renta de equipos y herramientas de perforación en especial de brocas. Adicionalmente, prestación del servicio con el soporte técnico de personal especializado.

La empresa forma parte del grupo National Oilwell Varco Inc. con la presencia en 69 países y su casa matriz está ubicada en Estados Unidos, cuenta con proveedores certificados internacionalmente y a pesar de disponer con directrices para el departamento financiero existen falencias en el flujo de información entre las áreas interrelacionadas que requieren ser corregidos mediante un sustento teórico acertado y adaptable para una aplicación efectiva en el diseño de un sistema de gestión administrativo, financiero y contable.

El diagnóstico situacional mediante la identificación y elaboración de matrices para visualizar una imagen real de los factores internos y externos entre otros aspectos de mayor repercusión como: Cultura organizacional, el organigrama, las funciones del talento humano y con la aplicación de ratios financieros entre otros.

Con lo anteriormente mencionado, surgen aspectos centrales en esta propuesta como: Mapa, caracterización y modelación de procesos, organigrama funcional, análisis de cargos y los indicadores específicos para medir los procedimientos financieros esenciales y la adaptación de herramientas como un valor agregado para un mejoramiento continuo.

CAPÍTULO 1

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES

1.1. Sistema administrativo.

“El proceso administrativo hay que entenderlo como un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se “autorregulan” por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles.” (Hernandez & Rodriguez, 2012, 25).

“El proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control, descritos en la parte inferior.” (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, 33).

- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- Dirección, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- Control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

De acuerdo a los criterios de los autores antes mencionados puedo definir al proceso administrativo como el arte de conjugar conocimientos, técnicas y herramientas en cuatro etapas interactuantes y continuas (planificación, organización, dirección y control), con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente independientemente del sector donde se encuentre la empresa ofertando sus bienes o servicios.

1.2. Importancia del sistema administrativo.

“El enfoque de sistemas es holístico (totalizador), porque las partes del proceso administrativo son elementos interactuantes; las causas y efectos repercuten entre ellos.” (Hernandez & Rodriguez, 2012, 21).

La importancia del sistema administrativo radica en la adecuada toma de decisiones en función de los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado, y en caso de que estos resultados no sean los esperados se pueda disponer de las herramientas necesarias para la implementación de medidas preventivas y correctivas.

1.3. Gestión administrativa

A lo largo de la historia el proceso administrativo se ha concebido con varias funciones administrativas de acuerdo al punto de vista de diferentes autores como se describe a continuación.

Tabla 1

Funciones administrativas

| Autor | Funciones Administrativas | | | | Total de funciones | Título de las obras |
|--------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|---------|--------------------|-------------------------------------|
| Enrique Fayol | Previsión | Organización | Mando y coordinación | Control | 5 | Administración industrial y general |
| Lyndal Ur | Previsión y planeación | Organización | Dirección y coordinación | Control | 6 | Los elementos de la administración |
| Koontz y O donnell | Planeación | Organización e integración | Dirección | Control | 5 | Curso de administración moderna |

| | | | | | | |
|--------------|------------|--------------|-----------|---------|---|------------------------------|
| George Terry | Planeación | Organización | Ejecución | Control | 4 | Principios de administración |
|--------------|------------|--------------|-----------|---------|---|------------------------------|

Nota: Evolución de las funciones administrativas. Fuente: Barajas Medina, Jorge. Curso introductorio a la administración.

Tabla 2

Proceso administrativo

| | | | | |
|---------------------|--------------|-------------|-----------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Visión y planeación | Organización | Integración | Dirección | Control |

Nota: A criterio de Sergio Hernández el proceso administrativo está conformado por cinco funciones.

De las funciones iniciales del proceso administrativo evidenciadas en la tabla 1, mayor varianza se evidencia en la dirección, misma que estaba enfocada en: mandar, coordinar e incluso ejecutar.

La percepción que tiene el autor en la tabla 2 en relación a la tabla 1 de deslindar la visión e integración dentro de las ya muy conocidas funciones del proceso administrativo, implica transformar la visión en algo medible y cuantificable que será planeado minuciosamente para su adecuado funcionamiento, organizado para las áreas que intervendrán en el proceso para ser integradas, de tal manera que compaginen con las actividades de los distintos actores, a la vez que estos perciben motivación por parte de los líderes del proceso, quienes se encargaran de medir los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados.

1.3.1. Planificación

La planificación es el esbozo y construcción del futuro a través del diseño de metas, misiones y objetivos posibles para optar entre los diferentes cursos de acción con los recursos disponibles, se identifican los fines como los medios para lograr los resultados.

1.3.1.1. Importancia

Debido a la incertidumbre del futuro es primordial contar con una visión clara de la respuesta a cambios rápidos y complejos de una manera creativa e innovadora que permita aprovechar los recursos limitados para el logro de objetivos.

1.3.1.2. Objetivos

Guiar el curso de acción para disminuir la incertidumbre y riesgo ante eventos externos a través del diseño de herramientas que ayuden a la toma de decisiones. Caso contrario es como el pilotear un avión sin controles.

1.3.1.3. Ventajas de la planeación

La planificación proporciona principalmente la ventaja de interrelacionar la misión y visión de una forma homogénea permitiendo a las áreas funcionales la reducción de la incertidumbre, riesgos y efectos del cambio mediante la traducción de estrategias en planes de acción y estos a su vez soportados con planes de contingencia.

1.3.1.4. Proceso de planeación

Toda planeación comienza en el macroentorno con la finalidad de obtener una visión global de la empresa para el desarrollo de las estrategias, mismas que irán de la mano con la creación de políticas unificadoras para las áreas tácticas y operativas.

A continuación enuncio las etapas del proceso de planeación:

- Diseño de estrategias.
- Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Definición de políticas generales.
- Plan estratégico empresarial.
- Planes tácticos específicos de cada área funcional.
- Planes operativos de cada área funcional.

1.3.1.5. Herramientas de la planeación

Son los instrumentos que guían el curso de acción para la gerencia y demás departamentos de una entidad en relación a un entorno competitivo; así como el orden jerárquico de la información a nivel interno.

A continuación una breve descripción de estos instrumentos:

- La estrategia es una visualización del camino a seguir y los recursos para alcanzar un objetivo.
- Las políticas son las guías de acción para el logro de las estrategias.
- Las normas son las reglas administrativas para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto.
- Los procedimientos comprenden la secuencia cronológica de las fases de las operaciones; así como, los requisitos de fondo y forma a cumplirse para el logro de objetivos.
- Los programas son el conjunto de planes cronológicos derivados de la estrategia.
- El presupuesto es la estimación de los resultados económicos de las operaciones.
- Un proyecto es el estudio de viabilidad y rentabilidad de una inversión.
- El análisis Foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un método de evaluación de los elementos internos y externos de una organización. (Hernandez & Rodriguez, 2012, 88)

1.3.2. Organización

Es la distribución de actividades en los diferentes departamentos o áreas funcionales mediante el establecimiento de roles y responsabilidades del talento humano.

1.3.2.1. Importancia de la organización

Una organización apropiada en una empresa, se evidencia cuando el talento humano que colabora en la entidad conoce: su rol, responsabilidad, facultad de toma de decisiones y los canales de comunicación. Lo que permite la obtención de un flujo adecuado de los procesos en los diferentes niveles administrativos alcanzando así resultados oportunos.

1.3.2.2. Proceso organizacional

Es la secuencia de actividades para estructurar una entidad y de las cuales se desprenden las siguientes etapas:

1. La departamentalización que comprende la especialización de actividades por áreas de trabajo.
2. La estructura jerárquica de la cadena de mando pudiendo ser ésta vertical u horizontal.

1.3.2.3. Principios de organización

Los principios de la organización comprenden: la cooperación, líneas de autoridad y responsabilidades de los miembros de un equipo de trabajo.

A continuación algunos principios:

- Principio de unidad de objetivo es aquel que implica la cooperación de los miembros hacia el logro de objetivos.
- Principio de jerarquía significa tener líneas de autoridad claras.
- Principio de equidad en la carga de trabajo establece que las responsabilidades de los miembros deben estar de acuerdo a las capacidades técnicas.

1.3.2.4. Herramientas de la organización

Son los instrumentos que evidencian la forma en que funciona una entidad y los requisitos propios a cada área de trabajo; así menciono las siguientes herramientas:

- El organigrama que equivale a una representación gráfica de las estructuras funcionales.
- Los diagramas de flujo son la representación gráfica del conjunto de operaciones de un proceso productivo.
- El análisis de puestos que implica la determinación de funciones para cada unidad de trabajo.
- Los manuales de organización que comprenden al conjunto de procedimientos determinados para cada área y sus colaboradores.

1.3.3. Dirección

Comprende la habilidad y destreza para la toma de decisiones ante situaciones emergentes o de la actividad cotidiana de cualquier individuo con autoridad y la adecuada ejecución de estrategias.

1.3.3.1. Componentes de la dirección

La dirección está conformada por los siguientes componentes:

- La integración que permite el desarrollo de capacidades del equipo directivo.
- El liderazgo entendido como la capacidad de influir en otras personas para la consecución de un fin.
- La motivación que no es más que el reconocimiento de las habilidades y capacidades de un colaborador.
- La comunicación es la forma de transmitir información de manera veraz sin que ésta afecte susceptibilidades de los colaboradores de un equipo.
- La dirección, ejecución y supervisión de resultados con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

- La toma de decisiones como eje central del nivel directivo, debido a que este afronta la elección de la mejor oportunidad ante épocas de auge como de declive.

1.3.4. Control

El control trata de mantener un equilibrio entre lo planeado y lo que respecta a la medición de los resultados anteriores comparados con los actuales.

El control implica tener empatía en la relación entre el administrador y sus colaboradores para generar motivación y comunicación cándida, lo que dará como resultado un ambiente adecuado para el desarrollo de actividades diarias.

1.3.4.1. Herramientas de Control

Son los instrumentos que proporcionan los mecanismos de evaluación del desempeño de la entidad, dentro de los cuales están:

- Los parámetros que permiten identificar desviaciones en los resultados de cualquier proceso cuantificable.
- Los estándares comprenden los comportamientos de los resultados de un proceso de acuerdo a diferentes escenarios.
- Los indicadores que permiten determinar la mejora o retroceso en los procesos de acuerdo a los resultados obtenidos.

Las herramientas anteriores permiten identificar aspectos positivos o negativos dentro de los procesos de la organización y la labor del administrador no termina en la determinación de estos aspectos sino que debe ir a la fuente para identificar la causal y atacarla directamente.

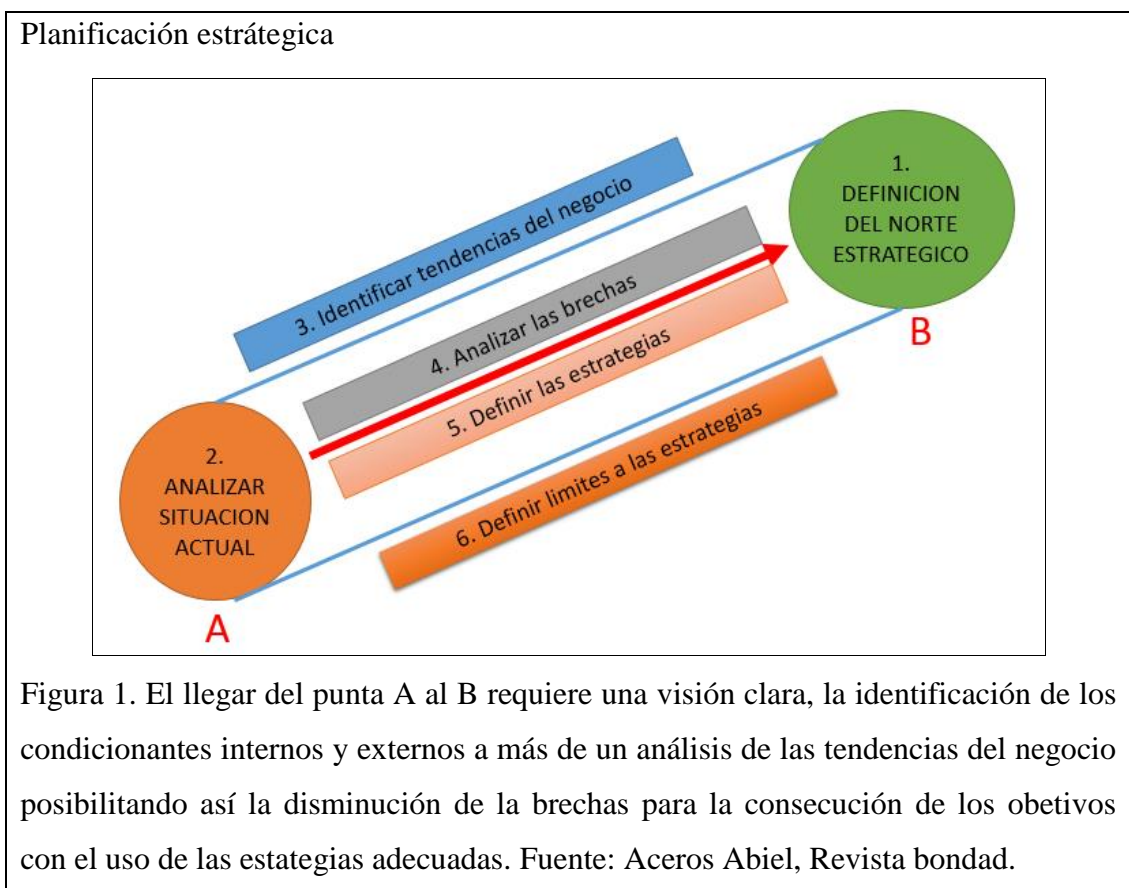
1.4. Elementos de la administración

Una adecuada administración involucra la interacción de los siguientes elementos:

- La eficiencia que implica la obtención de los mejores resultados con el mínimo de recursos.
- La eficacia que mide el grado de cumplimiento de una meta expresando los resultados en cantidades, valores monetarios, calidad, tiempos, etc.
- La economía como medio de análisis macro y microeconómico que posibilita la visualización de los escenarios en los cuales debe desenvolverse la compañía con la finalidad de desarrollar estrategias.
- La productividad entendida como el mayor nivel producción de bienes con los mismos insumos en términos de cantidad y calidad.

1.5. Planificación estratégica

La planeación estratégica consiste en el camino que la empresa debe seguir para llegar del punto A al punto B (visión de la empresa) en un período de tiempo determinado.



1.5.1. Características de la planeación estratégica

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original en el sentido que constituye la fuente general para el diseño de los planes subsecuentes.
- Es diseñada con los líderes de los diferentes departamentos organizacionales.
- Implica mayor nivel de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

1.6. Planeación táctica

Los lineamientos de la planeación estratégica deben traducirse en guías de acción para los mandos medios de apoyo en una organización lo que se conoce como planeación táctica.

1.6.1. Características de la planeación táctica

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Debe regirse a los lineamientos de la planeación estratégica.
- Es ejecutada por los niveles medios.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

1.7. Planeación operativa

Es la asignación de las tareas que deberá desarrollar el nivel operativo. Sin embargo debe estar alineada a la planeación táctica y por supuesto a la planeación estratégica.

1.7.1. Características de la planeación operacional

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables regidas a procedimientos.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

1.8. Filosofía organizacional

Es la organización empresarial basada en valores, es decir, es el conjunto de valores, principios, creencias, normas que se convierten en la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización para con sus empleados así como con la sociedad.

Lo mencionado anteriormente, a nivel administrativo se traduce en la conformación de la visión, misión, objetivos, políticas y valores que primarán en el diario desempeño de los colaboradores de una organización.

1.8.1. Visión

Es la respuesta clara y explícita a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, es decir, lo que pretende ser la empresa en el largo plazo.

1.8.2. Misión

Es la declaración de la razón de ser de la empresa, le otorga identidad propia.

1.8.3. Objetivos

Son los resultados a los cuales se quiere llegar con los recursos disponibles, son la guía para la formulación de estrategias, además que reúnen las siguientes características: medibles, claros, alcanzables, desafiantes y coherentes.

Adicionalmente existen tipos de objetivos tales como:

- Generales que son expresiones genéricas.
- Específicos que se expresan en cantidad y tiempo.
- Estratégicos los cuales abarcan a toda la organización, dirigen el rumbo de ésta y son de largo plazo.
- Tácticos los establecidos a nivel de área o de departamentos y responden a la necesidad de los objetivos estratégicos.
- Operativos formulados por los gerentes de área, son de corto plazo y responden a las necesidades de los objetivos tácticos.

1.8.4. Políticas

Son los recursos que permiten manejar una empresa independientemente de su tamaño, facilitando la toma de decisiones, orientando el comportamiento de los empleados y a su vez dirigir la consecución de objetivos.

1.8.5. Valores

Son los principios éticos que forman la base de la cultura organizacional, además permiten guiar el comportamiento de los colaboradores internos y externos a la empresa.

1.9. Sistema financiero y contable

1.9.1. El sistema financiero

El sistema financiero comprende el conjunto de instituciones, mercados e instrumentos relacionados entre sí y cuya finalidad es la administración del dinero entre oferentes y demandantes.

1.9.2. Fuentes de financiamiento

De acuerdo a las necesidades de una organización (expansión en el mercado local o internacional, liquidez inmediata para inversión, etc.) se podrá elegir entre varias formas de financiamiento, como las siguientes:

- Inyección de nuevo capital de los socios.
- Prestamos en instituciones financieras.
- Venta de activos fijos.
- Venta de chatarra o desperdicios resultantes del proceso productivo.
- Reinversión de utilidades del año corriente o años anteriores.
- Emisión instrumentos financieros tales como acciones.

1.9.3. Los presupuestos y la organización

Un presupuesto es la planificación en términos financieros de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de una empresa de acuerdo a un Período determinado, elaborado y evaluado por las cabezas de los diferentes departamentos de una organización.

Existen varios tipos de presupuestos dentro de los cuales cabe mencionar:

- Rígidos, no son susceptibles de cambio.
- Flexibles, son susceptibles de cambios.
- De corto plazo, menores o iguales a un año.
- De largo plazo, mayores a un año.
- Por áreas o departamentos en la empresa (compras, ventas, gastos, etc.).

1.9.4. El flujo de caja

“Es un estado de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Esta lo usa para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial

atención a la planificación de los excedentes y faltantes de caja.” (Gitman & Castro, 2010, 120).

El flujo de caja representa una herramienta para la toma de decisiones de manera oportuna como por ejemplo: la necesidad de financiamiento, o alargamiento en el tiempo de pago a proveedores.

1.9.5. El ambiente financiero

Está conformado por dos instancias los servicios financieros y las finanzas administrativas, el primer escenario abarca el diseño y asesoría en productos financieros a individuos, empresas y gobiernos mientras el segundo escenario abarca a los administradores financieros de diferentes entidades grandes o pequeñas que participan en el desarrollo activo y puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al crecimiento empresarial y el mejoramiento de su posición competitiva. (Gitman & Castro, 2010, 87).

Es el entorno en donde se desarrollan las transacciones entre instituciones financieras y personas naturales o jurídicas que buscan el ahorro, la inversión, financiamiento, etc.

1.9.5.1. El mercado

Es el lugar donde interactúan oferentes y demandantes en la fijación de precios.

1.9.5.2. El costo de oportunidad

Es el dejar de percibir por elegir la mejor opción del mercado.

1.10. Análisis financiero

Herramienta para la toma de decisiones en función de las necesidades de información (crecimiento, endeudamiento, posición de mercado) de la gerencia de una empresa.

De acuerdo a las condiciones del mercado, siendo estas favorables o desfavorables para el tipo de industria es necesario un análisis financiero, y determinar las diferentes alternativas de opción para la obtención de resultados óptimos, identificando los costos de oportunidad del caso.

1.10.1. Razones financieras

Son formulas o indicadores que mediante su interpretación permiten analizar y supervisar el nivel de liquidez, solvencia, rentabilidad, apalancamiento y uso de activos de la empresa.

1.10.1.1. Razones de liquidez

- Liquidez es la capacidad de cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

- Prueba ácida es la medida de liquidez calculada al dividir los activos corrientes de la empresa menos el inventario entre sus pasivos corrientes.

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}}$$

- Capital de trabajo es la capacidad de una empresa para operar con normalidad con los recursos disponibles.

Fórmula:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

1.10.1.2. Índices de actividad

Miden que tan rápido diversas cuentas se conviertan en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas.

- Rotación de inventarios se miden el número de veces que se usan los inventarios de una empresa.

Fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario}}$$

- Período promedio de cobro es el tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas.

Fórmula:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\frac{\text{ventas anuales}}{365}}$$

- Período promedio de pago es el tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas.

Fórmula:

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{cuentas por pagar}}{\frac{\text{compras anuales}}{365}}$$

- Rotación de activos totales mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Fórmula:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{total de activos}}$$

1.10.1.3. Razones de endeudamiento

Indica el monto del dinero de otras personas usados para generar utilidades.

- Índice de endeudamiento se mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivos}}{\text{total de activos}}$$

1.10.1.4. Índices de rentabilidad

Permite evaluar las utilidades de una empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

- Rendimiento sobre los activos totales ROA mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

Fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{total de activos}}$$

- Retorno sobre el patrimonio ROE mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa.

Fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital de acciones comunes}}$$

(Gitman Castro &, 2010, 125-130)

1.11. Estados financieros

El objetivo de los estados financieros es proporcionar información útil a una amplia gama de usuarios que toman decisiones de tipo económico, acerca de la situación financiera, resultados y cambios en la posición financiera de la entidad.

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia, o dan cuenta de su responsabilidad por los recursos confiados a la misma. Aquellos usuarios que desean evaluar la administración o responsabilidad de la gerencia, lo hacen para tomar decisiones económicas como pueden ser, por ejemplo: si mantener o vender su inversión en una empresa, o si mantener o reemplazar a los administradores encargados de la gestión de la entidad. (Hansen Holm, 2009, 176)

1.11.1. Estado de situación financiera

Documento que presenta la posición financiera de una empresa a una fecha determinada, está conformado por tres grandes grupos que son activos, pasivos y patrimonio.

El activo representa las inversiones de la empresa, el pasivo son las aportaciones efectuadas a la empresa por terceros, el patrimonio es la aportación de los dueños de la empresa individualmente como socios o accionistas

1.11.2. Estado de resultados

Estado que muestra la utilidad o pérdida de una empresa al cotejar la relación entre los ingresos, costos y gastos de un Período de tiempo determinado.

1.11.3. Estado de cambios en el patrimonio

Resume los aumentos o disminuciones en el monto del Patrimonio de los accionistas durante el Período contable. Por lo general, los incrementos resultan de la obtención de utilidad neta y de inversiones adicionales por parte de los accionistas (propietarios); las disminuciones son el resultado de pérdidas netas y retiros de activos por parte de los accionistas (propietarios). (Hansen Holm, 2009,182)

1.11.4. Flujo de efectivo

Estado financiero que presenta los ingresos de efectivo y los pagos en efectivo de una entidad durante un Período determinado. Los lectores de los estados financieros utilizan ésta información para evaluar la solvencia de un negocio, para medir su capacidad de generar flujos de efectivos positivos en Períodos futuros, así como pagar dividendos y financiar el crecimiento. (Hansen Holm, 2009,185)

1.11.5. Notas a los estados financieros

Los estados financieros también contienen notas, cuadros complementarios y otra información. Por ejemplo, pueden contener información adicional que sea relevante para las necesidades de los usuarios respecto a determinadas partidas del balance general y del estado de resultados. Además, el incluir informaciones acerca de los riesgos e incertidumbres que afectan a la empresa, y también sobre recursos u obligaciones no reconocidas en el balance general. Asimismo, suelen suministrarse, en las notas y cuadros

complementarios, información acerca de segmentos de negocios o geográficos, o acerca del efecto sobre la empresa de los cambios en el nivel de precios (inflación). (Hansen Holm, 2009,197)

1.11.6. Bases de presentación

1.11.6.1. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Art.19 Obligación de llevar contabilidad

Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Art.20 Principios generales

La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art.21 Estados financieros

Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso con el propósito de rendir cuentas al Estado. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la

situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios. (Servicio de Rentas Internas, 2011, 49)

1.26. Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario

Art. 34 Contribuyentes obligados a llevar contabilidad

Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada. (Servicio de Rentas Internas, 2011, 53)

1.11.7. Normas Internacionales de Información Financiera

Una entidad cuyos estados financieros cumplan las NIIF efectuará, en las notas, una declaración, explícita y sin reservas, de dicho cumplimiento. Una entidad no señalará que sus estados financieros cumplen con las NIIF a menos que satisfagan todos los requerimientos de éstas. La aplicación de las NIIF, con información a revelar adicional cuando sea necesario, se supone que da lugar a estados financieros que permiten conseguir una presentación razonable.

Al elaborar los estados financieros, la gerencia evaluará la capacidad que tiene una entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad elaborará los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad, o bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente, procederá a revelarlas en los estados financieros.

Una entidad presentará por separado cada clase significativa de partidas similares. Una entidad presentará por separado las partidas de naturaleza o función distinta, a menos que no tengan importancia relativa.

Una entidad no compensará activos con pasivos o ingresos con gastos a menos que así lo requiera o permita una NIIF.

Una entidad presentará un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa) al menos anualmente.

A menos que las NIIF permitan o requieran otra cosa, una entidad revelará información comparativa respecto del Período anterior para todos los importes incluidos en los estados financieros del Período corriente. Una entidad incluirá información comparativa para la información descriptiva y narrativa, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del Período corriente.

Cuando la entidad modifique la presentación o la clasificación de partidas en sus estados financieros, también reclasificará los importes comparativos, a menos que resulte impracticable hacerlo.

Una entidad identificará claramente los estados financieros y los distinguirá de cualquier otra información publicada en el mismo documento.

Una entidad puede presentar un estado del resultado del Período y otro resultado integral único, con el resultado del Período y el otro resultado integral presentados en dos secciones. Las secciones se presentarán juntas, con la sección del resultado del Período presentado en primer lugar seguido directamente por la sección de otro resultado integral. Una entidad puede presentar la sección del resultado del Período en un estado de resultado del Período separado. Si lo hace así, el estado del resultado del Período separado precederá inmediatamente al estado que presente el resultado integral, que comenzará con el resultado del Período.

La sección de otro resultado integral presentará partidas para los importes de otro resultado integral del Período, clasificadas por naturaleza (incluyendo la parte de otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos contabilizados utilizando el método de la participación) y agrupadas dentro las que, de acuerdo con otras NIIF.

Recuperado el 2014, de <http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS-technical-summaries/Documents/Spanish2012/IAS%2001.pdf>

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESARIAL

2.1 . Aspectos generales del negocio

NOV Downhole Ecuador es una empresa ecuatoriana que forma parte del grupo norteamericano, National Oilwell Varco Inc. (“NOV-USA” o “el Grupo”).

NOV-USA fue incorporada en 1995 como proveedora de equipos y componentes utilizados en la perforación petrolera, realiza operaciones en aproximadamente 1,160 puntos geográficos.

NOV-US tiene presencia en 69 países alrededor del mundo. Fuera de los EE.UU., el grupo multinacional tiene operaciones significativas en Canadá, Noruega, Singapur, Dubái, Reino Unido, además de América Latina, China y otros países de Europa. Particularmente en América Latina, NOV-US cuenta con subsidiarias en Argentina, Perú, México, Venezuela, Brasil y Colombia; entre otros países.

2.2 . Antecedentes

NOV Downhole se especializa en la comercialización, servicios técnicos y venta directa de brocas para perforación, herramientas para la apertura o ampliación de pozos y otros servicios relacionados con la tecnología de la industria del P&G (Petroleum & Gas Industry).

El mercado de las brocas de perforación se compone de dos tipos de productos:

- Cortadoras fijas: La broca de este tipo más se utiliza en la industria del P&G es el denominado PDC (Poli cristalinas de Diamantes Compactos). Este producto no cuenta con partes móviles y son más confiables que las cortadoras móviles; sin embargo, son más sensibles a los cambios geológicos.

Cortadora fija



Figura 2. Broca PDC permite mayor rapidez en la perforación y permite perforar secciones completas sin la necesidad de sustituir brocas. Fuente: (NOV, 2015)

- Cortadoras móviles: Estas brocas consisten en tres conos rotantes que tienen dientes cortadores, los cuales penetran en la formación para realizar la perforación, al mismo tiempo que los conos rotan en conjunto con la tubería para perforación.
- Este mecanismo de corte, es menos eficiente que el de las cortadoras fijas, pero es más versátil en formaciones irregulares.

Cortadora móvil

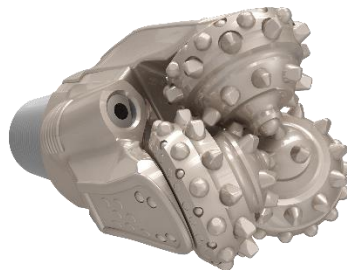


Figura 3. Cortadora móvil para formaciones rocosas irregulares. Fuente: (NOV, 2015)

Los productos y servicios de este segmento son vendidos directamente a operadores de la industria de P&G, y en menor medida, a contratistas de perforación. Los principales competidores de la Compañía en este segmento son Hughes Christensen (división de Baker Hughes, Inc.), Smith Bits (división de Smith International, Inc.) y Security DBS (división de Halliburton Company).

2.3. Los Competidores de NOV

Los principales competidores son:

- Baker Hughes.
- Schlumberger
- Halliburton

La manufactura de las cortadoras fijas se realiza en Stonehouse, Reino Unido; Conroe, Texas y Singapur. Por su parte, a partir de 2008 las cortadoras móviles se fabrican exclusivamente en Conroe, Texas. El centro de servicios de ReedHycalog se localiza en Edmonton, Alberta, Canadá.

2.5. Valores

- Seguridad: mantenemos a la gente segura y protegemos nuestro entorno ambiental.
- Desarrollo de personal: ofrecemos capacitación, oportunidades de desarrollo y oportunidades laborales a nuestra gente.
- Diversidad: aprendemos sobre las culturas en las que trabajamos y las respetamos, como también valoramos la singularidad de las personas.
- Comunicación cándida: brindamos respuestas honestas, directas, útiles y a tiempo.
- Colaboración: nos asociamos a terceros activamente para producir resultados extraordinarios.
- Conducta justa y ética: somos consistentes, equilibrados, respetuosos profesionales y siempre cumplimos con la letra y el espíritu de la ley en las zonas en las que operamos.
- Innovación y mejora continua: siempre buscamos oportunidades para mejorar en cada faceta de nuestra actividad comercial.
- Altos índices de devolución: generamos altos índices de devolución en todas las inversiones de tiempo, energía, gasto y capital.

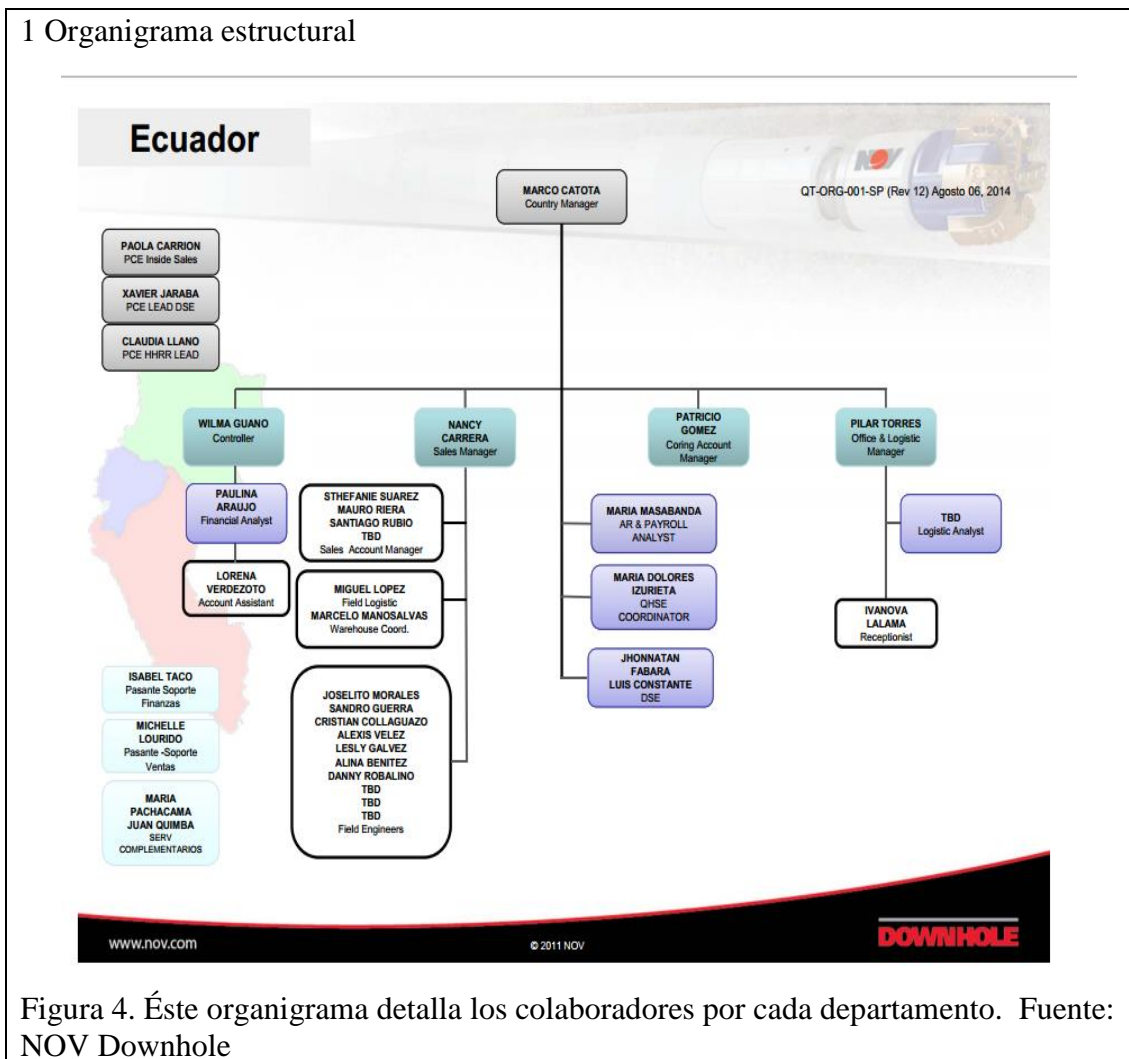
- Integridad y confiabilidad: cumplimos de manera consistente con todos nuestros compromisos.

2.6. Objetivos

Al ser la empresa una filial de una trasnacional dentro del sector petrolero, como uno de los principales proveedores sus objetivos de los niveles: estratégicos, tácticos y operativos son considerados a manera de información netamente confidencial mediante su política interna.

2.7. Estructura organizacional

Esquema con la estructura organizacional de NOV Downhole Ecuador:



2.8. Servicios ofertados

NOV Downhole Ecuador es una compañía dedicada a la provisión de servicios petroleros asociados a la provisión de herramientas de perforación a diferentes operadoras del sector petrolero en el Ecuador.

Las herramientas ofertadas a los clientes se adquieren de acuerdo a las características técnicas del trabajo a realizarse. Cada herramienta, tiene un número de identificación individual que corresponde al serial de la misma, esto permite llevar un control de inventario, identificar las características técnicas, hacer seguimiento al uso de la herramienta e identificar al producto para fines comerciales y logísticos.

Durante el 2013 la Compañía contó con las siguientes líneas de productos en el Ecuador:

1. Brocas
2. Servicio de Coring
3. Estabilizadores
4. Agitator, shock tools y anderreamer
5. Service equipment

2.8.1. Descripción de la división de brocas de perforación petrolera

NOV Downhole Ecuador es el representante exclusivo en el Ecuador de brocas fabricadas bajo la marca REEDHYCALOG en los centros de manufactura ubicados en Singapur, Reino Unido y Estados Unidos, (donde se encuentra la casa matriz de la Compañía).

Opera con los siguientes tipos de brocas:

- Brocas de cortadores fijos (PDC)
- Brocas tricónicas que son tres conos cortadores que giran sobre su propio eje.
- Brocas bicéntricas para el ensanchamiento de los pozos.

Durante el 2013 el 87% de la facturación de la Compañía correspondió al servicio de provisión de brocas bajo la modalidad de precio fijo por pozo, esto incluye proveer las brocas necesarias para perforar un pozo según el programa de perforación proporcionado por el cliente. En lump sum (Suma Alzada) el precio se determina de acuerdo al tipo de pozo a ser perforado (vertical o direccional), la rentabilidad para la Compañía radica en el eficiente uso de las brocas, el rendimiento final obtenido y el normal desarrollo de las operaciones.

La renta de brocas: consiste en proporcionar al cliente las brocas requeridas para su uso en una o varias corridas, luego de lo cual la herramienta retorna a la Compañía. Se factura una tasa variable estipulado dentro del contrato por el uso de las herramientas.

Como parte integral del servicio NOV Downhole Ecuador provee la asistencia técnica y logística a través de su personal, como ingenieros de campo en las operaciones, ingenieros de soporte técnico en oficinas, bodeguero, transportistas, asesores en seguridad y calidad, etc. Este costo está incluido como costo operacional de la Compañía.

Se ofrece asesoramiento técnico antes, durante y después de las operaciones, generando reportes en cada etapa de acuerdo al requerimiento del cliente y necesidades de la operación.

Dentro del servicio ofrecido, NOV Downhole Ecuador provee brocas de contingencia, accesorios y herramientas necesarias para la operación, asociadas al uso, manipulación y transporte de las brocas (bit breakers, boquillas, llaves, contenedores, calibradores, etc.)

Posterior al trabajo realizado en el pozo, se evalúa técnicamente el estado de las herramientas, determinando si su condición actual permite volverla a usar, requiere reparación o debe ser desechada.

Las brocas de cortadores fijos son enviadas a reparación según el requerimiento de las operaciones futuras a los centro de reparación autorizados por la Corporación ubicadas en Funza, Colombia. Las brocas tricónicas no son enviadas a reparación debido a que por lo general son utilizadas hasta ser dadas de baja localmente.

2.8.2. División Coring – toma de núcleos

Los servicios de Coring corresponden a la extracción de una muestra geológica en forma de cilindro de un diámetro y longitud requeridos por el cliente, tomada a una profundidad y dirección específica para su posterior análisis de propiedades físico-químicas, para determinar entre otras cosas la presencia de hidrocarburos.

El equipo de Coring consta de diferentes partes específicas para la aplicación como son: contenedores cilíndricos de aluminio, broca tipo corona, tubulares y estabilizadores, entre otros. El servicio incluye la asesoría técnica integral durante la operación en campo y la asistencia desde las oficinas de la Compañía.

Otros proveedores de servicios de Coring en el Ecuador con participación variable en el mercado con las diferentes operadoras son Halliburton e Inserpetro.

Las operaciones de Coring en el Ecuador están sujetas a la necesidad de los diferentes taladros de perforación petrolera (instalaciones donde se extrae el crudo de petróleo), de analizar muestras del área a ser perforada de acuerdo a sus proyecciones de expansión y desarrollo de nuevos campos.

2.8.3. División venta de estabilizadores

Los estabilizadores son herramientas de perforación que evitan que los collares de perforación se doblen y provoquen una desviación no deseada.

Un ensamblaje de fondo (botton hole assembly - BHA) debe incluir uno o dos estabilizadores colocados en la sarta de perforación para aumentar la rigidez. A veces se añaden estabilizadores a la sarta de perforación para aumentar aún más la rigidez

BHA y para asegurar que se minimice la desviación del pozo; el estabilizador mantiene la trayectoria de la perforación y pueden ser usados en pozos rectos, horizontales, o direccionales.

2.8.4. División de equipos para mantenimiento de herramientas

NOV Downhole Ecuador provee de equipos adecuados para realizar la calibración, mantenimiento y reparación de herramientas de fondo, así como los accesorios y repuestos y el servicio de asistencia técnica para montaje, calibración y mantenimiento de dichos equipos.

2.8.5. División otras herramientas de perforación para diferentes aplicaciones

NOV Downhole Ecuador ofrece una gama de herramientas especiales para diferentes aplicaciones específicas para optimización de perforación entre ellas se cuenta con el Agitator (comprende una sección de poder para generar pulsos de presión), es una herramienta extra a las aplicaciones tradicionales para prevenir problemas y mejorar desempeños durante la perforación y se usa en conjunto con el Shock Tool (herramienta que regula los choques eléctricos), dependiendo de la aplicación.

2.9. Principales clientes

Los principales clientes de NOV Downhole Ecuador durante el año 2013 fueron:

- Petroamazonas EP (empresa pública) Figura como principal cliente porque domina la administración de los campos petroleros.
- Schlumberger (empresa privada)
- Andes Petroleum (empresa privada)
- Weatherford South Americas SRL (empresa privada)
- Baker Hughes International Branch (empresa privada)
- Halliburton

Cabe recalcar que los competidores debido al giro del negocio y del tipo de operaciones pueden convertirse en clientes, es decir existe un proceso de negociación continua de alto nivel.

Los clientes de NOV Downhole Ecuador pagan las facturas de venta de bienes y/o servicios en el período de 60 a 90 días a partir de la fecha de emisión y aceptación de la factura.

2.10. Principales proveedores

NOV Downhole Ecuador adquiere brocas nuevas a alguna de las entidades fabricantes de la Corporación ubicadas en Estados Unidos, Reino Unido y Singapur. No obstante, en algunos casos, se importan brocas nuevas o usadas de alguna otra entidad relacionada del exterior.

2.11. Presencia comercial

En Ecuador otros proveedores locales de productos y servicios similares a los ofrecidos por NOV Downhole Ecuador, son los siguientes:

- Baker Hughes
- Halliburton
- Schlumberger

En el año 2013 el líder del mercado fue Schlumberger con el 34%, en segundo lugar se ubica Baker Hughes con el 25%, seguido por NOV Downhole Ecuador con el 23% y en cuarto lugar Halliburton con el 18% del mercado de brocas en el Ecuador, según el informe integral de precios de transferencia del 2013.

2.12. Análisis situacional del negocio

Toda organización se desenvuelve en un medio competitivo y para proyectarse en su entorno establece medidas a nivel administrativo, financiero y contable con el fin de optimizar la gestión de estas áreas interrelacionadas.

El presente análisis comprende factores internos y externos que implican el desarrollo organizacional, dentro de los factores externos como el entorno político y los riesgos a los que está sujeta la organización mientras que en los factores internos están comprendidos por las áreas: administrativa, financiera y contable.

2.12.1. Análisis externo

2.12.1.1. Entorno Político

En junio del 2012 se renovó el contrato con Petroamazonas (PAM) con vigencia hasta Junio del 2015. Esto ha dado estabilidad en las ventas, puesto que Petroamazonas le asignó trabajos en sus pozos a NOV Downhole Ecuador durante todo ese Período.

2.12.1.2. Riesgos

El riesgo es la incertidumbre de la consecución de los resultados esperados producto de factores externos a la responsabilidad de la empresa tales como robos, incendios etc.

2.12.1.2.1. Riesgo de mercado

El riesgo de mercado de NOV Downhole Ecuador, se puede presentar al momento en que la demanda de los servicios que provee disminuya debido a una baja en los precios del petróleo, es decir, debido a que si baja el precio del petróleo, las ventas decaen, además la disminución en planes de perforación por parte de sus principales clientes y/o por otras circunstancias económicas o geopolíticas que afecten la extracción de petróleo. En este sentido, el riesgo de mercado es asumido en su totalidad por la Compañía.

Particularmente para el caso del Ecuador, los principales riesgos de mercado asumidos por la Compañía son:

- Volumen de ventas: está dado en función de la demanda que en los últimos años se ha concentrado en manos del gobierno local. El precio internacional

de venta del barril de petróleo también influye considerablemente en la demanda de los bienes y servicios ofrecidos por NOV Downhole Ecuador, porque a mayor precio del petróleo los clientes principalmente tratan de explotar la mayor cantidad de barriles para su venta.

- Variaciones en los precios de los productos (brocas, herramientas y equipos de perforación): resultado del mercado competitivo del sector.
- Variaciones en los costos de los productos: están sujetos a los costos de los materiales tales como: acero, cobre, plata, platino, diamante en los centros de producción y a los costos por adquisición de nueva tecnología, patentes de productos, sin embargo los precios no son netamente estables pero su variación no es periódica.

2.12.1.2.2. Riesgo de Inventario

El riesgo inherente a la tenencia de inventario, se define como el costo en el que incurriría una entidad por poseer inventario obsoleto, por siniestros en sus almacenes y/o por la caída en los precios de los productos o servicios finales, entre otros, con respecto a la tecnología está se va adaptando a medida que surjan nuevas tendencias. Los principales riesgos de este tipo que afectan la posibilidad de venta de los productos y servicios que la Compañía provee en el Ecuador son:

- Obsolescencia técnica de los productos;
- Degradación de materiales
- Cambio de aplicaciones estándares por parte de las operadoras
- Por alguna combinación de las tres razones anteriores

Las brocas tienen una vida tecnológica limitada, aproximadamente de 60 meses, a la generación de nuevas tecnologías que puede representar mejores ventajas competitivas en el mercado, razón por la cual la Compañía intenta limitar el stock de inventarios a las aplicaciones prevista a corto y mediano plazo. Con el fin de seguir

actualizando el inventario con nuevos productos con tecnología de punta que la Corporación lanza al mercado y que la Compañía pueda ofrecer a sus clientes.

Cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas por el cliente, la Compañía procura utilizar prioritariamente productos con tecnología antigua en caso de que el inventario exista un remanente de estos productos.

2.12.2. Análisis interno

2.12.2.1. Análisis de niveles jerárquicos

En el caso de los niveles jerárquicos están constituidos por:

Gerencia General: Constituye el ente rector de toda la organización y coordina la disposición de los recursos con los que cuenta la empresa de forma efectiva y equitativa de acuerdo a las necesidades de cada área.

Nivel Asesor: Comprende por los mandos medios o jefes de departamento como:

- **Controller Financiero:** Líder del área financiera-contable responsable del manejo y administración de los recursos económicos disponibles en la organización. Además cumple con la transparencia de la información a ser presentada a organismos reguladores, como SRI, Superintendencia de Compañías etc.
- **Sales Manager:** Responsable en la coordinación de los servicios ofertados con los clientes así como la presentación de licitaciones, la distribución del personal (ingenieros de campo) en los pozos petroleros.
- **Coring Account Manager:** Especialista en el servicio de Coring responsable de la toma de muestras y ventas de éste servicio.
- **Office & Logistic Manager:** Responsable de las compras locales, importaciones, exportaciones y la logística del envío de brocas a la bodega

que mantiene la empresa en la bodega ubicada en la ciudad del Coca o directamente a las bodegas de los clientes.

Nivel operativo: Constituye a los miembros ejecutores de los diferentes procesos de la organización, dentro de estos están:

- Financial Analyst: Responsable del análisis de cuentas, envío de anexos, declaraciones de impuestos, supervisión del equipo de trabajo financiero.
- Account Assistant: Responsable de la contabilización de compras, conciliaciones bancarias, toma de inventarios.
- Sales Account Managers: Responsables de la atención a clientes, preparación de licitaciones, coordinación del trabajo de los ingenieros de campo.
- Field Logistic: Responsable del transporte y movilización de personal como también de las brocas y demás equipos enviados al pozo petrolero.
- Warehouse Coordinator: Responsable de la bodega en la ciudad del Coca dando mantenimiento y soporte al sistema que maneja la empresa, además del envío de las brocas a los pozos así como también de las herramientas o repuestos requeridos por los ingenieros de campo.
- Field engineers: Son el personal técnico que da soporte en los pozos petroleros respecto de la corrida de brocas.
- AR & payroll Analyst: Responsable de la recuperación de cartera, emisión de facturas de ventas y nómina.
- QHSE Coordinator: Responsable de la seguridad ocupacional del personal de campo como de oficina.
- Receptionist: Responsable de temas administrativos como la reserva de vuelos, agendamiento de citas, recepción de facturas, etc.

2.12.2.2. Procesos administrativos

2.12.2.2.1. Selección del personal

Las actividades relacionadas con el manejo del recurso humano de NOV Downhole Ecuador son desarrollados por el Departamento Regional de Recursos Humanos para Perú, Colombia y Ecuador (PCE), cuya sede se encuentra en Colombia.

Este departamento, conjuntamente con la Gerencia General manejan los temas relacionados con el personal.

Durante el año 2013 la Compañía tuvo baja rotación de personal, ya que salieron 2 personas. Existió un fortalecimiento en los departamentos de: Ventas y Técnico con nuevas contrataciones, por lo que a finales del 2013 estuvieron 25 empleados en la nómina de la Compañía porque en el año 2012 eran 18 personas.

2.12.2.2.2. Compras locales

Establece los montos y documentos necesarios a presentar a finanzas para el pago.

Tabla 3

Requisito para el pago de facturas de compra

| Valores en dólares | Documentos requeridos | Autorizaciones requeridas |
|--------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1 a 300 | Requisición de compra | Office Manager |
| 301 a 600 | Requisición y orden de compra | Office Manager |
| 601 a 2500 | Requisición y orden de compra | Office Manager y Gerente |
| 2501 a 10000 | Contratos firmados | Gerente |

Nota: Si la compra supera los 10.000 dólares requiere la autorización de la Gerencia Regional. Fuente: NOV Downhole.

2.12.2.3. Procesos financieros y contables

2.12.2.3.1. Cumplimiento de obligaciones tributarias de la Compañía

Al ingresar las compras, ventas e importaciones del programa específico (SACI) para la presentación del ATS (Anexo Transaccional Simplificado), una vez lista la información se recibe la visita de un asesor tributario de Deloitte quien ratifica la información y los valores a ser declarados mensualmente.

2.12.2.3.2. Inventario

Mensualmente el accounting assistant se traslada a la bodega en el Coca para la toma física de las brocas conjuntamente con el warehouse (bodeguero), luego imprime el reporte del sistema con corte a la fecha de la toma física, procede a la verificación de los seriales y posteriormente a emitir el acta de toma física con las observaciones respectivas a ser expuestas en el informe final.

2.12.2.3.3. Pagos locales

Las facturas semanales ingresan al departamento de finanzas solo los días martes y posterior a la verificación del cumplimiento del procedimiento de compras, se debe realizar la liquidación del pago conjuntamente con la retención respectiva.

El pago se realiza mediante cheque (en caso de no tener el certificado bancario del proveedor) o transferencia bancaria a los quince días de recibida la factura.

Para las transferencias el accounting assistant ingresa las cuentas por pagar a cash management para revisión de la Financial Analyst, luego solicita la autorización de la Controller Financiero y de la Gerencia, culminando con la emisión del aviso de pago.

En el caso de cheques, imprimir el cheque con los valores de la liquidación y someter a la aprobación de la Financial Analyst para posteriormente solicitar la firma de los cheques por la Controller Financiera y la Gerencia una vez obtenida las firmas se autoriza los cheques para el pago.

2.12.3. Análisis Financiero

Tabla 4

Estado de situación financiera

| Al 31 de diciembre de 2013 | | |
|--|--------------|------|
| Expresados en Dólares de EE.UU. | | |
| | 2013 | % |
| Activos | | |
| Activos corrientes: | | |
| Caja y bancos | 2.496.809,00 | 29% |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto | 3.786.677,00 | 44% |
| Cuentas por cobrar a entidades relacionadas | 68.286,00 | 1% |
| Impuestos por recuperar | 21.560,00 | 0% |
| Inventarios, neto | 1.528.103,00 | 18% |
| Total activos corrientes | 7.901.435,00 | 93% |
| Activo no corrientes: | | |
| Equipos, muebles y vehículos | 517.687,00 | 6% |
| Activo por impuesto diferido, neto | 91.124,00 | 1% |
| Total activos no corrientes | 608.811,00 | 7% |
| Total activos | 8.510.246,00 | 100% |
| Pasivos y patrimonio | | |
| Pasivos corrientes: | | |
| Cuentas por pagar a entidades relacionadas | 494.905,00 | 6% |
| Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar | 139.962,00 | 2% |
| Impuestos por pagar | 367.369,00 | 4% |
| Beneficios a empleados | 470.357,00 | 6% |
| Total pasivos corrientes | 1.472.593,00 | 17% |
| Pasivos no corrientes: | | |
| Obligaciones por beneficio post empleo | 125.492,00 | 1% |
| Total pasivos | 1.598.085,00 | 19% |

| | | |
|-----------------------------------|--------------|------|
| Patrimonio | | |
| Capital social | 25.000,00 | 0% |
| Resultados acumulados | 6.887.161,00 | 81% |
| Total patrimonio | 6.912.161,00 | 81% |
| Total pasivos y patrimonio | 8.510.246,00 | 100% |

Nota: Estados financieros tomados del informe de auditoría externa correspondientes al año 2013.

Tabla 5

Estado de resultados

| | | |
|--|--------------|------|
| Al 31 de diciembre de 2013 | | |
| Expresados en Dólares de EE.UU. | | |
| | 2013 | % |
| Ingresos de actividades ordinarias | 9.140.851,00 | 100% |
| (-) Costo de ventas | 3.827.207,00 | 42% |
| Utilidad bruta | 5.313.644,00 | 58% |
| Gastos de operación | | |
| (-) Gastos de ventas | 2.051.936,00 | 22% |
| (-) Gastos Administrativos | 761.308,00 | 8% |
| Otros ingresos | 68.083,00 | 1% |
| Utilidad en operaciones y antes de impuesto a la renta | 2.568.483,00 | 28% |
| (-) Gastos financieros | 75.599,00 | 1% |
| Utilidad en operación y antes de impuesto a la renta | 2.492.884,00 | 27% |
| (-) Impuesto a la renta | 564.726,00 | 6% |
| Utilidad neta y resultados integrales del año, neto de impuestos | 1.928.158,00 | 21% |

Nota: Estados financieros tomados del informe de auditoría externa correspondientes al año 2013.

2.12.3.1. Interpretación del análisis financiero

Estado de situación financiera.- El total de activos es de 8.510.246,00 dólares de los cuales el mayor grado de participación lo tiene las cuentas por cobrar a deudores comerciales con un 44% seguida de caja y bancos con un 29%.

Dentro de los pasivos existen dos cuentas representativas con un 6% siendo estas: cuentas por pagar a beneficiadas (empresas relacionadas) y beneficios a empleados. El patrimonio está representado en un 81% por los resultados acumulados.

Estado de resultados integral.- los ingresos del 2013 equivalen a 9.140.851,00 de dólares de los cuales el 42% representa a los costos de ventas y el 22% a los gastos de venta.

2.12.3.2. Razones Financieras

2.12.3.2.1. Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{7.901.435,00}{1.472.593,00} = 5,37$$

Interpretación: La empresa dispone de 5.37 dólares para afrontar 1 dólar de deuda en el corto plazo.

2.12.3.2.2. Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{7.901.435 - 1.528.103}{1.472.593,00} = 4.33$$

Interpretación: La empresa dispone de 4.33 dólares para afrontar 1 dólar de deuda en el corto plazo sin considerar sus inventarios.

2.12.3.2.3. Capital de trabajo

Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente

Capital de trabajo = 7901435,00 – 1472593,00

Capital de trabajo = 6.428.842,00

Interpretación: La empresa requiere de 6.428.842,00 dólares anuales para realizar sus actividades operativas en el día a día.

2.12.3.2.4. Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}} = \frac{3.827.207,00}{1528103,00} = 2,5$$

Interpretación: Esta empresa comercializadora convierte sus inventarios de mercadería a cuentas por cobrar cada 2.50 veces al año que significa en promedio 144 días.

2.12.3.2.5. Periodo promedio de cobro

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales}/365}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{3.786.677,00}{9140851,00/365} = 151,20$$

Interpretación: En promedio la empresa tardara 151 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar.

2.12.3.2.6. Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{total de activos}} = \frac{9140851,00}{8510246,00} = 1,07$$

Interpretación: Por cada dólar invertido en activos la empresa está generando 1.07 en ventas.

2.12.3.2.7. Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivos}}{\text{total activos}} = \frac{1598085,00}{8510246,00} = 0,19$$

Interpretación: Los acreedores son dueños del 19% de la compañía, quedando los accionistas como dueños del 81%.

2.12.3.2.8. Retorno sobre los activos totales

$$\text{ROA} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{total activos}} = \frac{1928158,00}{8510246,00} = 0,23$$

Interpretación: La empresa por cada dólar invertido en activos genera 0.23 centavos de utilidad neta.

2.12.3.2.9. Retorno sobre la inversión

$$\text{ROI} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}} = \frac{1928158,00}{6912161,00} = 0,28$$

Interpretación: Por cada dólar aportado por los accionista la empresa está generando 0.28 centavos de utilidad.

2.12.3.2.10. Margen Bruto

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}} = \frac{5313644,00}{9140851,00} = 0,58$$

Interpretación: Por cada dólar de ventas netas se genera 0.58 centavos de utilidad bruta.

2.12.3.2.11. Margen neto

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} = \frac{1928158,00}{9140851,00} = 0,21$$

Interpretación: Por cada dólar de ventas netas se genera 0.21 centavos de utilidad neta.

2.13. Análisis FODA Matemático

Para la realización del FODA Matemático se consideran las matrices principales: PCI Perfil Competitivo Interno y POAM Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio, en la evaluación interna y externa de una organización.

La ponderación para las matrices axiológicas multi-criterio, está dada por el mayor impacto con un 5, mediano impacto 3, impacto leve 1. Estas matrices fueron diseñadas con la colaboración del departamento financiero compuesto por Controller financiero, analista financiera y asistentes contables.

2.13.1. La Matriz PCI

Evalúa las fortalezas para medir el desempeño organizacional mediante los siguientes factores: directivas, competitiva, financiera, tecnológico, talento humano, cultura organizacional.

Para elaborar la matriz se ejecutaron los siguientes pasos:

- Reunión de trabajo departamento financiero.
- Se elaboraron cuatro columnas distribuyendo la primera para las seis capacidades empresariales, la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.
- Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto medio y bajo.

- En las filas se acomodan los elementos encontrados para cada capacidad.
- Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala de fortaleza o debilidad con una X.
- Se procede a valorar el impacto que tiene en la empresa siendo 5 alto, 3 medio y 1 bajo.

Tabla 6

Matriz PCI

| MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA PCI | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|------------------|-------|------|-------------------|-------|------|---------|-------|------|--|
| Nº | CAPACIDADES | GRADO FORTALEZAS | | | GRADO DEBILIDADES | | | IMPACTO | | | |
| | | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | |
| 1 | Plan estratégico | | X | | | | | | 3F | | |
| 2 | Principios y valores | X | | | | | | 5F | | | |
| 3 | sistema organizacional | X | | | | | | 5F | | | |
| 4 | Procesos implementados | | X | | | | | | 3F | | |
| 5 | velocidad en tomar decisiones | | X | | | | | 5F | | | |
| 6 | comunicación | | X | | | | | 5F | | | |
| 7 | alianzas | | | | | | X | | | 1D | |
| 8 | sistema de control | | X | | | | | 5F | | | |
| COMPETITIVA | | | | | | | | | | | |
| 9 | precio | X | | | | | | 5F | | | |
| 10 | experiencia en el mercado | | X | | | | | | 3F | | |
| 11 | calidad del producto | X | | | | | | 5F | | | |
| 12 | plan de marketing | X | | | | | | 5F | | | |
| 13 | diversificación de productos | x | | | | | | | 3F | | |
| FINANCIERA | | | | | | | | | | | |
| 14 | capital que cuenta | x | | | | | | 5F | | | |
| 15 | utilización de excedentes financieros | | | x | | | | | 3F | | |
| TECNOLÓGICA | | | | | | | | | | | |
| 16 | nivel tecnologico | x | | | | | | 5F | | | |
| TALENTO HUMANO | | | | | | | | | | | |
| 17 | capacitación | x | | | | | | 5F | | | |
| 18 | apertura al cambio | | x | | | | | | 3F | | |
| 19 | nivel de motivación | x | | | | | | 5F | | | |
| 20 | sueldo | x | | | | | | 5F | | | |
| 21 | compromiso | x | | | | | | 5F | | | |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | |
| 22 | En ventas | x | | | | | | 5F | | | |
| 23 | ambiente de trabajo | x | | | | | | 5F | | | |
| TOTAL | | 14 | 7 | 1 | 0 | 0 | 1 | | | | |
| TOTAL | | 23 | | | | | | | | | |

Nota: Las capacidades son estandarizadas pero los elementos han sido analizados por el equipo de trabajo. Fuente: Departamento financiero.

La matriz permite visualizar las capacidades internas de la empresa “NOV Downhole”; cuenta con un total de 23 factores, de los cuales 22 son fortalezas que equivalen al 95.65% y el 4.35% restante a debilidades.

La incidencia de los factores críticos en la organización se establece de acuerdo a la ponderación antes mencionada.

Las fortalezas con impacto alto 80%, con impacto medio 18% y lo restante como una debilidad con un impacto bajo.

2.13.2. La Matriz POAM

Es el perfil de oportunidades y amenazas en el medio, esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo de su impacto e importancia.

Para elaborar la matriz se ejecutaron los siguientes pasos:

- Reunión de trabajo departamento financiero.
- Se elaboraron cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos y sus variables a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
- Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto medio y bajo.
- En las filas se acomodan los elementos encontrados para los recursos a analizar.
- Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala de fortaleza o debilidad con una X.
- Se procede a valorar el impacto que tiene en la empresa siendo 5 alto, 3 medio y 1 bajo.

Tabla 7

Matriz POAM

| MATRIZ POAM | | | | | | | | | | |
|-------------|-------------------------------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|--|
| FACTORES | GRADO | | | GRADO | | | IMPACTO | | | |
| | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | | | | |
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | |
| Nº | ECONÓMICO | | | | | | | | | |
| 1 | situación económica | | | X | | | 5A | | | |
| 2 | economía actual | | | X | | | 5A | | | |
| | POLITICO | | | | | | | | | |
| 3 | situación política | | | X | | | 5A | | | |
| | SOCIAL | | | | | | | | | |
| 4 | grado de acogida | X | | | | | 5O | | | |
| | TECNOLÓGICO | | | | | | | | | |
| 5 | tecnología en el proceso productivo | X | | | | | 5O | | | |
| | COMPETITIVO | | | | | | | | | |
| 6 | nuevos competidores | | | | | X | | | 1A | |
| 7 | rivalidad interna | | | | X | | 5A | | | |
| 8 | negociación de los proveedores | | X | | | | | 3O | | |
| 9 | poder de negociación compradores | | | X | | | 5A | | | |
| 10 | sustitutos | | X | | | | | | 1O | |
| 11 | numero actual de demandantes | | | X | | | 5A | | | |
| 12 | experiencia de la competencia | | | | X | | | 3A | | |
| | AMBIENTAL | | | | | | | | | |
| 13 | ubicación de la empresa | X | | | | | 5O | | | |
| 14 | recursos naturales | | | X | | | 5A | | | |
| 15 | clima | | | | X | | | 3A | | |
| | TOTAL | 3 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | | | |
| | TOTAL | 15 | | | | | | | | |

Nota: Los factores descritos para el cálculo del grado de oportunidades y amenazas son criterios esenciales dentro de la administración estratégica en las fases para el diagnóstico estratégico. Fuente: Departamento financiero.

Ésta matriz permite visualizar las capacidades externas de la empresa “NOV Downhole”; cuenta con un total de 15 factores, de los cuales 5 son oportunidades que equivalen al 33.33% y el 66.67% restante a amenazas.

La incidencia de los factores críticos en la organización se establece de acuerdo a la ponderación siguiente: 5 para el mayor impacto, 3 para el nivel medio y 1 para el nivel bajo.

El total de oportunidades con impacto alto son tres mientras que las amenazas con impacto alto son siete, el nivel medio de incidencia corresponde a tres oportunidades

y seis amenazas y por último el nivel de impacto bajo es formado por una amenaza y una oportunidad.

Como resultado tenemos la determinación de los factores claves para la hoja de trabajo FODA de acuerdo al siguiente resumen de las matrices PCI y POAM.

- Fortalezas: diversificación de productos, nivel de motivación, experiencia en el mercado, plan de marketing, capital.
- Oportunidades: las ventas dentro de la cultura organizacional, nivel tecnológico, plan estratégico, sector en el que opera.
- Debilidades: situación política, tecnología en el proceso productivo, ubicación de la compañía
- Amenazas: el petróleo como recurso natural no renovable, nivel de demanda, situación económica.

Con base en el análisis PCI y POAM se agrupan los factores claves en la siguiente hoja de trabajo FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con un primer acercamiento.

Tabla 8

Hoja de trabajo 1 FODA

| MATRIZ FODA | | |
|-------------|---|---|
| ASPECTOS | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
| POSITIVOS | <p>FORTALEZAS</p> <p>La variedad en el portafolio de productos ofertados (Brocas) conforme a criterios de casa matriz mediante el cumplimiento de estándares internacionales de calidad para diversos requerimientos de perforación.</p> <p>La política de incentivos económicos y de capacitación continua a todo personal.</p> <p>La experiencia de 11 años en el mercado ecuatoriano dentro de la rama de actividad industrial en la comercialización de brocas y servicios adicionales.</p> <p>La estrategia de marketing corporativa centrada en la atención personalizada a los clientes.</p> <p>La disponibilidad inmediata de recursos económicos propios para la ejecución de nuevos proyectos en función del giro del negocio.</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> <p>La renovación continua en contratos a mediano plazo por parte del principal explotador petrolero PETROAMAZONAS</p> <p>Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades de los clientes.</p> <p>La apertura por parte de las autoridades pertinentes en la ciudad del Coca para la construcción de un taller de servicio técnico de reparación de brocas.</p> <p>En el sector industrial petrolero donde opera la compañía los competidores directos se convierten a su vez en clientes debido a los requerimientos de compra y/o alquiler de brocas especializadas.</p> |
| | NEGATIVOS | <p>DEBILIDADES</p> <p>La inexistente difusión de la misión organizacional.</p> <p>La poca iniciativa en aspectos a ser mejorados en actividades y procesos financieros por parte de quienes conforman esta área .</p> <p>El cumplimiento tardío en los plazos de entrega de información por parte de los departamentos interrelacionados al financiero para el procesamiento oportuno y cumplimiento con los reportes para casa matriz y aspectos tributarios locales pertinentes.</p> <p>El manejo del tiempo por parte del personal del departamento financiero está afectado por la concentración en actividades urgentes en lugar de las prioritarias por la dependencia de información de otros departamentos.</p> <p>La gestión de talento humano manejada exclusivamente desde filial Colombia produciendo demoras en la solución de las necesidades locales.</p> |

Nota: Los factores clave obtenidos de las matrices PCI y POAM han sido detallados para un análisis consecutivo. Fuente: Departamento financiero.

2.13.3. Matriz de vulnerabilidad

Es la matriz que correlaciona los factores negativos tanto internos (debilidades), como externos (amenazas) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización.

Tabla 9

Matriz de vulnerabilidad

| MATRIZ DE VULNERABILIDAD | | | | | | |
|---|---|---|--|--|-------|-----------|
| DEBILIDADES / AMENAZAS | La disminución en la explotación petrolera por ser un recurso natural no renovable. | Las reformas legales relacionadas a la explotación petrolera en el Ecuador. | El probable ingreso de competidores potenciales transnacionales. | Las reformas tributarias para importaciones de productos desde los países de Colombia y Perú (arancel cambiario) . | TOTAL | PRIORIDAD |
| La inexistente difusión de la misión organizacional. | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | QUINTO |
| La poca iniciativa en aspectos a ser mejorados en actividades y procesos financieros por parte de quienes conforman esta área . | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | SEGUNDO |
| El cumplimiento tardío en los plazos de entrega de información por parte de los departamentos interrelacionados al financiero para el procesamiento oportuno y cumplimiento con los reportes para casa matriz y aspectos tributarios locales pertinentes. | 1 | 1 | 1 | 5 | 8 | PRIMERO |
| El manejo del tiempo por parte del personal del departamento financiero está afectado por la concentración en actividades urgentes en lugar de las prioritarias por la dependencia de información de otros departamentos. | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | TERCERO |
| La gestión de talento humano manejada exclusivamente desde filial Colombia produciendo demoras en la solución de las necesidades locales. | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | CUARTO |
| TOTAL | 5 | 5 | 5 | 9 | 24 | |
| PRORIDAD | CUARTO | TERCERO | SEGUNDO | PRIMERO | | |

Nota: La metodología empleada consiste en comparar la relación entre las debilidades y amenazas de acuerdo a la ponderación descrita inicialmente en el apartado del análisis FODA dando un total de 24 puntos que son divididos entre las 5 debilidades y las 4 amenazas priorizadas.

Fuente: Departamento financiero.

El total de la matriz es 24 se divide para la cantidad de amenazas que en este caso son 4 que da como resultado 6 entendiéndose que las amenazas clave serán únicamente aquellas que estén sobre este valor.

El total de la matriz es 24 se divide para la cantidad de debilidades que en este caso son 5 que da como resultado 4.80 que se aproxima a 5 de esta forma las debilidades clave serán únicamente aquellas que estén sobre este valor.

2.13.4. Matriz de aprovechamiento

Es la matriz que correlaciona los factores positivos tanto internos (fortalezas), como externos (oportunidades) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización.

Tabla 10

Matriz de aprovechamiento

| MATRIZ DE APROVECHAMIENTO | | | | | | |
|---|--|--|---|---|-----------|-----------|
| FORTALEZAS/OPORTUNIDADES | La renovación continua en contratos a mediano plazo por parte del principal explotador petrolero PETROAMAZONAS | Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades de los clientes. | La apertura por parte de las autoridades pertinentes en la ciudad del Coca para la construcción de un taller de servicio técnico de reparación de brocas. | En el sector industrial petrolero donde opera la compañía los competidores directos se convierten a su vez en clientes debido a los requerimientos de compra y/o alquiler de brocas especializadas. | TOTAL | PRIORIDAD |
| La variedad en el portafolio de productos ofertados (Brocas) conforme a criterios de casa matriz mediante el cumplimiento de estándares internacionales de calidad para diversos requerimientos de perforación. | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | PRIMERO |
| La política de incentivos económicos y de capacitación continua a todo personal. | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | QUINTO |
| La experiencia de 11 años en el mercado ecuatoriano dentro de la rama de actividad industrial en la comercialización de brocas y servicios adicionales. | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 | SEGUNDO |
| La estrategia de marketing corporativa centrada en la atención personalizada a los clientes. | 5 | 3 | 3 | 3 | 14 | CUARTO |
| La disponibilidad inmediata de recursos económicos propios para la ejecución de nuevos proyectos en función del giro del negocio. | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 | TERCERO |
| TOTAL | 23 | 17 | 21 | 19 | 80 | |
| PRIORIDAD | PRIMERO | CUARTO | SEGUNDO | TERCERO | | |

Nota: La metodología empleada consiste en comparar la relación entre las fortalezas y las oportunidades de acuerdo a la ponderación descrita inicialmente dando un total de 80 puntos que son divididos entre las 4 fortalezas y 5 oportunidades. Fuente: Departamento financiero.

El total de la matriz es 80 se divide para la cantidad de oportunidades que en este caso son 4 que da como resultado 20 entendiéndose que las oportunidades clave serán únicamente aquellas que estén sobre este valor.

El total de la matriz es 80 se divide para la cantidad de fortalezas que en este caso son 5 que da como resultado 16 de esta forma las fortalezas clave serán únicamente aquellas que estén sobre este valor.

Tabla 11

Matriz FODA de factores críticos

| MATRIZ DE FACTORES CRITICOS FODA | | |
|----------------------------------|--|---|
| ASPECTOS | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
| POSITIVOS | <p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>La variedad en el portafolio de productos ofertados (Brocas) conforme a criterios de casa matriz mediante el cumplimiento de estándares internacionales de calidad para diversos requerimientos de perforación.</p> <p>La experiencia de 11 años en el mercado ecuatoriano dentro de la rama de actividad industrial en la comercialización de brocas y servicios adicionales.</p> <p>La disponibilidad inmediata de recursos económicos propios para la ejecución de nuevos proyectos en función del giro del negocio.</p> | <p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>La renovación continua en contratos a mediano plazo por parte del principal explotador petrolero PETROAMAZONAS</p> <p>La apertura por parte de las autoridades pertinentes en la ciudad del Coca para la construcción de un taller de servicio técnico de reparación de brocas.</p> |
| | NEGATIVOS | <p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>El cumplimiento tardío en los plazos de entrega de información por parte de los departamentos interrelacionados al financiero para el procesamiento oportuno y cumplimiento con los reportes para casa matriz y aspectos tributarios locales pertinentes.</p> |

Nota: Una vez sintetizados los factores críticos tanto internos como externos la debilidad a ser disminuida con esta propuesta es: el cumplimiento tardío en los plazos de entrega de información por parte de los departamentos interrelacionados al financiero para el procesamiento oportuno y cumplimiento con los reportes para casa matriz y aspectos tributarios locales pertinentes. Fuente: Departamento financiero.

CAPÍTULO 3
DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y
CONTABLE PARA LA EMPRESA NOV DOWNHOLE DEL ECUADOR CÍA.
LTDA.

3.1. Estructura organizacional

3.1.1. Filosofía organizacional

3.1.1.1. Principios rectores

Dentro de una organización es vital la definición de los principios que guiarán el actuar de todos sus colaboradores en el diario vivir para obtener un ambiente laboral óptimo y están vinculados directamente a la administración.

Los siguientes principios son universales en cuanto a su aplicación:

- Equidad: es dar a cada uno de los miembros lo que merece en función de sus méritos en el desarrollo de las actividades sin perjudicar a otros.
- Transparencia: en los procesos debido a que cada una de las actividades tiene el propósito de ser realizada bajo el conocimiento de los involucrados y socializado al resto de la organización según lo corresponda.
- Trabajo: en equipo es primordial ya que las actividades se desarrollaran bajo un criterio de cooperación conjunto de los miembros de la organización para impulsar el desempeño laboral de excelencia.
- Compromiso: de efectuar una participación que beneficie a todos los involucrados bajo parámetros de hacer suya la organización para satisfacer las necesidades del cliente externo e interno.
- Cumplimiento: en desplegar el mejor esfuerzo para un desempeño óptimo de cada miembro de la organización según los objetivos planteados.

El nivel de relación entre los principios anteriores y los grupos con los cuales se ve involucrada la entidad se detalla en la siguiente tabla de acuerdo al criterio de las personas que conforman el departamento financiero.

Tabla 12

Matriz axiológica de principios

| MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------------|-----------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------|
| PRINCIPIOS | GRUPOS | | | | | | | | |
| | DUEÑOS | TRABAJADORES | CLIENTES | PROVEEDORES | ACREEDORES | COMPETIDORES | ESTADO | SOCIEDAD | MEDIO AMBIENTE |
| EQUIDAD | X | X | X | X | X | x | X | X | X |
| TRANSPARENCIA EN LOS PROCESO: | X | X | X | X | X | x | X | X | |
| TRABAJO EN EQUIPO. | X | X | X | X | | | X | X | |
| COMPROMISO | X | X | X | X | X | | X | | X |
| CUMPLIMIENTO | X | X | X | X | X | | X | X | X |

Nota: De acuerdo a la tabla los principios y grupos humanos con mayor grado de relación con la empresa son los dueños, trabajadores, clientes, proveedores y el estado. Fuente: Departamento financiero.

3.1.1.2. Valores rectores

La matriz fue construida a base de los criterios del departamento financiero en función de los valores establecidos por el corporativo, mismos que fueron mencionados en el capítulo 2 en el apartado valores; estos relacionados con los grupos de mayor incidencia involucrados con la entidad.

Tabla 13

Matriz axiológica de valores

| MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------|
| VALORES | GRUPOS | | | | | | | | |
| | DUEÑOS | TRABAJADORES | CLIENTES | PROVEEDORES | ACREEDORES | COMPETIDORES | ESTADO | SOCIEDAD | MEDIO AMBIENTE |
| SEGURIDAD | X | X | X | X | | | X | X | X |
| DESARROLLO DEL PERSONAL | | X | | | | | | | |
| DIVERSIDAD | | X | | X | | X | | X | |
| COMUNICACIÓN CÁNDIDA | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| COLABORACIÓN | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| CONDUCTA JUSTA Y ÉTICA | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA | | X | | | | | | X | |
| ALTOS INDICES DE DEVOLUCIÓN | X | X | X | | X | | X | X | X |
| INTEGRIDAD | X | X | X | X | | | X | X | X |
| CONFIABILIDAD | X | X | X | X | X | X | X | X | |

Nota: los grupos humanos con los cuales los valores tienen incidencia directa son los trabajadores y el estado debido a las estrechas relaciones con entidades de control.

Fuente: Departamento financiero.

3.1.1.3. La organización

3.1.1.4. Organigrama funcional

La entidad posee únicamente un organigrama estructural razón por la cual es necesario un organigrama funcional con la finalidad de otorgar al personal una visión global de las actividades y responsabilidad de los colaboradores con el propósito de establecer una guía para los canales de comunicación y disminuir tiempos en el manejo de la información.

Organigrama Funcional

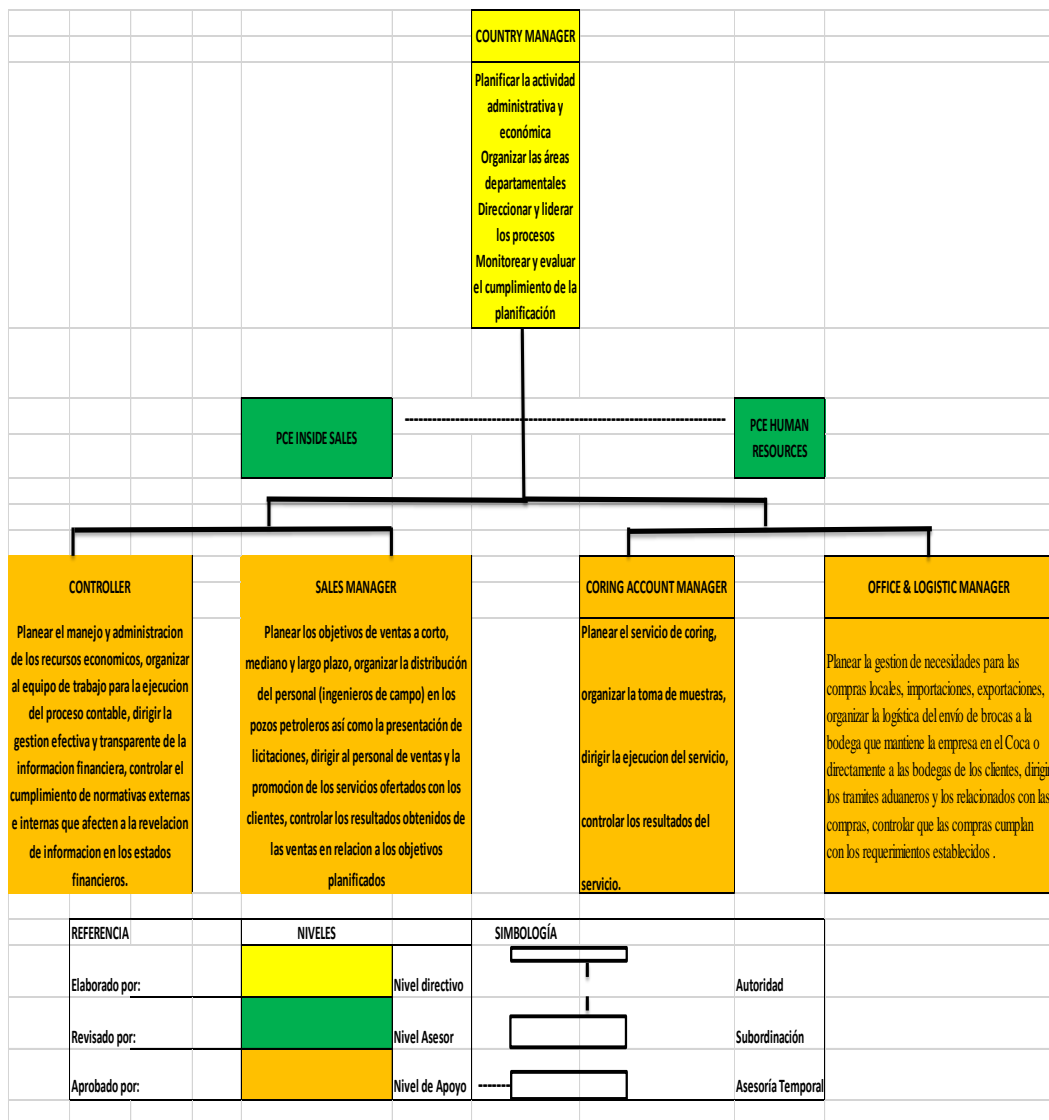


Figura 5. Desarrollado en base a los cuatro criterios administrativos: planificar, organizar, dirigir y controlar por cada departamento de la empresa. Elaborado por: I. Taco. Fuente: NOV Downhole.

3.1.1.5. Mapa de procesos

En el mapa de procesos se encuentran categorizados los tres procesos principales: el proceso gobernante que es la gestión de la dirección debido a que existe una gerencia a nivel de Ecuador la cual depende de los lineamientos de la gerencia regional latinoamericana.

Mapa de Procesos



Figura 6 Mapa de procesos. Este mapa de procesos está alineado a la cadena de valor que tiene como eje central al proceso de ventas mismo que necesita el respaldo del área administrativa - logística conjuntamente con la gestión de operaciones para que fluya el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente. Elaborado por: I. Taco. Fuente: NOV Downhole.

Los procesos de apoyo (habilitantes) permiten cumplir con los procesos institucionales y procesos gobernantes así tenemos: seguridad y salud ocupacional, diseño y desarrollo, talento humano y finanzas.

3.1.1.6. Caracterización proceso finanzas

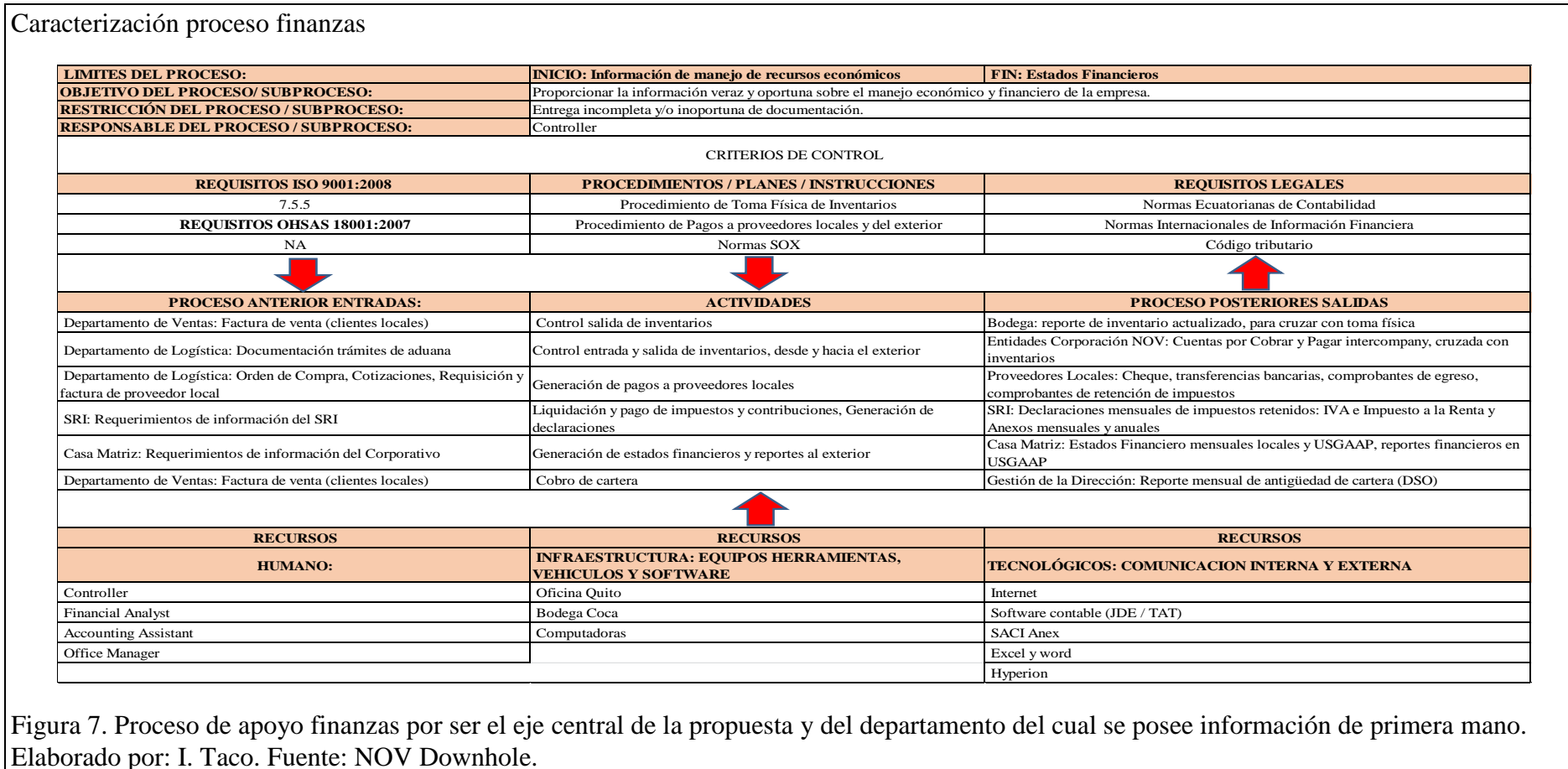


Figura 7. Proceso de apoyo finanzas por ser el eje central de la propuesta y del departamento del cual se posee información de primera mano. Elaborado por: I. Taco. Fuente: NOV Downhole.

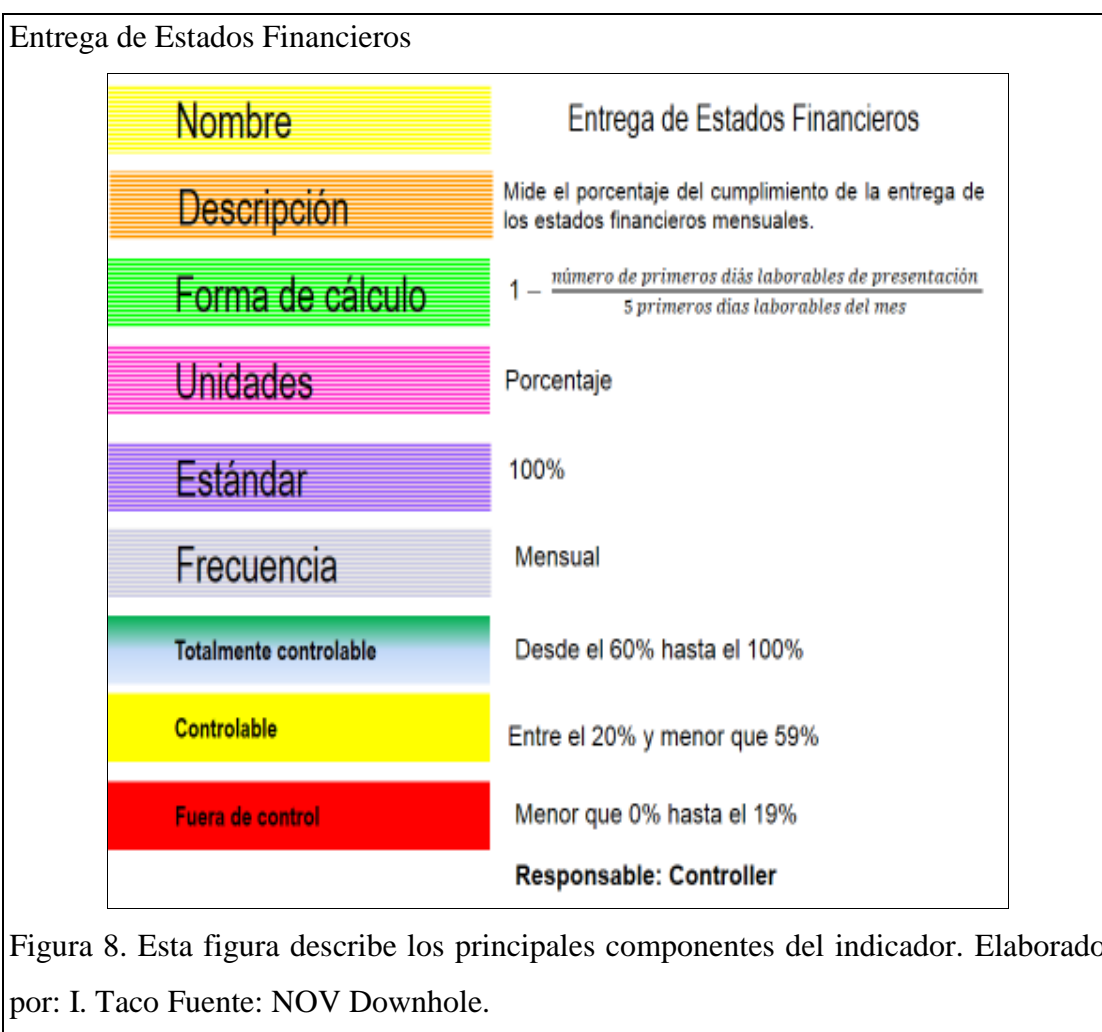
3.2. Indicadores

Los indicadores manifiestan la mejora o retroceso en los procesos de acuerdo a los resultados obtenidos, actualmente en el departamento financiero no se trabaja con indicadores sino con cumplimiento de fechas exclusivamente; razón por la cual existe incidencia en el flujo de la información.

Los indicadores de acuerdo a las actividades primarias del departamento financiero se describen a continuación.

3.2.1. Entrega de estados financieros

Para evaluar el cumplimiento de la entrega de Estados Financieros a casa matriz se presenta el siguiente indicador.



Demostración del indicador

En el mes de abril del presente año se entregó el estado financiero el día 6.

$$\text{Entrega EE. FF} = 1 - \frac{\text{número de primeros días laborables de presentación}}{5 \text{ primeros días laborables del mes}}$$

$$\text{Entrega EE. FF} = 1 - \frac{4}{5}$$

$$\text{Entrega EE. FF} = 20\%$$

La entrega de estados financieros se encuentra en el rango controlable por estar dentro del 20 al 59%.

Cabe señalar que por política empresarial la fecha de entrega de estados financieros no debe superar el quinto día laborable de cada mes.

3.2.2. Pago de nómina

Para evaluar el cumplimiento de la liquidación de pago a proveedores específicamente a los trabajadores, como una actividad quincenal a continuación se presenta el indicador.

Pago de Nómina

| | |
|--------------------------------|--|
| Nombre | Pago de Nómina |
| Descripción | Calcula la demora en el pago de nómina. |
| Forma de cálculo | $\frac{13 \text{ primeros días de pago en cada quincena}}{\text{número de días de pago de la quincena}}$ |
| Unidades | Porcentaje |
| Estándar | 100% |
| Frecuencia | Quincenal |
| Totalmente controlable | El 100% |
| Controlable | El 92,85% |
| Fuera de control | Menor 86,66% |
| Responsable: Controller | |

Figura 9. Este indicador permite evaluar la demora en el pago de nómina. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

Demostración del indicador

El 16 de abril del 2015 se paga la nómina.

$$\text{Pago de nómina} = \frac{13 \text{ primeros días de pago en cada quincena}}{\text{número de días de pago de la quincena}}$$

$$\text{Pago de nómina} = \frac{13}{16}$$

$$\text{Pago de nómina} = 81\%$$

Los tres días de retraso en el pago de la nómina equivale a un 81%, es decir, esta fuera de control. Cabe señalar que los trece días es la política empresarial.

3.2.3. FCPA- Política anticorrupción

El FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) es una normativa estadounidense que pretende la disminución de prácticas inapropiadas con empleados del sector público como por ejemplos sobornos.

Para evaluar el cumplimiento de la entrega de reportes mensuales a casa matriz a continuación el indicador.

| FCPA Política Anticorrupción | |
|-------------------------------|--|
| Nombre | Política Anticorrupción Obsequios Sector Público |
| Descripción | Mide el nivel de cumplimiento del FCPA por parte de esta filial según disposición de casa matriz. |
| Forma de cálculo | $\frac{\text{número de obsequios anuales por funcionario del sector público}}{3 \text{ obsequios anuales por funcionario del sector público}}$ |
| Unidades | Porcentaje |
| Estándar | 33% |
| Frecuencia | anual |
| Totalmente controlable | De 0% al 33% |
| Controlable | Entre el 34% y menor que 66% |
| Fuera de control | Mayor que 67% |
| | Responsable: Controller |

Figura 10. Este indicador permite identificar el número de regalos por cada funcionario público. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

Demostración indicador.

Un vendedor de NOV en el año 2014 obsequió un arreglo floral y un set de perfumes al jefe de perforación de Petroamazonas.

$$\text{FCPA} = \frac{\text{número de obsequios anuales a funcionarios del sector público}}{3 \text{ obsequios anuales por funcionarios del sector público}}$$

$$FCPA = \frac{2}{3}$$

$$FCPA = 67\%$$

El 67% significa que este funcionaria puede recibir un obsequio más siempre y cuando exista la aprobación del corporativo.

3.2.4. Entrega de informe de la toma física de inventarios.

Para evaluar el cumplimiento de la entrega del informe de inspección física de inventario de brocas existentes en la bodega ubicada en el Coca.

| Informe inspección física de inventario | |
|---|---|
| Nombre | Inspección Física de Inventarios |
| Descripción | Calcula la eficiencia en la entrega del informe de la inspección física de los movimientos del inventario del mes anterior. |
| Forma de cálculo | $2 - \frac{\text{número días laborables de presentación}}{10 \text{ primeros días laborables del mes}}$ |
| Unidades | Porcentaje |
| Estándar | 100% |
| Frecuencia | Mensual |
| Totalmente controlable | El 100% |
| Controlable | Entre el 51% y menor que 99% |
| Fuera de control | Menor al 0% hasta el 50% |
| Responsable: Controller | |

Figura 11. Debido a que los inventarios constituyen parte fundamental del giro del negocio y como de medida de control la toma física y emisión de informe debe realizarse en el menor tiempo posible para identificar posibles pérdidas o robos. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

Demostración de indicador

El 16 de abril se entregó el informe de la toma física correspondiente al mes de marzo, lo que equivale a 12 días laborables.

$$\text{Informe inventario} = \frac{\text{número de días laborables de presentación}}{10 \text{ primeros días laborables del mes}}$$

$$\text{Informe inventario} = 2 - \frac{12}{10}$$

$$\text{Informe inventario} = 80\%$$

El 80% equivale a un rango controlable porque la política de entrega del informe es de 5 días laborables posteriores a la inspección física que tiene que ser cumplida en los diez primeros días laborables.

3.3. Direccionamiento estratégico estructura funcional

La descripción de los cargos de niveles directivos, departamentos asesores y niveles de apoyo se realiza debido a que el jefe regional tiene su domicilio en Colombia y conoce a mayor profundidad la normativa laboral en dicho país mientras que la persona que asume el cargo de analista de rol de pagos en Ecuador posee la información aplicable al ámbito ecuatoriano aunque carece de la facultad para la toma de decisiones claves en aspectos laborables.

Por lo tanto los siguientes descriptivos de los diferentes cargos tomados como herramienta permiten potencializar un insumo ligado a la toma de decisiones que a su vez se alinean a las directrices del corporativo con las normativas ecuatorianas.

3.3.1. Nivel directivo

a) Información general del puesto

Título del puesto: Country manager

Localización: Administrativo

Nro. De empleados: 1

Área: Administrativa

Supervisa: Gerentes de área.

Relación de coordinación: Gerente a nivel de Latinoamérica y gerentes de área.

b) Descripción general del puesto

Definir las políticas, objetivos de calidad, seguridad y planificar el sistema integrado de gestión con el fin que se satisfaga los requisitos de los clientes y otras partes interesadas asegurando la asignación de responsabilidades, autoridad, recursos y la revisión del sistema con el fin de lograr la eficacia en el sistema integrado de gestión.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente de los recursos.
- Definir los objetivos metas y programas con una delegación eficiente y eficaz.
- Direccionar los esfuerzos con el sistema integrado de gestión.
- Plasmar las exigencias y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Provisión de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Velar y garantizar la normativa legal frente a los estamentos de control.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Gestión Empresarial. MBA, PHD o carrera afines dentro del campo administrativo y de gestión.

Adicional Ing. Minas y petróleos por giro del negocio.

Experiencia: Mínimo 10 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma inglés 100% hablado y escrito.

Dominio 100% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.

Cursos en habilidades directivas.

e) Competencias

- Liderazgo de alto impacto.
- Pro actividad.
- Manejo de grupos
- Comunicación y Negociación efectiva.
- Análisis y sistematización de información cualitativa y cuantitativa.
- Toma de decisiones.

f) Departamento/persona a quien reporta

Gerente a nivel de Latinoamérica

3.3.2. Departamentos asesores

3.3.2.1. PCE Inside Sales

a) Información general del puesto

Título del puesto: PCE Inside Sales

Localización: Administrativo Latinoamérica

Nro. De empleados: 1

Área: Administrativa

Supervisa: No aplica

Relación de coordinación: Gerente General, Gerencias Locales

b) Descripción general del puesto

Definir la gestión en las ventas intercompañía para solventar necesidades emergentes locales o del exterior.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del inventario.
- Direccionar los esfuerzos en las ventas intercompañía.
- Análisis de las políticas de los países en donde se encuentran las relacionadas en especial de Perú, Colombia y Ecuador.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Comercio Exterior

Experiencia: Mínimo 10 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma inglés 100% hablado y escrito.

Dominio 100% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.

Normativas locales legales de cada país en el que preste servicios.

e) Competencias

- Trabajo en equipo.
- Pro actividad.
- Toma de decisiones.

f) Departamento/persona a quien reporta

Gerente Corporativo, gerencias a nivel PCE (Perú, Colombia y Ecuador).

3.3.2.2. PCE Human Resources

a) Información general del puesto

Título del puesto: PCE Human Resources

Localización: Administrativo Latinoamérica

Nro. De empleados: 1

Área: Administrativa

Supervisa: En Ecuador A/R & Payroll Analyst

Relación de coordinación: Gerente General y En Ecuador A/R & Payroll Analyst.

b) Descripción general del puesto

Definir la gestión de los recursos humanos en Perú, Colombia y Ecuador en las siguientes instancias: selección, contratación e inducción de personal de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada país.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso humano.
- Direccionar los esfuerzos en la contratación de personal idóneo a los cargos.
- Procesar los requerimientos de talento humano.
- Evaluar el desempeño del personal una vez al año mediante las directrices del corporativo.
- Solicitar la aprobación de cursos específicos en la plataforma on-line de formación interna del personal.
- Análisis de perfiles nuevos para apertura de cargos.
- Cumplir con la política salarial del corporativo.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Psicólogo Industrial
MBA con mención en Gestión de Talento Humano y /o Seguridad Ocupacional

Experiencia: Mínimo 10 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma inglés 100% hablado y escrito.
Dominio 100% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.
Normativas locales legales de cada país en el que preste servicios.

e) Competencias

- Empatía.
- Escucha activa.
- Trabajo en manejo de grupos.
- Trabajo en equipo.
- Pro actividad.
- Toma de decisiones.

f) Departamento/persona a quien reporta

Gerente Corporativo, gerencias a nivel PCE (Perú, Colombia y Ecuador).

3.3.2.3. Niveles de Apoyo y Planificación

3.3.2.3.1. Controller Financiero

a) Información general del puesto

Título del puesto: Controller Financiero

Localización: Finanzas

Nro. De empleados: 1

Área: Finanzas

Supervisa: Equipo financiero Ecuador

Relación de coordinación: Gerente Financiero Latinoamericano, Gerente General, Gerencias locales.

b) Descripción general del puesto

Supervisar los resultados de las transacciones monetarias para el cumplimiento de objetivos organizacionales, políticas del corporativo, legislación tributaria ecuatoriana mediante la entrega de estados financieros razonables con una periodicidad mensual.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso económico.
- Encargada de la transparencia de la información a ser presentada a organismos reguladores.
- Firmar los estados financieros previa confirmación de razonabilidad con los asesores tributarios.
- Cumplir con los requerimientos de información de casa matriz mediante la entrega de reportes en tiempo real.
- Análisis de movimientos de inventarios, indicadores y ratios financieros.
- Orientar y soportar la toma de decisiones financieras y económicas en las que se involucre desembolso de efectivo.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Contabilidad y Auditoria

Economista

MBA con mención en finanzas

Experiencia: Mínimo 10 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma ingles 80% hablado y escrito.

Dominio 80% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.

Normativas tributarias.

e) Competencias

- Análisis numérico y lógico.
- Minuciosidad.
- Ética y moral comprobadas.
- Escucha activa.
- Trabajo en equipo.
- Pro actividad.
- Toma de decisiones.

f) Departamento/persona a quien reporta

Gerente Financiero Latinoamericano, Gerente General, Gerencias locales.

3.3.2.3.2. Analista Financiero

a) Información general del puesto

Título del puesto: Analista Financiero

Localización: Finanzas

Nro. De empleados: 1

Área: Finanzas

Supervisa: Asistentes contables (2)

Relación de coordinación: Gerente General, Controller Financiero, Gerencias Locales.

b) Descripción general del puesto

Supervisar el procesamiento de las transacciones monetarias para el cumplimiento de políticas del corporativo así también de la legislación tributaria ecuatoriana mediante la entrega de anexos a los estados financieros.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso económico.
- Análisis de saldos contables.
- Declaración de impuestos como demás obligaciones tributarias solicitadas por el ente rector (SRI).
- Transferencias Intercompañía por productos o servicios requeridos.
- Envío de reportes del manejo de efectivo en entidades bancarias.
- Emisión de facturas electrónicas de venta finales a los clientes.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Contabilidad y Auditoría

Experiencia: Mínimo 7 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma inglés 80% hablado y escrito.

Dominio 80% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.

Normativas tributarias.

e) Competencias

- Análisis numérico y lógico.
- Minuciosidad.
- Ética y moral comprobadas.
- Escucha activa.
- Trabajo en equipo.
- Pro actividad.
- Toma de decisiones.

f) Departamento/persona a quien reporta

Controller Financiero.

3.3.2.3.3. Auxiliar Contable

a) Información general del puesto

Título del puesto: Auxiliar Contable

Localización: Finanzas

Nro. De empleados: 2

Área: Finanzas

Supervisa: No aplica

Relación de coordinación: Controller financiero, analista financiera.

b) Descripción general del puesto

Contabilización de facturas de compra, pago proveedores locales, elaboración de anexos a los estados financieros, toma física de inventario y emisión de informe, conciliación bancaria y otros sustentos solicitados.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso económico.
- Elaboración mensual de anexos a los estados financieros.
- Contabilización de facturas de compras.
- Emisión de retenciones electrónicas.
- Emisión de comprobantes de egreso mediante cheque o transferencia.
- Encargada de la carga y manejo de cash managment.
- Conciliaciones bancarias Produbanco, Citibank y Banco de Guayaquil.
- Preparación de anexo transaccional simplificado.
- Contabilización de Reembolsos de gastos.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Contabilidad y Auditoria

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma ingles 50% hablado y escrito.

Dominio 70% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.

Normativas tributarias.

e) Competencias

- Análisis numérico y lógico.
- Minuciosidad.
- Ética y moral comprobadas.
- Escucha activa.
- Trabajo en equipo.

f) Departamento/persona a quien reporta

Controller Financiero, analista financiera.

3.3.2.3.4. Account receivable & payroll analyst

a) Información general del puesto

Título del puesto: Account receivable & payroll analyst

Localización: Administrativo

Nro. De empleados: 1

Área: Administrativo

Supervisa: No aplica

Relación de coordinación: Gerente General, Controller financiero, Analista financiera, PCE Human Resources.

b) Descripción general del puesto

Gestión del manejo de nómina de acuerdo a los lineamientos del PCE Human Resources, gestión de cobro y emisión de facturas iniciales a los clientes.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso económico.

- Elaboración de rol de pagos.
- Pago de nómina.
- Inducción personal nuevo.
- Regularización de contratos.
- Afiliación de los empleados con la aseguradora.
- Recuperación de cartera.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Administración de empresa con mención en talento humano

Experiencia: Mínimo 7 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma ingles 80% hablado y escrito.
 Dominio 70% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.
 Normativas laborales y tributarias.

e) Competencias

- Análisis numérico y lógico.
- Minuciosidad.
- Ética y moral comprobadas.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos.
- Comunicación efectiva.

f) Departamento/persona a quien reporta

Gerente General, PCE Human Resources.

3.3.2.3.5. Office Manager

a) Información general del puesto

Título del puesto: Office Manager

Localización: Administrativo

Nro. De empleados: 1

Área: Administrativo

Supervisa: Asistente de compras y logística, recepcionista, mensajero.

Relación de coordinación: Gerente General, Controller financiero, Analista financiera, Gerencias Locales.

b) Descripción general del puesto

Responsable de la logística en importaciones, exportaciones de brocas para inventario o venta directa así también de la aprobación de compras locales según las necesidades del personal con las debidas autorizaciones de los jefes inmediatos.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso económico.
- Responsable de la importación, reimportación y exportación de brocas conjuntamente con otros tipos de herramientas.
- Gestionar el pago de aranceles y tasas con el agente aduanero.
- Aprobar las facturas de compras para posterior emisión a finanzas.
- Atenciones a clientes.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Comercio Exterior

MBA en negocios internacionales.

Experiencia: Mínimo 10 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma inglés 100% hablado y escrito.

Dominio 100% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas.

Normativas tributarias, aduaneras.

e) Competencias

- Minuciosidad.
- Trabajo en equipo.

- Técnicas de negociación.
- Empatía.
- Comunicación asertiva.

f) Departamento/persona a quien reporta

Gerente Regional a nivel Latinoamérica, Gerente General.

3.3.2.3.6. Asistente de compras y logística

a) Información general del puesto

Título del puesto: Asistente de compras y logística

Localización: Administrativo

Nro. De empleados: 1

Área: Administrativo

Supervisa: No aplica

Relación de coordinación: Gerente General, Office manager, Controller financiero, Analista financiera, Gerencias locales.

b) Descripción general del puesto

Responsable del soporte a la logística en importaciones, exportaciones de brocas para inventario o venta directa así también del soporte de compras locales según las necesidades del personal con las debidas autorizaciones de los jefes inmediatos.

c) Descripción de funciones específicas del puesto

- Cumplir las políticas y normas necesarias de NOV Downhole para la administración eficaz y eficiente del recurso económico.
- Responsable de la emisión de cartas de débito para el pago de aranceles.
- Elaboración de las carpetas de importación, exportación y reimportación para la liquidación contable en el departamento financiero.
- Realizar las compras locales de acuerdo a los lineamientos del proceso de compras así también de las necesidades de los empleados.
- Manejo de órdenes de compra y requisiciones de compra.

d) Perfil profesional

Educación Formal: Ing. Comercio Exterior

Experiencia: Mínimo 8 años en cargos similares.

Conocimientos adicionales: Dominio del idioma inglés 100% hablado y escrito.
Dominio 100% de paquetes office y otras herramientas tecnológicas. Normativas tributarias, aduaneras.

e) Competencias

- Minuciosidad.
- Trabajo en equipo.
- Técnicas de negociación.
- Empatía.
- Comunicación asertiva.

f) Departamento/persona a quien reporta.

Gerente General, Office Manager.

3.4. Diseño de procedimientos administrativos, financieros y contables

3.4.1. Procedimientos Administrativos

La esquematización de los procedimientos de NOV Downhole del Ecuador se efectuó mediante un diagrama de flujo empleando la herramienta modeladora de procesos BIZAGI. Los procedimientos en su totalidad solo existían en representación escrita a manera de funciones en forma general.

Esta representación gráfica permite una visualización clara del flujo de información entre los actores involucrados en los diferentes procesos, con una secuencia lógica y sencilla de entender para una aplicación práctica en las actividades a ejecutarse.

3.4.1.1. Admisión y contratación de personal

Búsqueda de Talento Humano

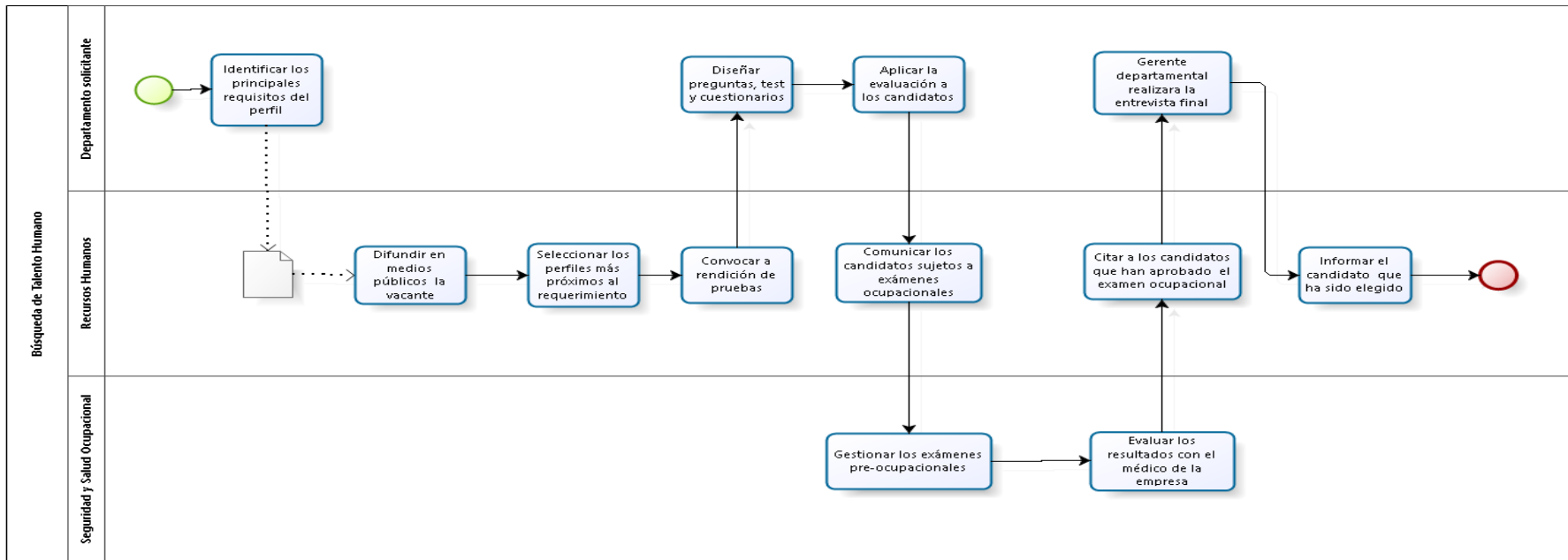
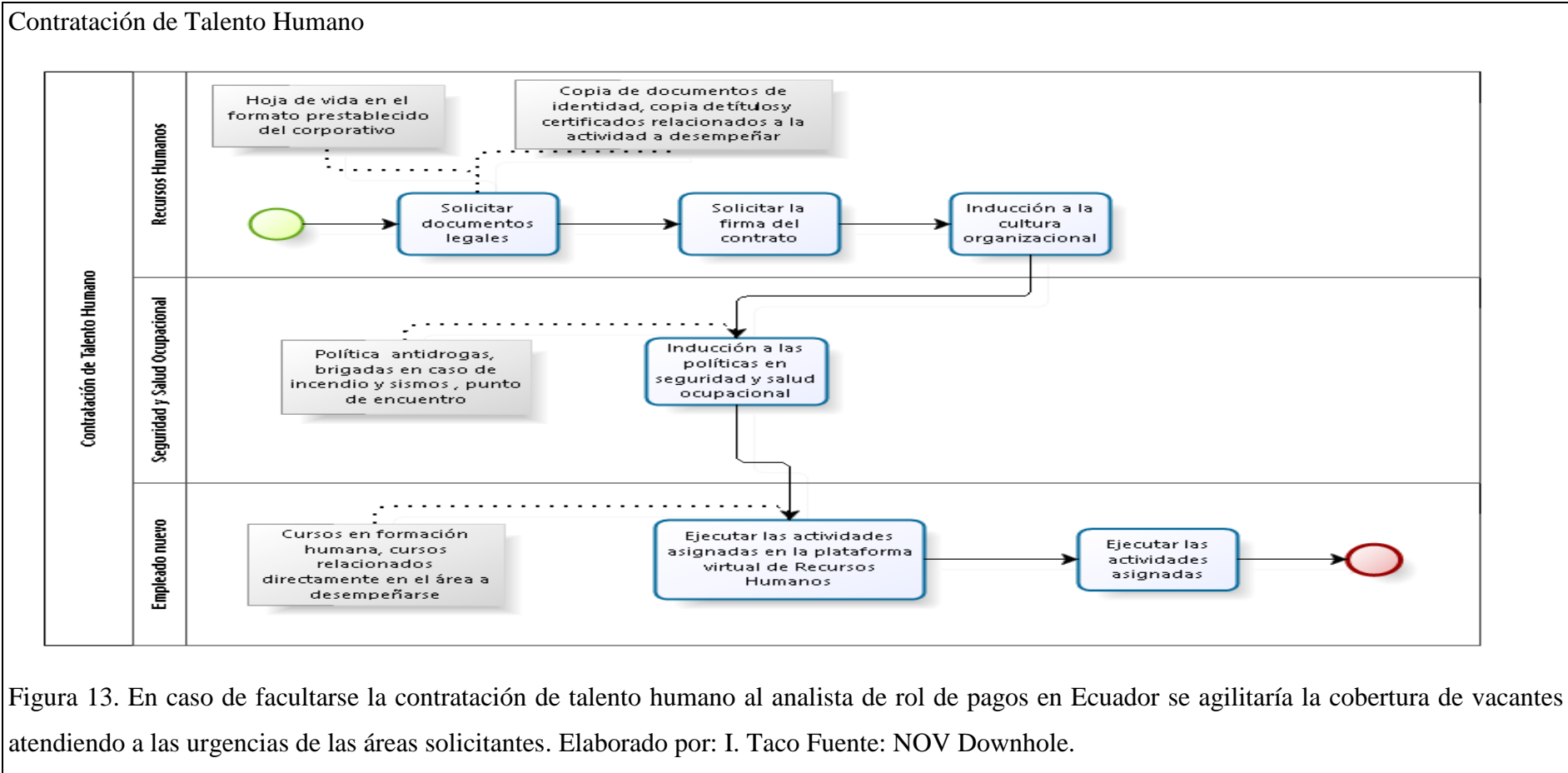


Figura 12. En caso de facultarse la búsqueda de talento humano al analista de rol de pagos en Ecuador se podría evitar tiempos muertos empleando este procedimiento para enviar los resultados al jefe regional y este inicie el proceso de contratación. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.1.2. Contratación de talento humano



3.4.1.3. Gestión de nómina

Gestión de Nómina- Pago de haberes

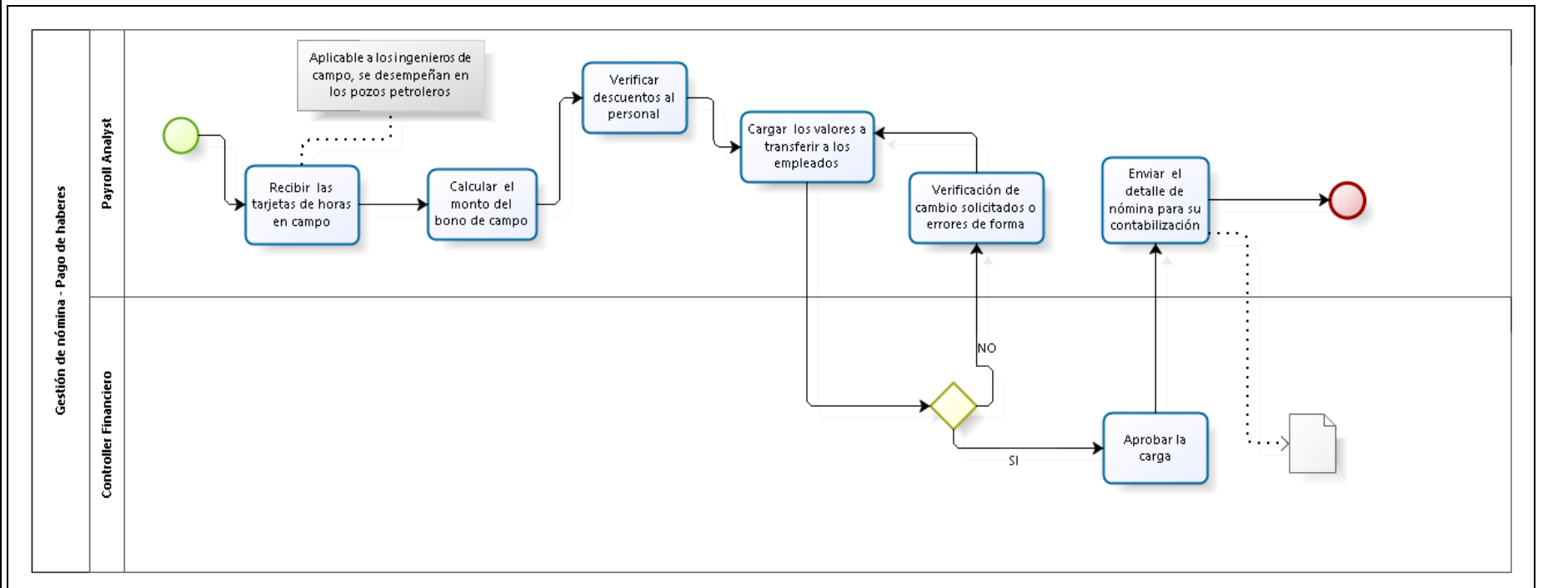
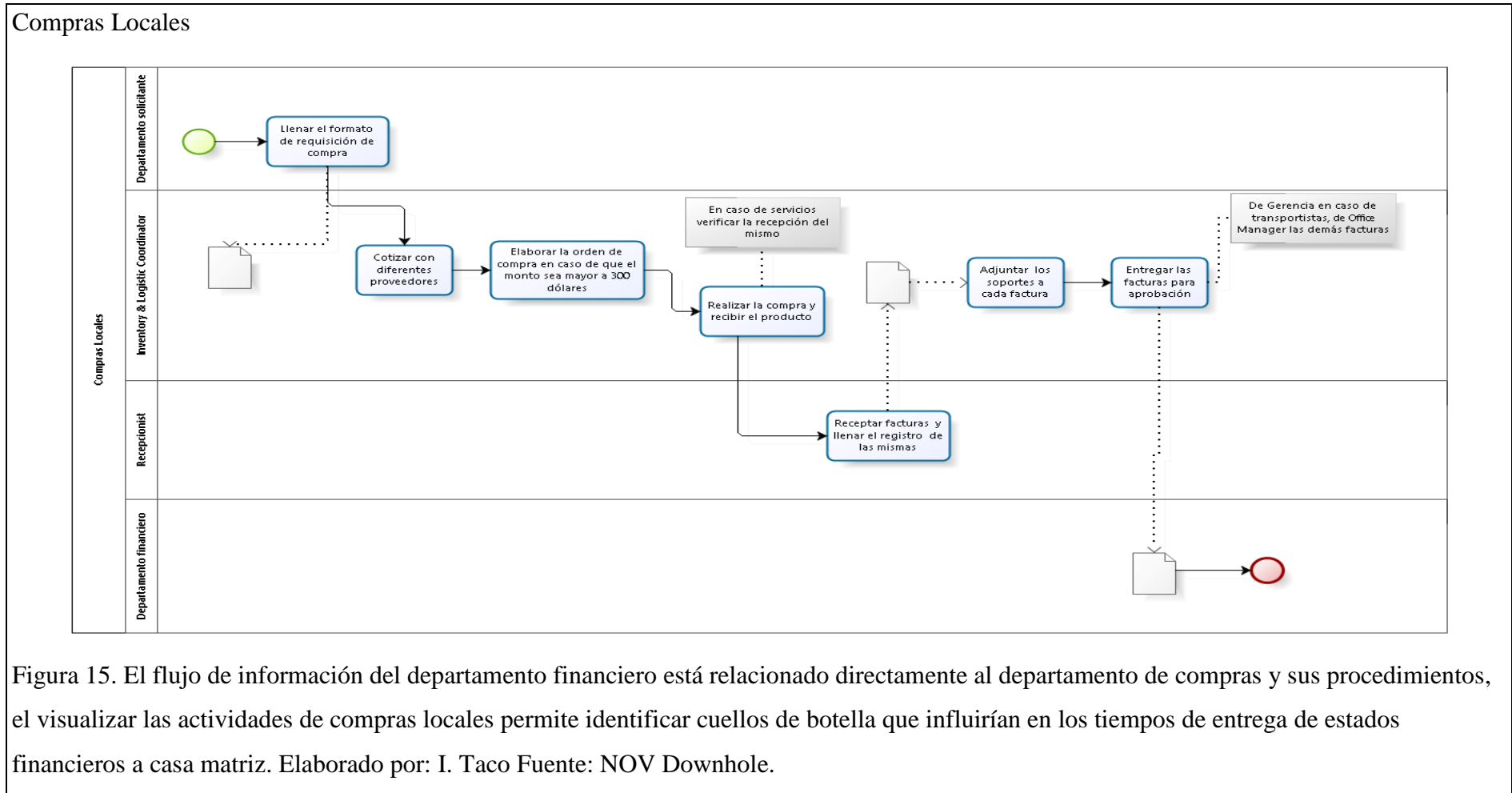


Figura 14. Como parte adicional del diseño del indicador para evaluar la gestión en el pago de nómina es recomendable conocer el procedimiento para poder identificar puntos de congestión o de mejora de acuerdo a los resultados del indicador. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.1.4. Compras locales



3.4.1.5. Logística de servicios

Logística de Servicios

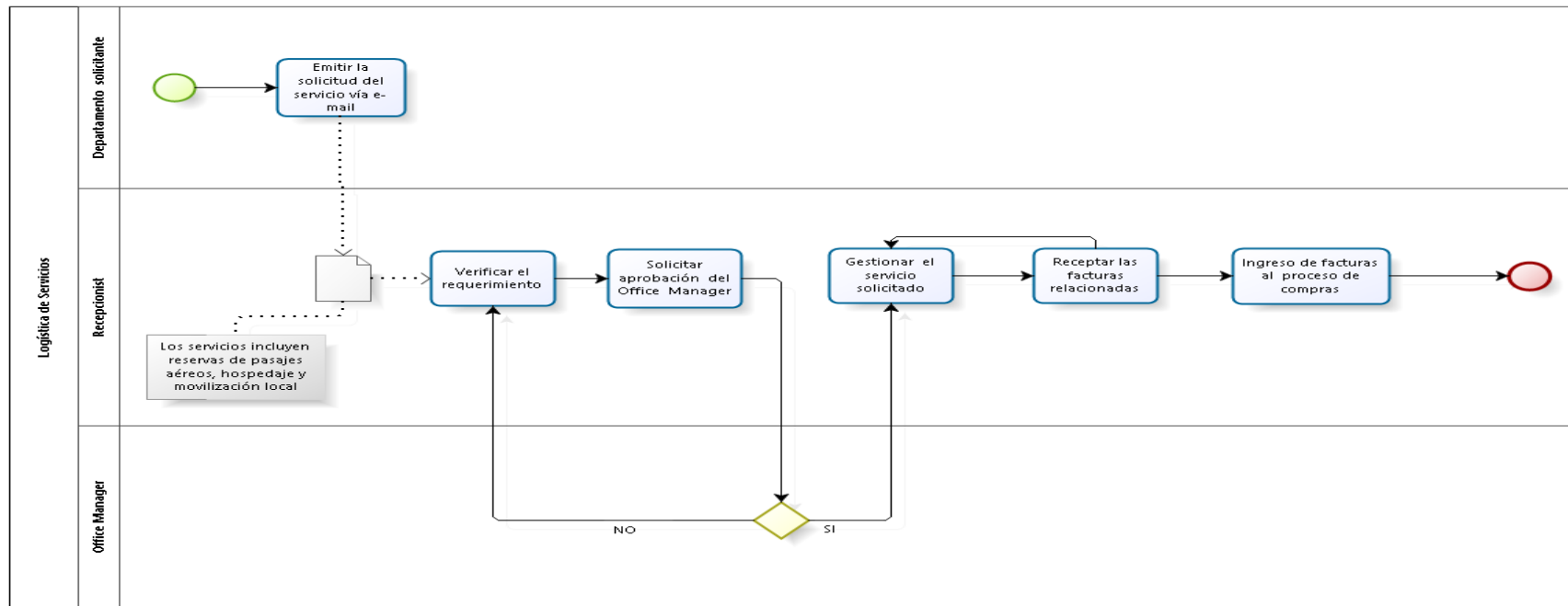


Figura 16. Con la visión clara del procedimiento de compras es necesario plasmar el procedimiento complementario ya que su mal funcionamiento incidiría en el retraso del flujo de información financiera. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.2. Procedimientos financieros - contables

3.4.2.1. Plan de cuentas de la empresa

La empresa clasifica los gastos y cuentas relacionadas de acuerdo a los siguientes centros de costos.

Tabla 14

Centros de costos

| Centro de Costos | Dependencia |
|-------------------------|--------------------------|
| 3595660.5395 | Administración |
| 3595661.5395 | Bodega |
| 3595660.6101 | Ventas |
| 3595660.5601 | QHSE |
| 3595661.5395 | Brocas |
| 3595607.6101 | Empleados PCE |
| 3595660.6011 | Ingenieros de Evaluación |
| 3595660.6031 | Ingenieros de Coring |
| 3596006.6081 | DH EC Momentum |
| 3592001.6501 | Finanzas |

Nota: La contabilización esta delineada a los centros de costos específicos para las áreas funcionales de la entidad. Fuente: NOV Downhole.

Dentro de cada dependencia se encuentra el listado de los empleados de la organización, de esta forma se relacionan los gastos con cada centros de costo para lo cual se emplea el plan de cuentas existente en la empresa.

El plan de cuentas ha sido adaptado a las necesidades de revelar las transacciones económicas del negocio de acuerdo a los lineamientos y cambios en los registros contables establecidos por la casa matriz sujetándose a las necesidades locales porque agiliza el flujo de la información de forma eficiente y eficaz.

Tabla 15

Plan de cuentas

| Criterio de Búsqueda <small>▼</small> | Bussines Unit o Centro de Costos (BU) <small>▼</small> | Object Account (OA) <small>▼</small> | Subsidiary <small>▼</small> | Adress Book (AB) / Subledger <small>▼</small> | | Account Description <small>▼</small> | Conceptos de Aplicación <small>▼</small> |
|---|--|---|---------------------------------------|---|---|--|--|
| | | | | Type | Comentario | | |
| Gastos de viaje y entretenimiento | 3595660 | 6101/6031 | 5311 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Entertainment & Sales Promotio | Atencion Clientes sector Público - FCPA con OA de ventas y coring según corresponda |
| Gastos de viaje y entretenimiento | 3595660 | 5395 | 5311 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Entertainment & Sales Promotio | Atencion Clientes sector Privado - con el centro de costos administración |
| Gastos de viaje y entretenimiento | 3595660 | 6101/6031 | 5313 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Customer Appreciation | Regalos a clientes sector público - FCPA OA de ventas y coring según corresponda |
| Gastos de viaje y entretenimiento | 3595660 | 5395 | 5321 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Business Gifts | Regalos clientes sector privado - con el CC de OA de Administracion |
| Gastos de viaje y entretenimiento | Según CC que pertenezca empleado responsable del gasto | Según el OA al que pertenezca el empleado responsable del gasto | 5301 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Travel | Taxis en el exterior, fee por excesos de equipaje, tramite de visa, multa cambio de hora, renta de vehiculo y gasolina para el vehiculo alquilado. Transporte de personal fuera de Quito (Oriente) |
| Gastos de viaje y entretenimiento | Según CC que pertenezca empleado responsable del gasto | Según el OA al que pertenezca el empleado responsable del gasto | 5308 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Deductible Travel Meals | Consumo de alimentos con facturas de restaurante |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--|-----|---|-----------------------------|---|
| Cuenta Puente de facturación | 3599140 | 1230 | 0005 | n/a | n/a | AR Other Receivable | Anticipo de quincena, cuenta puente facturación, uso exclusivo de P.Araujo, debe quedar en CERO a fin de mes |
| Anticipo proveedores | 3599140 | 1849 | 0003 | n/a | n/a | Prepaid Expense Vendor | Pagos anticipados hasta recibir factura/servicio, gastos pagados a nombre de una intercompañía hasta hacer la factura IC |
| Anticipo de arriendos | 3599140 | 1850 | n/a | n/a | n/a | Prepaid Rent Expense | Unicamente anticipo de arriendo inmuebles (Arvaljo) |
| Cuentas por cobrar empleados | 3599140 | 1321 | n/a | A | MAS el Address number del empleado a quien se genera la Cuenta x Cobrar | Employee - Notes & Accounts | CxC empleados por gastos no justificados pagados con T/C corporativa a descontarse en nómina, diferencias de anticipos de viaje no depositados a la Compañía |
| Anticipo de viaje a empleados | 3599140 | 1320 | n/a | A | MAS el Address number del empleado que a quien se entrega el anticipo | Employee - Travel Adv | Anticipo de viaje a empleados con solicitud de anticipo aprobado por supervisor. NOTA: no es política de la Compañía dar anticipos o préstamos a los empleados |
| Gasto Participación Laboral | Depende del BU del empleado | Depende del OA del empleado | 130 | n/a | n/a | Bonuses | Provision mensual de utilidades, valor proporcionado por Controller -gasto |
| Cuentas bancarias | 3599140 | 1010 | 0001 | n/a | n/a | Bank Account | Produbanco |
| Cuentas bancarias | 3599140 | 1010 | 0002 | n/a | n/a | Bank Account | Citibank |
| Cuentas bancarias | 3599140 | 1010 | 0003 | n/a | n/a | Banco de Guayaquil | Banco Guayaquil |
| Pasantías | Depende del BU responsable del gasto | Depende del OA responsable del gasto | 5204 | n/a | n/a | Outside Charges | Pasantías profesionales |
| Transp/carga de Distrito a Distrito | 3595661 | 5775 | 0001 Air/0002 See/ 0003 trucking / 0004 Courier | A | 3595661, se colocara solo en base AA | Freight Dist to Dist | Transp/carga de Distrito a Distrito (DH a DH Ecuador) Ejemplo: Natranscom a Bodega y viceversa; otros duties (gastos de importación que no pueden ser asignados porque las herramientas o repuestos no llegaron a Ecuador) |
| Transp/carga de Manufactura a Distrito | 3595661 | 5773 | 0001 Air/0002 See/ 0003 trucking / 0004 Courier | A | 3595661, se colocara solo en base AA | Freight MFG to Dist | Transp/carga de Manufactura a Distrito (DH Taller a DH Ecuador) |

| | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--------------------------------|---|
| Transp/carga a centros de reparacion intercompany | 3595661 | 5770 | 0001 Air/0002 See/ 0003 trucking / 0004 Courier | A | 3595661, se colocara solo en base AA | Freight SVC Rpr Trsfr | Transp/carga de Distrito a centro de reparacion (DH Ecu a DH Col) y viceversa |
| Transp/carga a Proveedores externos de reparacion locales | 3595661 | 5774 | 0001 Air/0002 See/ 0003 trucking / 0004 Courier | A | AB del Proveedor, solo en base AA | Freight Inbound | Transp/carga de Distrito a Proveedor de reparacion externo local y viceversa Ejm: Oil Service Supplies, SAPS, Reina del Cisne, Petro Sevice Supply, etc) |
| Duties -Gtos de aduana de reimportaciones | 3595660 | 5774 | 5890 | | | Freight Duty & Clearance | Se usa esta cuenta en las liquidaciones de riemportacion para registrar en la base USGAAP los gastos de aduana |
| Transp/ materia prima comprada por Manufactura | BU Taller cuando haya | 5302 | 0001 Air/0002 See/ 0003 trucking / 0004 Courier | A | AB del Proveedor, solo en base AA | Freight On Inventory Purchases | Transp/materia prima comprada para Centro de Manufactura, cuando se abra el taller |
| Transp/Movilizac Personal dentro de Quito | Depende del BU responsable del gasto | Depende del OA responsable del gasto | 5205 | X | MAS el HCM number del empleado que es responsable del gasto | Conveyance and Car Hire Exp | Movilización local de personal dentro de Quito, incluye moviliz desde y hacia aeropuerto de Tababela. Ejm: pagos a I.Guano, B.Rosero, Teresita Lacano,etc |
| Garantías contractuales | 3599140 | 1399 | 0032 | | | Garantias Contractuales | Garatías contractuales. Ejm: Andes Petroluem |
| Garantías de Aduana | 3599140 | 1849 | 0001 | | | Prepaid Expenses - Other | Garantías de aduana por exportaciones temporales |
| Otros impuestos | 3595660 | 6199 | 4195 | | | Taxes - General | Otros Impuestos: patentes, bomberos, ISD, impuesto retenido por Petroecuador, Contribución Superintendencias de Compañías, matrícula vehículo |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|------|---|---|-------------------------------|---|
| Honorarios Legales | Depende del BU responsable del gasto | Depende del OA responsable del gasto | 5611 | A | AB del Proveedor si el registro al gasto es con JL | Legal Fees | Honorarios servicios legales: ejemplo Corral & Rosales |
| Otros gastos legales | Depende del BU responsable del gasto | Depende del OA responsable del gasto | 5613 | A | AB del Proveedor si el registro al gasto es con JL | Legal Services Non Litigation | Otros Gastos Legales como: notarización y autenticaciones de documentos y otros trámites hechos en Notaría, certificado de crédito, reconocimiento de firmas, renovación de token, copias certificadas, certificado de antecedentes, <u>pagados directamente o a través de reembolso de gastos de abogados</u> |
| Provision Honorarios Legales | 3599140 | 2899 | 0017 | A | AB del Proveedor si el registro al gasto es con JL | Accr - Legal Fees | Provision de honorarios legales y otros gastos legales |
| Honorarios médicos | 3595660 | 5601 | 5835 | A | AB del Proveedor si el registro al gasto es con JL | Hospital & Doctor Bills | Honorario médico ocupacional, pago por servicio de ambulancia a SIMEUSFQ |
| Certificaciones Normas ISO y similares | 3595660 | 5601 | 5650 | A | AB del Proveedor sin el registro al gasto es con JL | Q.A. Certification | Pagos a SGS por certificaciones |
| Auditorias de seguimiento de certificaciones | 3595660 | 5601 | 2414 | A | AB del Proveedor sin el registro al gasto es con JL | Supplies - Quality Control | Auditorias de seguimiento de certificaciones. Ejm: Bureau Veritas |
| Atenciones a empleados | Depende del BU responsable del gasto | Depende del OA responsable del gasto | 5504 | A | AB del Empleado | Employee Activities | Cumpleaños, flores, portafolio cumpleaños, tortas, globos, serpentinas, etc. Invitaciones a comer en grupo (fanescas), pavos, piernas de cerdo |

Nota: El plan de cuentas detallado por diferentes tipos de criterios de búsqueda, de aplicación y observaciones facilita la comprensión de la relación entre las cuentas. Fuente: NOV Downhole.

3.4.2.2. Pago a proveedores

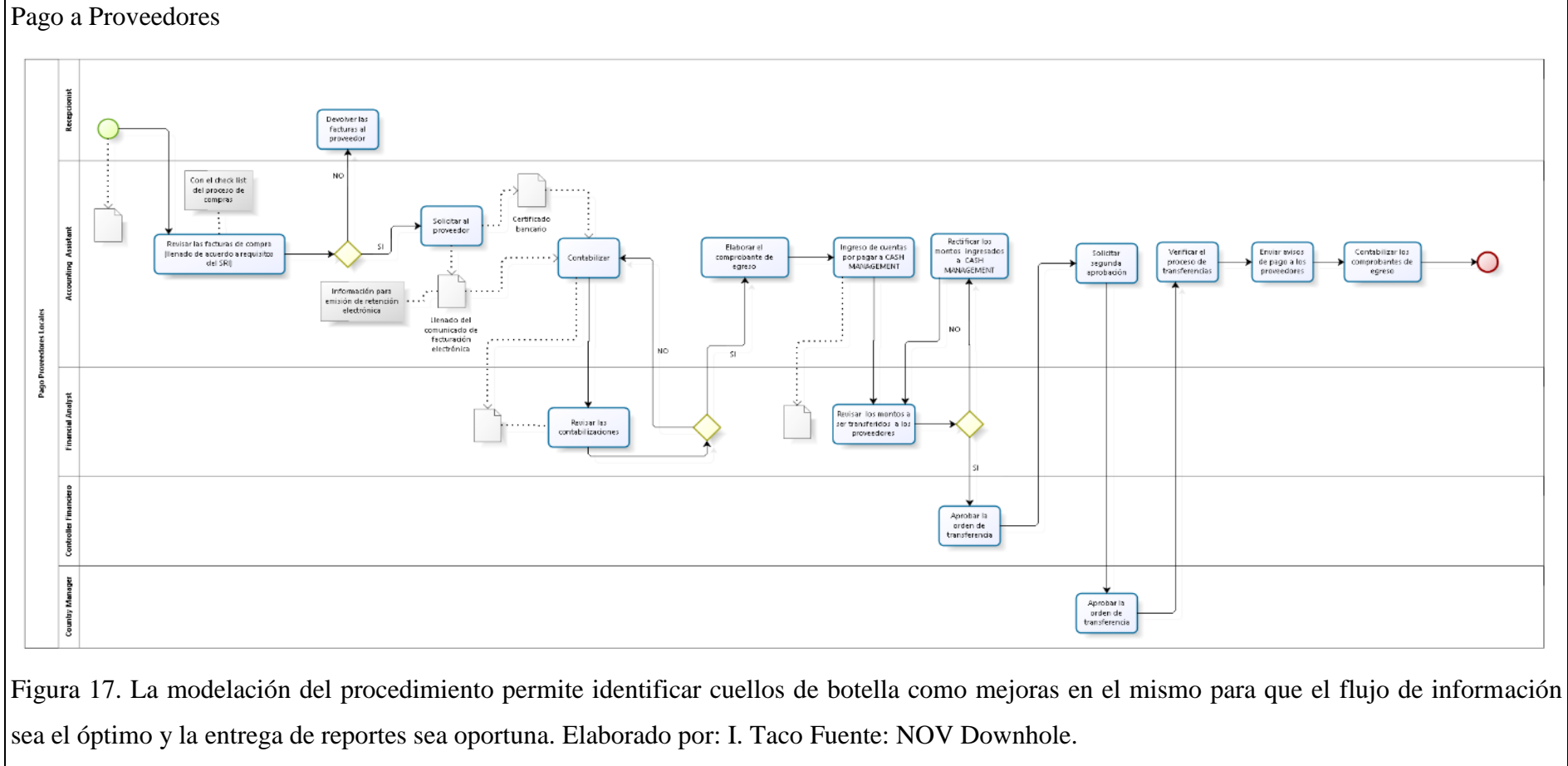


Figura 17. La modelación del procedimiento permite identificar cuellos de botella como mejoras en el mismo para que el flujo de información sea el óptimo y la entrega de reportes sea oportuna. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.2.3. Facturación y cobranzas

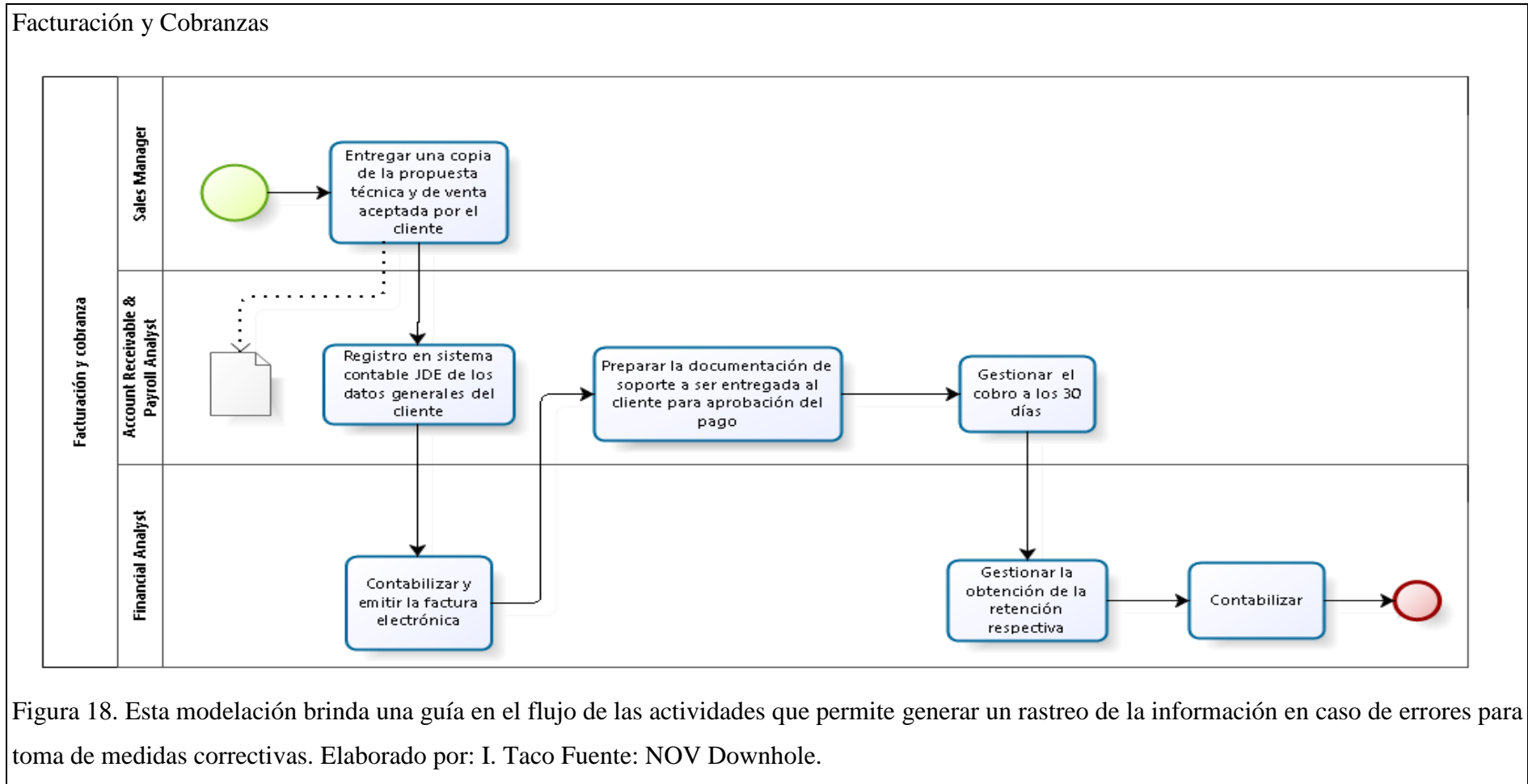


Figura 18. Esta modelación brinda una guía en el flujo de las actividades que permite generar un rastreo de la información en caso de errores para toma de medidas correctivas. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.2.4. Revisión y declaración de impuestos

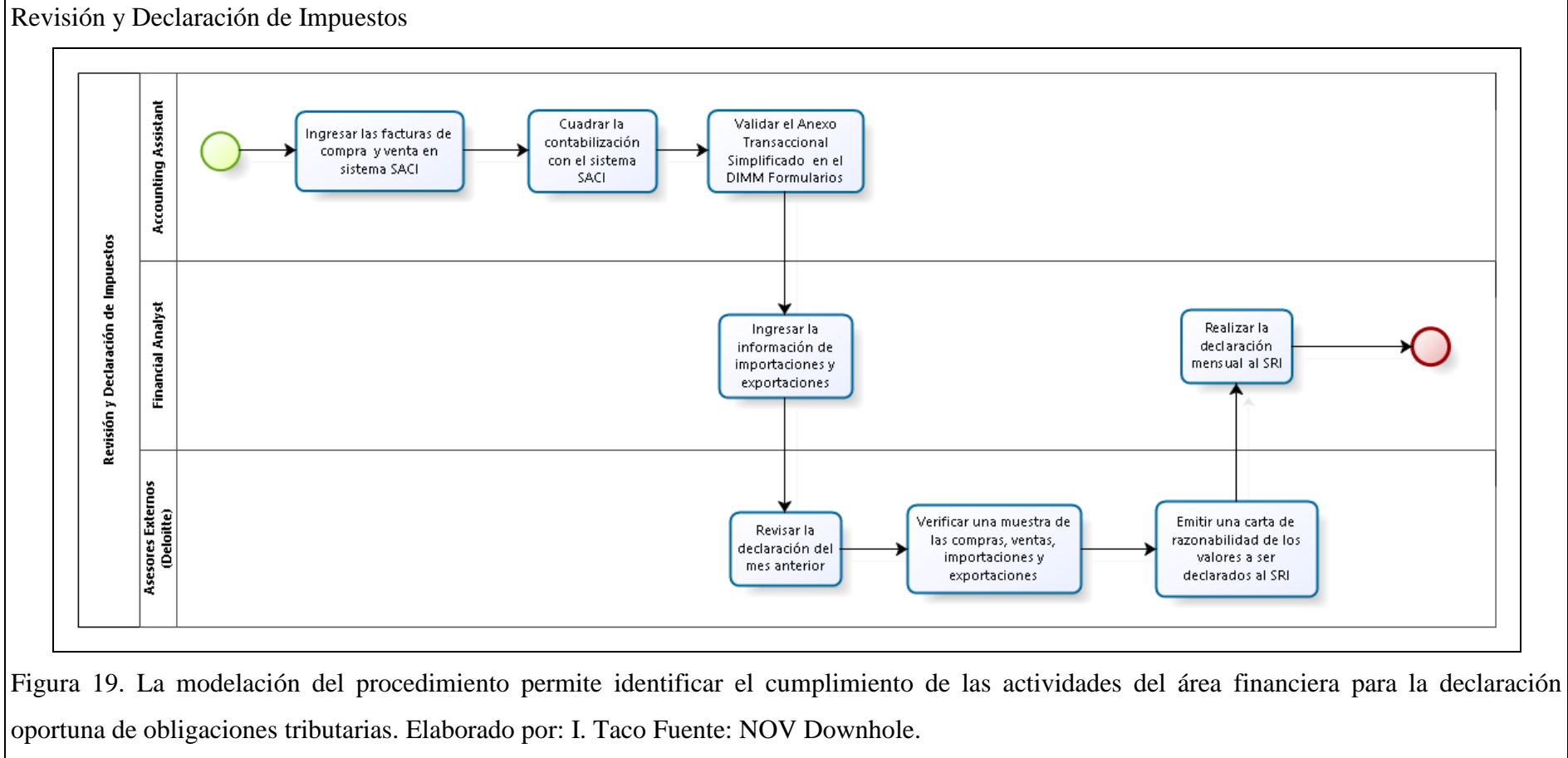


Figura 19. La modelación del procedimiento permite identificar el cumplimiento de las actividades del área financiera para la declaración oportuna de obligaciones tributarias. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.2.5. Inventario

Inspección Física de Inventario

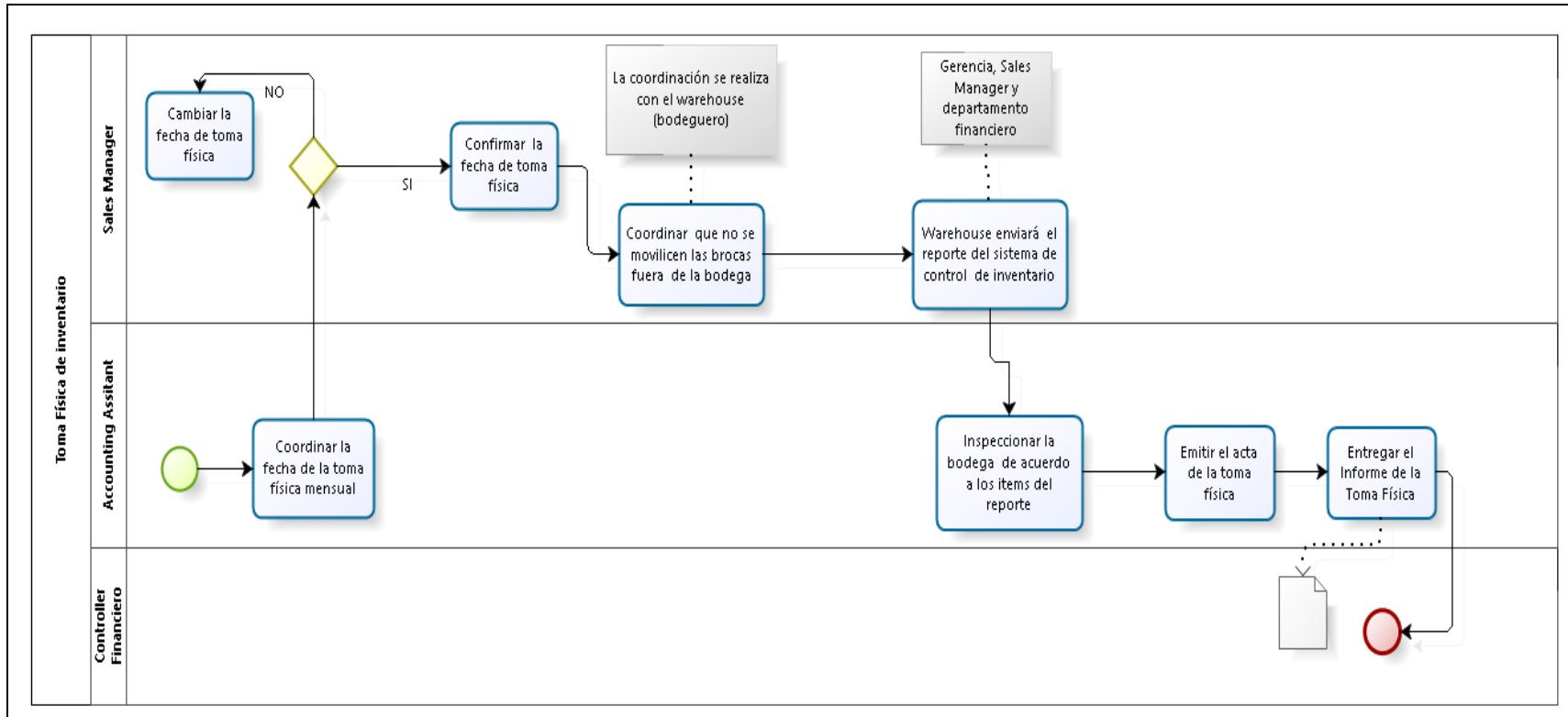


Figura 20. La modelación del procedimiento permite identificar la coordinación que requiere el personal para establecer las fechas adecuadas para cumplir con las políticas empresariales. Elaborado por: I. Taco Fuente: NOV Downhole.

3.4.2.6. Herramientas de mejora para el área financiera

Estas herramientas administrativas permiten la solución de problemas, mejoramiento continuo y la toma efectiva de decisiones.

Tabla 16

Herramientas de mejora

| HERRAMIENTAS | DEFINICION | ¿COMO SE UTILIZA? | PROCESO ADMINISTRATIVO | | | | ACTIVIDADES PRIMARIAS FINANCIERAS CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL | | | |
|-------------------------|--|---|------------------------|-----------|---------|-----------|--|----------------|------|---------------------------|
| | | | PLANEAR | ORGANIZAR | DIRIGIR | CONTROLAR | ESTADOS FINANCIEROS | PAGO DE NOMINA | FCPA | TOMA FISICA DE INVENTARIO |
| Diagrama de afinidad | Sintetiza un conjunto de criterios verbales por grupos o categorías afines | 1. Equipo de trabajo | | | | | | | | |
| | | 2. Tema sujeto de mejora | | | | | | | | |
| | | 3. Llenar tarjetas con la lluvia de ideas | | | | | | | | |
| | | 4. Crear grupos de afinidad de las tarjetas | | | | | | | | |
| | | 5. Dibujar diagrama de afinidad | | | | | | | | |
| | | 6. Discusion | | | | | | | | |
| Diagrama de Árbol | Organización sistémica de metas y los medios para alcanzarlas | 1. Identificar aspecto a mejorar principal | | | | | | | | |
| | | 2. Identificar los medios para mejorar | | | | | | | | |
| | | 3. Identificar los niveles de acción raíz. | | | | | | | | |
| Diagrama de flechas | Secuencia de actividades interactuantes para alcanzar un objetivo | 1. Concretar un objetivo de mejora | | | | | | | | |
| | | 2. Identificar los límites del objetivo | | | | | | | | |
| | | 3. Identificar los eventos | | | | | | | | |
| | | 4. Definir las actividades | | | | | | | | |
| | | 5. Determinar la secuencia lógica | | | | | | | | |
| Diagramas de relaciones | Proporciona una visión en conjunto de un problema mediante una relación causa - efecto | 1. Equipo de trabajo | | | | | | | | |
| | | 2. Tema sujeto de mejora | | | | | | | | |
| | | 3. Llenar tarjetas con la lluvia de ideas y colocarlas de forma circular | | | | | | | | |
| | | 4. Marcar con letras o números cada tarjeta | | | | | | | | |
| | | 5. Buscar relaciones, dibujar flechas hacia las tarjetas influenciadas por otras. | | | | | | | | |
| | | 6. Evitar las flechas de doble vía | | | | | | | | |
| | | 7. Determinar la influencia de cada ítem | | | | | | | | |
| | | 8. Identificar los impulsos principales y los resultados claves | | | | | | | | |
| Diagramas matriciales | Identificación de relaciones entre dos o más factores. | 1. Establecer elementos relacionar | | | | | | | | |
| | | 2. Determinar tipo de matriz | | | | | | | | |
| | | 3. Ponderar el nivel de relación | | | | | | | | |
| | | 4. Confirmar el nivel de relación | | | | | | | | |

Nota: Estas herramientas se emplean para generar acciones correctivas y preventivas mediante el aporte del talento humano en reuniones de trabajo periódicas cumpliendo con los principios administrativos que fomenten la mejora continua mediante la experiencia empresarial.

Elaborado por: I. Taco. Fuente: (Mejia, 2006, 78)

CONCLUSIONES

Al realizar el análisis situacional y al procesar la información aflora la hoja de trabajo FODA de factores críticos, donde se indica una debilidad en cuanto al cumplimiento de los plazos de entrega de información por parte de los departamentos interrelacionados al financiero para el procesamiento oportuno y acatamiento de los reportes solicitados por la casa matriz, además de los aspectos tributarios pertinentes, sujetos a mejora en esta propuesta.

La propuesta parte en la filosofía organizacional donde se enlazaron los principios y valores rectores con el organigrama funcional diseñado en base a los cuatro ejes del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar), detallado mediante un análisis de los descriptivos de los cargos relacionados directamente con el área financiera porque de esta manera permite diseñar el mapa de procesos y ubicar como proceso de apoyo al departamento Financiero (H).

Al caracterizar el departamento financiero se determinó las actividades primarias y posteriormente el diseño de indicadores de gestión como: entrega de estados financieros, pago de nómina, FCPA (Políticas anticorrupción) y la inspección física de inventarios que procuran la salvaguarda de los recursos económicos de la compañía y a su vez socializar con los clientes internos la información oportuna para toma de decisiones.

Los procedimientos prioritarios relacionados directamente con el departamento financiero fueron modelados con BIZAGI (modelador de procesos) en los siguientes diagramas de flujo: pago a proveedores, facturación y cobranzas, revisión y declaración de impuestos e inspección física de inventario. Mientras dentro de los procesos indirectamente relacionados a este departamento están: búsqueda y contratación de talento humano, gestión de nómina (pago de haberes), compras locales, logística de servicios. Los cuales, ahora son fáciles de entender, lógicos y aplicativos en las actividades diarias al interior de NOV Downhole Ecuador dando oportunidad al inicio de acciones de mejora.

En el departamento financiero al aplicar los indicadores propuestos, mismos que requieren del trabajo en equipo para el desarrollo de herramientas de tipo cualitativo en base a diagramas como: afinidad, árbol, flechas, relaciones y matrices que enlazan el proceso administrativo y un enfoque de calidad para solucionar problemas e identificar oportunidades de mejora continua para la planeación de acciones tanto preventivas como correctivas.

RECOMENDACIONES

La socialización de esta propuesta en la organización para su implementación en el corto plazo, esencialmente lo concerniente al departamento financiero que promueva una gestión efectiva en el tratamiento de la información en los procedimientos del día a día.

Una vez implementada la propuesta dar un seguimiento continuo del proceso de mejora por medio del cálculo de los indicadores respectivos y a su vez formalizar una reunión de trabajo quincenal entre las personas del departamento financiero con el propósito de integrar las herramientas cualitativas para la solución de problemas e identificar acciones preventivas.

Al personal del departamento financiero, adaptarse al cambio con un enfoque proactivo en el desarrollo de las actividades y procedimientos con los mecanismos de gestión tales como: identificar subprocesos, caracterizarlos, modelarlos y construir por lo menos un indicador por cada uno que permita verificar y validar los resultados obtenidos en Períodos de tiempo determinados para agilizar la entrega de reportes a nivel interno y a casa matriz.

LISTA DE REFERENCIAS

- Accid. (2009). Valoración de empresas: Bases conceptuale y aplicaciones prácticas. Barcelona: Bresca.
- Alabarta, E. (2011). Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. Madrid: Esic Editorial .
- Alvarez, M. (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial.
- Corrella, J. (2007). Sistemas: Diagnóstico y planificación . Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Cruz, S. (2006). Finanzas Corporativas: Valoración, política de financiamiento y riesgo. Bogota: Thomson Learning España.
- Domenech, I. E. (2008). Los sistemas de gestión: componentes estratégicos, en la mejora continua. España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernandez, P. (2008). Valoración de Empresas: Diez métodos y siete teorías. IESE Business School.
- Galindo, A. (2005). Fundamentos de valoración de empresas. Eumed.net.
- Hansen Holm, M. A. (2009). NIIF Teoria y Practica. Guayaquil: Hansen-Holm.
- IFRS. <http://www.ifrs.org/>. Obtenido de <http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS-technicalsummaries/Documents/Spanish2012/IAS%2001.pdf>
- Johansen, O. (2006). Introducción a la teoría general de sistemas. México: Editorial Limusa.
- Labatut, G. (2005). El valor de las empresas: Métodos de valoración tradicionales y comparativos. Técnica Contable.
- Lopez, F. (2009). Valoración de empresas en la práctica. Madrid: Editorial: Mc Graw Hill.
- Mejia, B. (2006). Gerencia de procesos para la organización y control interno de empresas. Bogota: Ecoe Ediciones.


- Miranda, L. (2006). Seis Sigma: guía para principiantes en administración. México: Panorama Editorial.
- Obrian, J. (2008). Sistemas de información Gerencial. Bogota: Mc Graw Hill.
- Pereyra Terra, M. (2008). Valoración de empresas: una revisión de los métodos actuales. Uruguay: Universidad ORT.
- Perez, J. (2007). Gestión por procesos. Madrid: Esic Editorial.
- Rodriguez, J. (2009). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México: Thomson Editores.
- Rodriguez, J. (2011). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson Editores.
- Rojo, A. (2011). Valoración de empresas en el contexto de las sociedades de capital de riesgo en España.
- Sanjuro, M. (2008). Guía de valoración de empresas. México DF: Prentice Hall.
- Sneyder, A. S. (11 de 01 de 2015). Revista Bondad. Obtenido de <http://revistabondad.blogspot.com/2009/05/por-que-debemos-planear.html>
- Sulser, R. (2007). Exportación efectiva. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Titman, S. M. (2009). Valoración. El arte y la ciencia de las decisiones de inversión corporativa. España: Pearson Education.
- www.businesscol.com/.../contable/glossary.php
- www.xtimeline.com/evt/view.aspx?id=649554
- www.mailxmail.com/curso-conocimientos.../inventario
- es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos
- Alonso, R. y. (2007). Valoración de empresas. Teoría y casos prácticos. Madrid: Mundi-Prensa.
- Compañías., S. d. (2011). Guía practica del acceso al mercado de valores. Quito: Superintendencia de Compañías.
- Young, E. &. (2011). Los 10 principales riesgos de negocios.

ANEXOS

Anexo 1. Formato requisición de compra

| Departamento | | | | | | |
|---|---------------------------|----------|----------|------|-------------------------|---|
| Gerencia General | Operaciones / Ventas | Finanzas | DSE | RRHH | Administ., Compras y | HSEQ |
| | | | | | | |
| | | | | | | Requisición No. |
| | | | | | | Fecha de solicitud |
| Proveedor (es) Sugerido (s) y Explicación | | | | | | TIPO DE REQUISICION: |
| | | | | | | Productos: <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | | | | | Para productos, indicar: Material, Tamaño o Dimensiones, Voltaje, Marca, Referencia, P/N, S/N, presentación, etc. |
| | | | | | | Servicios: <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | Para servicios, agregar: Certificaciones, especificaciones, estándares exigidos, etc. |
| Item | DETALLE DE LA REQUISICION | | | | | Cantidad |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Objeto de la Requisición: Inventario <input type="checkbox"/> Activo Fijo <input type="checkbox"/> Consumible <input type="checkbox"/> Gasto <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| | | | | | | |
| Solicitante | | | Autoriza | | | |
| | | | | | | |
| Observaciones (para uso exclusivo Depto. Compras) | | | | | | |
| Plano <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____ | | | | | | |
| | | | | | | |

Anexo 2. Check list toma física de inventarios

| DOWNHOLE | | | |
|--|---|----|----|
| CHECK LIST | | | |
| TOMAS FISICAS DE INVENTARIOS | | | |
| Fecha de la toma física: | | | |
| Bodega: | | | |
| Encargado de la toma física: | | | |
| No. | Actividades | SI | NO |
| 1 | La fecha de la toma física es la misma del cronograma: | | |
| 2 | Asistieron las personas designadas en el cronograma de inventarios | | |
| | Corte de documentos: | | |
| 3 | Verificación del archivo consecutivo de guías de remisión | | |
| 4 | Verificación del libro de control | | |
| 5 | Verificación del libretín de guías de remisión | | |
| 6 | Verificación de la rotulación apropiada de las brocas en la bodega | | |
| 7 | Verificación de la ubicación física de las brocas dentro de la bodega | | |
| | Inventario físico Fixed Cutter (PDC): | | |
| 8 | Nuevas | | |
| 9 | Reparadas | | |
| 10 | Usadas | | |
| 11 | Chatarra | | |
| | Inventario físico Roller Cone: | | |
| 12 | Nuevas | | |
| 13 | Usadas | | |
| 14 | Chatarra | | |
| | Reportes: | | |
| 15 | Emisión del Acta para la toma física | | |
| 16 | Emisión del Informe de Novedades | | |
| Elaborado por: | | | |
|  | | | |

QT-OPER-005-002 SP Rev (2) 2013-01-08

