

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

---

**Tema: Í EL MODELO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA  
PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA BGP  
ECUADOR CO. S.A.Î**

---

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en  
Administración Financiera y Comercio Internacional

**Autor:** Ing. Norma Geoconda Chasipanta Nieves  
**Director:** Ing. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**AMBATO Æ ECUADOR**

**2013**

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **EL MODELO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA BGP ECUADOR CO. S.A.†**, presentado por la Ing. Norma Geoconda Chasipanta Nieves y conformado por: Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, e Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Miembros del Tribunal; Ing. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, Director de Trabajo de Investigación y presidido por: Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco, Presidente del Tribunal, Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez, Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y repite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco  
Presidente del Tribunal de Defensa

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez  
Director de Posgrado

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Ing. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez  
Director de Trabajo de Investigación

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez  
Miembro del Tribunal

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña  
Miembro del Tribunal

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **EL MODELO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA BGP ECUADOR CO. S.A.**, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Norma Geoconda Chasipanta Nieves, Autora y del Ing. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

• • • • • • • • • • • • • •  
Ing. Norma Geoconda Chasipanta Nieves  
Autora

• • • • • • • • • • • • • •  
Ing. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez  
Director

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ  
Ing. Norma Geoconda Chasipanta Nieves  
C.C. 1803592508

## **DEDICATORIA**

La educación y conocimientos que se adquieren en la familia perduran para siempre.

Dedico este trabajo a mis padres, al ser un modelo inquebrantable de esfuerzo, lucha y amor, ejemplo que me ha permitido culminar cada uno de mis proyectos.

## **AGRADECIMIENTO**

La presente investigación ha sido posible gracias a la colaboración de los miembros de la empresa BGP ECUADOR CO S.A, principalmente el gerente general Ing. Xu Zhongjun.

De manera especial agradezco al Ing. Mauricio Sánchez por su guía y apoyo permanente durante el desarrollo de este trabajo.

A los docentes de esta prestigiosa universidad que durante años han contribuido al desarrollo profesional de la juventud.

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINAS
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
I Página de título o portada	i
II Página de aprobación del Tribunal de Grado	ii
III Página de autoría de la investigación	iii
IV Página de derechos de autor	iv
V Dedicatoria	v
VI Agradecimiento	vi
VII Índice general de contenidos	vii
VIII Índice de Tablas	ix
IX Índice de Figuras	x
X Resumen Ejecutivo	xi
XI Abstract	xii
<b>B. TEXTO: INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	17
1.4 Objetivos	18
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes investigativos	19
2.2 Fundamentación filosófica	24
2.3 Fundamentación Legal	24
2.4 Categorías Fundamentales	27
2.5 Hipótesis	39
2.6 Señalamiento de variables	39
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Enfoque	40
3.2 Modalidad básica de la investigación	41
3.3 Nivel o tipo de investigación	42
3.4 Población y muestra	44
3.5 Operacionalización de las variables	46
3.6 Recolección de variables	48
3.7 Procesamiento y análisis	51

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Entrevista	53
4.2	Fuentes Internas de datos	68
4.3	Análisis Financiero	71
4.4	Verificación de la Hipótesis	81

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	85
5.2	Recomendaciones	86

## CAPÍTULO 6. LA PROPUESTA

		88
6.1	Datos Informativos	89
6.2	Antecedentes de la propuesta	104
6.3	Justificación	105
6.4	Objetivos	106
6.5	Análisis de factibilidad	107
6.6	Fundamentación	107
6.7	Modelo Operativo	115

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía	163
Anexo 1. Matriz de análisis de situación	170
Anexo 2. Registro Único de Contribuyente RUC	171
Anexo 3. Entrevista	173
Anexo 4. Informes para Proyecciones	176
Anexo 5. Autorización Empresa	180
Anexo 6. Cadena Productiva de Hidrocarburos	181



## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDOS	PÁGINAS
TABLA 1. Lista de Oferentes de Registros Sísmicos	9
TABLA 2. Personal Departamento Financiero Empresa BGP Ecuador CO S.A.	44
TABLA 3. Gastos Representativos Año 2011	48
TABLA 4. Análisis Vertical - Activos Año 2010	72
TABLA 5. Análisis Vertical - Pasivo y Patrimonio Año 2010	74
TABLA 6. Análisis Horizontal Activos Años: 2010-2011-2012	77
TABLA 7. Índices de Liquidez	80
TABLA 8. Índices de Endeudamiento	80
TABLA 9. Índices de Rentabilidad	81
TABLA 10. Proyectos Adjudicados: Años 2008-2011	117
TABLA 11. Principales clientes BGP INC.	129
TABLA 12. Matriz de Capacidades	130
TABLA 13. Niveles de Procesos	139
TABLA 14. Matriz Clientes-Necesidades	140
TABLA 15. Matriz Necesidades-Características	140
TABLA 16. Matriz Características-Procesos	141
TABLA 17. Proceso: Obtención de Permisos en Comunidades	142
TABLA 18. Proceso: Topografía	144
TABLA 19. Proceso: Perforación de Pozo	145
TABLA 20. Proceso: Registro de Datos sísmicos	146
TABLA 21. Proceso: Restauración	147
TABLA 22. Proceso: Procesamiento e Interpretación	148
TABLA 23. Planificación de procesos	149
TABLA 24. Indicadores de Eficacia de los Procesos	151
TABLA 25. Modelo de Presupuesto	157
TABLA 26. Flujo de efectivo proyectado	158
TABLA 27. Estado de resultados proyectado	159
TABLA 28. Previsión de la evaluación	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDOS	PÁGINAS
FIGURA 1. Árbol de Problemas	15
FIGURA 2. Intervención de Directivos	54
FIGURA 3. Soporte Administrativo	55
FIGURA 4. Estructura Organizativa	57
FIGURA 5. Resultados de Gestión	58
FIGURA 6. Elaboración Presupuestos	59
FIGURA 7. Administración Financiera	61
FIGURA 8. Elementos Locales	62
FIGURA 9. Flujo de Efectivo	63
FIGURA 10. Objetivos y Estrategias L/P	64
FIGURA 11. Metas Financieras	65
FIGURA 12. Rentabilidad vs Presupuestos	66
FIGURA 13. Rentabilidad	67
FIGURA 14. Número de trabajadores por año	118
FIGURA 15. Matriz FODA	133
FIGURA 16. Procesos Empresa BGP Ecuador CO S.A.	137
FIGURA 17. Procesos Operativos	138
FIGURA 18. Flujograma: Departamento de Relaciones Comunitarias	143
FIGURA 19. Flujograma: Departamento de Topografía	144
FIGURA 20. Flujograma: Departamento de Perforación	145
FIGURA 21. Flujograma: Departamento de Registro	146
FIGURA 22. Flujograma: Departamento de Salud, Seguridad y Ambiente	147
FIGURA 23. Flujograma: Departamento Técnico	148

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**EL MODELO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN**  
**FINANCIERA DE LA EMPRESA BGP ECUADOR CO. S.A.**

**Autor:** Ing. Norma Geoconda Chasipanta Nieves

**Tutor:** Ing. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**Fecha:** 20 de julio de 2013

**RESUMEN EJECUTIVO**

La gestión empresarial se ve reflejada en los resultados económicos que presenta en un periodo de tiempo determinado, constituyéndose en un indicador de desarrollo para la empresa. La misión de la gestión es asegurar el buen funcionamiento de la organización mediante la planificación y control de tareas brindando un soporte administrativo a los procesos. Dentro de la gestión, la planeación financiera representa el eje fundamental para la toma de decisiones, al ser una técnica que permite tener un control financiero y un apoyo esencial para el cumplimiento de metas económicas. Para identificar la situación de estas variables en la presente investigación, la metodología utilizada fue la información bibliográfica y de campo, entrevistas, fuentes internas de datos y fuentes secundarias como balances y estados de resultado, los cuales reflejaron que la empresa tiene un débil modelo de gestión que no brinda mecanismos para enfrentar problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales y relación con el entorno, para ello es básico cambiar el estilo gerencial tradicional por otro que permita tener competitividad.

El modelo de gestión propuesto permitirá minimizar los problemas financieros presentes en la actualidad y regular los controles para el cumplimiento de metas, conocer el entorno y aplicar estrategias que mejoren su participación en el mercado ecuatoriano, tomando decisiones financieras acertadas y confiables que conlleven a obtener ganancias no sólo económicas, sino también en eficiencia y flexibilidad.

**Descriptor:** Modelo de gestión, planeación financiera, toma de decisiones, procesos empresariales, planeación estratégica.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**POSTGRADUATE DIRECTION**  
**MASTER DEGREE OF FINANCIAL MANAGEMENT AND**  
**INTERNATIONAL TRADE**

**MANAGEMENT MODEL AND ITS IMPACT ON BUSINESS FINANCIAL**  
**PLANNING AT BGP ECUADOR CO S.A.**

**Autor:** En. Norma Geoconda Chasipanta Nieves

**Tutor:** Eng. Mg. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**Date:** July 20th, 2013

**ABSTRACT**

Business management is reflected in the financial results presented on a period of time, becoming a development indicator for the company. Management's mission is to ensure the running of the organization by planning and control tasks providing administrative support to the processes. Within the management, financial planning is the focus for decision-making, to be a technique to have financial control and essential support to the fulfillment of economic goals. To identify the situation of these variables in this research, the methodology used was the information literature and field interviews, internal data sources and secondary sources such as balance sheets and statements of income, which reflected that the company has a weak management model that provides no mechanisms to face sustainability issues, requirements management and relationship with the environment, it is essential to change the traditional management style for a new one that allows to have competitiveness.

The proposal is a management model that will minimize financial problems and regulate controls for accomplishing goals, understand the environment and implement strategies to improve their participation in the Ecuadorian market, taking financial decisions and reliable that lead to profit not only economic but also inefficiency and flexibility.

**Descriptors:** Model management, financial planning, decision making, business processes, strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador se ha visto afectado por crisis regionales y malas prácticas financieras, al no tener una planeación financiera sustentable. Las organizaciones no han podido escaparse a esa realidad, de allí la necesidad de que la alta gerencia ponga en práctica de manera integral la gestión administrativa, es decir, la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, control y la toma de decisiones.

El objetivo de esta investigación es estudiar el modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP ECUADOR CO S.A., identificando su situación y proponiendo la implantación de un modelo de gestión que contribuya a la eficiente planeación en sus finanzas.

Los resultados obtenidos en el estudio reflejaron que la empresa tiene un frágil modelo de gestión que no brinda las herramientas indispensables para enfrentar problemas de sostenibilidad o situaciones no programadas.

En las últimas décadas han ocurrido cambios políticos, sociales y culturales que han generado una continua renovación en las sociedades en casi todos sus aspectos, por lo que es fundamental contar con una gestión acorde a las necesidades y al entorno en el que se desenvuelve.

Con los antecedentes antes expuestos resulta ser de gran importancia realizar el presente estudio, el cual ha sido desarrollado con los siguientes puntos:

En el capítulo uno se presenta el planteamiento del problema en donde se muestra su contextualización a nivel macro, meso y micro, el análisis crítico del problema y los objetivos generales y específicos de la investigación.

En el Capítulo dos se establecen los antecedentes investigativos y su fundamentación. Además se detalla el marco conceptual de las variables de estudio y el planteamiento de la hipótesis.

En el capítulo tres se presenta la metodología de la investigación con su enfoque y modalidad y se identifica el tipo de información a recolectar.

En el capítulo cuatro se realiza el análisis e interpretación de la información recolectada a través de entrevistas y fuentes de datos primarias y secundarias.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base al análisis efectuado en el capítulo anterior.

En el capítulo seis se indica la propuesta planteada para la solución del problema de estudio, estableciendo conceptos y herramientas que permitirán cumplir con los objetivos establecidos en la investigación.

Un sólido modelo de gestión permitirá a la empresa contar con las herramientas adecuadas para la toma de decisiones y contribuir al cumplimiento de las metas económicas.

# CAPÍTULO 1

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO. S.A.+

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1. Contexto macro

Basándose en la información presentada en el Diario **(Guía del Inversionista, 2013: Internet)**: El petróleo es el mayor bien económico de que dispone actualmente el país. Ecuador es sustancialmente dependiente de sus recursos petroleros, que han representado más de la mitad de los ingresos de exportación del país y aproximadamente dos quintas partes de los ingresos del sector público en los últimos años.

De acuerdo a información presentada en **(Indexmundi, 2013: Internet)**: La economía ecuatoriana se desaceleró a un crecimiento del 0,4% en 2009 debido a la crisis financiera mundial y la fuerte caída de los precios mundiales del petróleo y de los flujos de remesas. Tuvo un crecimiento,

con una tasa de 3,6% en 2010 y 7,8% en 2011, antes de caer a un 4% en 2012. China se ha convertido en el mayor prestamista bilateral extranjero de Ecuador, con más de \$ 9 mil millones en petróleo por préstamos en efectivo a partir de diciembre de 2012.

### **Características de la producción petrolera**

La producción de petróleo en el Ecuador se redujo de 536.000 barriles promedio por día en 2006 hasta 486.000 en 2009 y 2010, para subir a 500 mil barriles en 2011. La explotación estatal es la mayoritaria desde el año 2007, sumando en el año 2011 más de 130 millones de barriles, mientras la privada ha caído de más de 105 millones de barriles en el año 2006 a poco menos de 52 millones en el 2011.

EP Petroecuador y numerosas compañías estatales y privadas extranjeras explotan ahora cerca de un centenar de campos petroleros. La producción diaria promedio a diciembre del 2011 era de 500 mil barriles diarios, con un mejoramiento interesante. En el año 2011, la producción de EP Petroecuador significó el 71,60% de la total.

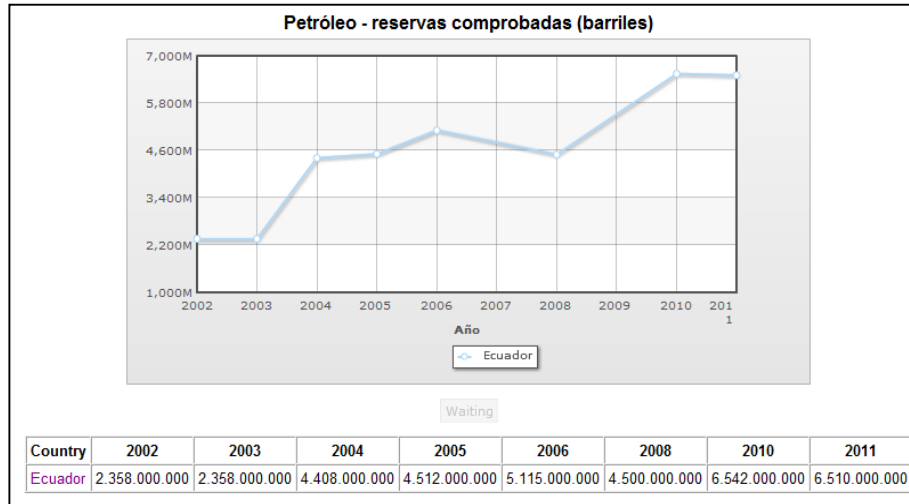
En enero 2013, la empresa estatal Petroamazonas EP asumió todas las operaciones estatales de exploración y producción de Ecuador tras absorber partes de las actividades de EP Petroecuador, con lo que controlará el 73 % del bombeo total de Ecuador.

Según cifras oficiales, el país tiene reservas para 11 años de producción de crudo, considerando los campos que se encuentran en operación. En el tercer trimestre de 2012, el país elevó un 2,9% su producción de petróleo en relación a los tres meses anteriores, hasta colocarse en una media diaria de 508800 barriles, según informes del Banco Central (BCE).

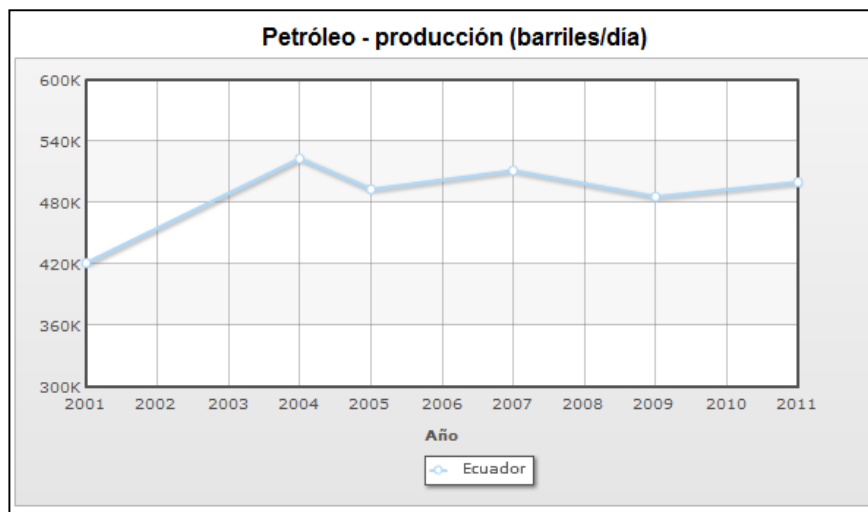
**Reservas comprobadas:** Cantidad total de reservas comprobadas de petróleo crudo en barriles. Cantidades de petróleo que, mediante el



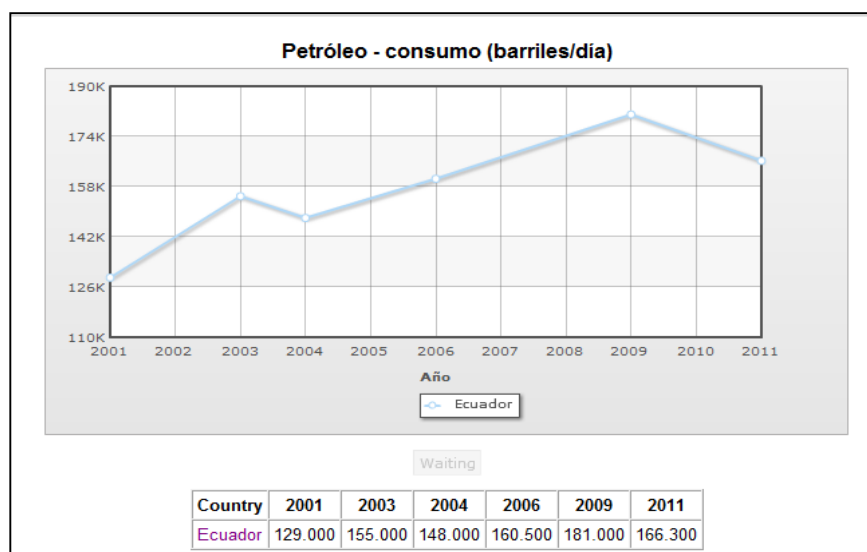
análisis de datos geológicos y de ingeniería, se pueden estimar con un alto grado de confianza que pueden ser recuperables comercialmente a partir de una fecha determinada, de yacimientos explorados, y bajo las condiciones económicas actuales.



**Producción:** Esta cifra es la cantidad total de petróleo producido en barriles por día. La discrepancia entre la cantidad de petróleo producido y/o importado y la cantidad consumida y/o exportada se debe a la omisión de cambios en el inventario, ganancias de refinería, y otros factores de complicación.



**Consumo:** Esta cifra es la cantidad total de petróleo consumido en barriles por día. La discrepancia entre la cantidad de petróleo producido y / o importado y la cantidad consumida y / o exportada se debe a la omisión de cambios en el inventario, ganancias de refinería, y otros factores de complicación.



## Fases de la Industria Petrolera

**La exploración:** Consiste en la búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos.

**La explotación:** Es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento, en los campos petroleros.

**Almacenamiento y transporte de crudo y derivados:** Constituyen los sistemas de oleoductos, tanques, y poliductos, que sirven para transporte y almacenamiento de crudo y derivados, desde el lugar de producción hasta otros de consumo (exportación o industrialización).

Refinación: Es la fase donde las refinerías transforman el crudo en combustibles, dándoles valor agregado y satisfaciendo las necesidades internas de energéticos y exportando combustibles.

Comercialización: Es el proceso de venta externa del petróleo al mercado internacional y la comercialización interna de combustibles.

### **La sísmica**

Una vez efectuados estudios geológicos, geofísicos, de yacimientos, entre otros, que definen la posibilidad de existencia de petróleo, se delimita la zona potencial y se planifica la exploración sísmica, uno de los pasos más significativos en el trabajo exploratorio.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

Las catorce empresas privadas que operan en territorio ecuatoriano como contratistas de extracción petrolera extraen en la actualidad 138.000 barriles diariamente, la estatal EP Petroecuador produce 160.000 barriles de petróleo cada día.

Petroamazonas EP opera 13 bloques localizados en la Amazonia ecuatoriana y tres bloques ubicados Costa afuera. Las reservas remanentes de Petroamazonas EP suman unos 1 400 millones de barriles de petróleo.

En el documento presupuestario de 2012 se fijó en 79,30 dólares por barril, cuando en promedio este año el crudo tiene un precio de 93,00 dólares el crudo Oriente y 89 dólares el Napo, es decir una diferencia de 10 dólares sobre lo presupuestado.

En la ciudad de Quito se han asentado múltiples filiales de las empresas petroleras y de su cadena de valor.

Las empresas a cargo de la extracción del petróleo realizan licitaciones para entregar contratos para el servicio de exploración sísmica de acuerdo a parámetros técnicos, legales y financieros, siendo el último el de mayor importancia ya que deben ajustarse al presupuesto establecido por el estado.

Tras la incorporación y explotación de nuevos campos petroleros y los estudios de factibilidad necesarios para la extracción de dichos yacimientos, la empresa pública EP Petroecuador efectuó nuevos contratos con empresas privadas ecuatorianas y extranjeras para que se realice el estudio de dichos campos a través de la exploración sísmica para la obtención de datos con la tecnología 2D y 3D de acuerdo al requerimiento del cliente.

Una vez efectuados los estudios geológicos y geofísicos de los yacimientos, estos definen la existencia de crudo. Se inician los trabajos de perforación exploratoria, única manera de conocer a ciencia cierta, si existe o no petróleo en subsuelo.

En este contexto el sector de empresas que prestan servicios de exploración sísmica se ha visto afectadas por la introducción de nuevas empresas extranjeras que aumentan la competencia, por lo que se ven obligadas a mejorar su gestión financiera, para que de esta manera se puedan obtener más contratos en el Ecuador.

De acuerdo al listado de oferentes de Registro sísmicos de la empresa EP Petroecuador durante el año 2012 tenemos entre las principales empresas a las siguientes:

**TABLA 1.** Lista de Oferentes de Registros Sísmicos

EP PETROECUADOR

Nº	EMPRESA
1	Areasurvey Drilling Recording Servicios Petroleros S.A.
2	BGP Ecuador Co S.A.
3	Compagnie Generale de Geophysique-Veritas
4	Drilling Overseas Inc.
5	Dygoil Cía Ltda.
6	Energy Prospecting Tech. Inc. USA (Landocean)
7	Grant Geophysical (Intl) Inc.
8	Halliburton Latin América S.A.
9	Sinopec International Petroleum Service Ecuador S.A.
10	Westerngeco International Limited

Fuente: EP Petroecuador (2012: Internet)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**1.2.1.3. Contexto micro**

La empresa BGP (Bureau of Geophysical Prospecting) Ecuador Compañía Sociedad Anónima está debidamente constituida y legalizada en la República del Ecuador, tiene su domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, en la avenida De los Shyris 35-71 y Suecia, su representante legal y Gerente General es el señor Xu Zhongjun, de nacionalidad china.

Inicia sus actividades el día 22 de mayo de 2003, con número de Registro Único de Contribuyentes 1791880706001, su objeto es la prestación de toda clase de servicios en la industria de hidrocarburos. Forma parte de

BGP Internacional, la mayor contratista de servicios de exploración sísmica del mundo.

La principal tecnología que utiliza para el descubrimiento de campos petroleros es la Sísmica 2D y actualmente la Sísmica 3D, herramienta poderosa que ha permitido conocer la profundidad, forma, tamaño y las interrelaciones de los niveles reservorios existentes en una Cuenca Sedimentaria Oriental Ecuatoriana.

## MISIÓN

La exploración de gas y petróleo es nuestra tarea; reducir los riesgos de exploración a través del uso de alta tecnología y luchar hacia un futuro brillante a través de la competitividad.

## VISIÓN

Convertirnos en la primera Compañía Ecuatoriana de Geofísica, basada en el desarrollo de ventajas competitivas.

Forma parte de una cadena de valor en la industria petrolera, se observa que en la actualidad no cuenta con una adecuada planeación financiera por el modelo de gestión administrativa que actualmente utiliza y que produce la deficiente toma de decisiones.

## **FLUJO DE PROCESOS**

### 1. PERMISO AMBIENTAL

- A. Solicitar al Ministerio de Medio Ambiente el permiso para operar en las zonas donde se ejecutará el proyecto.

- B. Obtención de licencia ambiental de las áreas donde se ejecutara el proyecto.

## 2. RELACIONES COMUNITARIAS

- A. Visitar la comunidad o a los propietarios de las tierras y negociar con ellos.
- B. Realizar la medición de la tierra, tomar algunas fotos y videos como una prueba futura.
- C. Preparar la documentación y realizar el pago de indemnización para realizar el trabajo en sus tierras.
- D. En ciertos casos se debe también proveer asistencia a la comunidad.

## 3. TOPOGRAFÍA

- A. Obtener datos desde el Departamento de Control de Calidad, cargar el trazo previo dentro del GPS (Global Positioning System o sistema de posicionamiento global).
- B. Despejar los grupos de línea limpiando el camino sobre el receptor y líneas de disparo en el área de trabajo.
- C. Encontrar los puntos actuales en campo con la ayuda del GPS y realizar marcas en esos puntos con estacas numeradas.
- A. Devolver al departamento de control de calidad el trazo posterior para chequeo.

## 4. PERFORACIÓN

- A. Obtener diariamente el plan de perforación desde el departamento de control de calidad.
- B. Formar las líneas de disparo y encontrar los puntos de disparo a través de las marcas de estacas.

- C. Perforar un agujero, recargar los explosivos, conectar el fulminante, cubrir el agujero.
- D. Llenar un informe de campo sobre el agujero perforado y entregar al departamento de control de calidad.

## 5. REGISTRO

- A. Insertar los geófonos en el suelo en las líneas de recepción.
- B. Guardar los datos sísmicos a la computadora, comprobar la información y la geometría.
- C. Los disparadores confirman el número de punto de disparo con el observador, y luego detonan el explosivo.
- D. Casa Blanca recibe los datos y luego la información es transformada a un formato especial para sísmica.
- E. El Departamento de Control de Calidad obtiene los datos y posteriormente chequea la calidad de cada disparo por medio del software de procesamiento.
- F. Si hay algunos disparos malos, re perforar un agujero y re registrar los datos sísmicos en campo.
- G. Enviar información digital sobre la adquisición de datos sísmicos a uno de los centros de interpretación para su análisis e posterior emisión del informe para el cliente.

## 6. RESTAURACIÓN

- A. Obtener información del Departamento de Control de Calidad sobre las líneas que ya ha terminado de trabajar.
- B. Preparar un plan de restauración.
- C. Mover todas las estacas, restaurar a la apariencia original de medio ambiente de campo tanto como sea posible.
- D. Invitar a los propietarios de tierras para comprobar (a veces invitan a los clientes a supervisar), pedir a los propietarios de la tierra la



firma de un documento en que declaren que no hay problema con su tierra.

Actualmente la empresa presenta necesidades de orden administrativo y financiero de manera inmediata.

### **1.2.2. Análisis crítico**

A la empresa BGP Ecuador CO S.A. se le adjudicaron los contratos de prestación de servicios técnicos especializados de adquisición sísmica tridimensional con las empresas estatales EP Petroecuador y Petroamazonas EP. Desde el año 2008 ejecutó los proyectos Auca, Cononaco y Yanaquincha-Limoncocha 3D que tuvieron lugar en la región amazónica, principalmente en la Provincia Francisco de Orellana, en las ciudad del Coca y la Joya de los Sachas. El tiempo de operación de los proyectos de acuerdo al contrato fue de ocho meses cada uno, pero se extendieron por alrededor de cuatro meses.

Durante la ejecución de los proyectos en mención existieron retrasos en la operación, problemas técnicos de equipos y maquinarias, demoras en la obtención de permisos en las comunidades, pagos imprevistos, e incrementos en el costo operativo, montos que no se tomaron en cuenta en el presupuesto con el que se licitó, por lo que la información financiera generada inicialmente no fue confiable y al no realizar una correcta planificación financiera se vio reflejado al final del año en una pérdida que se ha ido acumulando año tras año.

El tener el soporte económico de su casa matriz hace que la empresa se encuentre en un círculo vicioso, ya que cada vez que no tiene liquidez recurra a ésta para solventar sus deudas.

La empresa matriz cuenta con políticas propias a nivel mundial que son aplicadas en los países donde tiene sus filiales, pero que genera

problemas al no adaptarse a las necesidades de nuestro medio, un ejemplo es el alquiler en lugar de la compra de generadores eléctricos para la operación, que en el caso del Proyecto Auca Norte fueron rentados por \$2.000,00 mensuales por el tiempo de duración del contrato (un año), siendo su costo de compra \$ 16.000,00.

En los años 2009 y 2010 fueron adjudicados los proyectos Cuenca Progreso y Pañacocha 3D, en la costa ecuatoriana y región amazónica respectivamente. Durante el periodo de ejecución no se tomaron las medidas correctivas y se generaron los mismos inconvenientes que en los proyectos anteriores, agravándose la falta de liquidez por lo cual recurrió a solicitar préstamos a la casa matriz en China por un monto de tres millones de dólares para poder cubrir los costos y gastos generados de operación.

En el año 2012 le fue adjudicado un contrato en la zona de Lago Agrio con EP Petroecuador, el cual dio inicio en el mes de diciembre 2012 y otro contrato con la empresa Andes Petroleum el cual aún no da inicio.

La empresa no cuenta con un esquema o marco de referencia para su administración, es decir, no tiene un modelo de gestión para desarrollar sus políticas y acciones que le permita alcanzar sus objetivos. Los procesos se realizan de manera empírica, no existen procesos definidos ya que cada área trabaja de acuerdo al criterio y experiencia de la persona encargada de la jefatura. Todo esto se ve reflejado en el área financiera, ya que la toma de decisiones independientes de cada jefatura afecta al objetivo general de la empresa. En cada área el presupuesto establecido se excede, generando pérdidas.

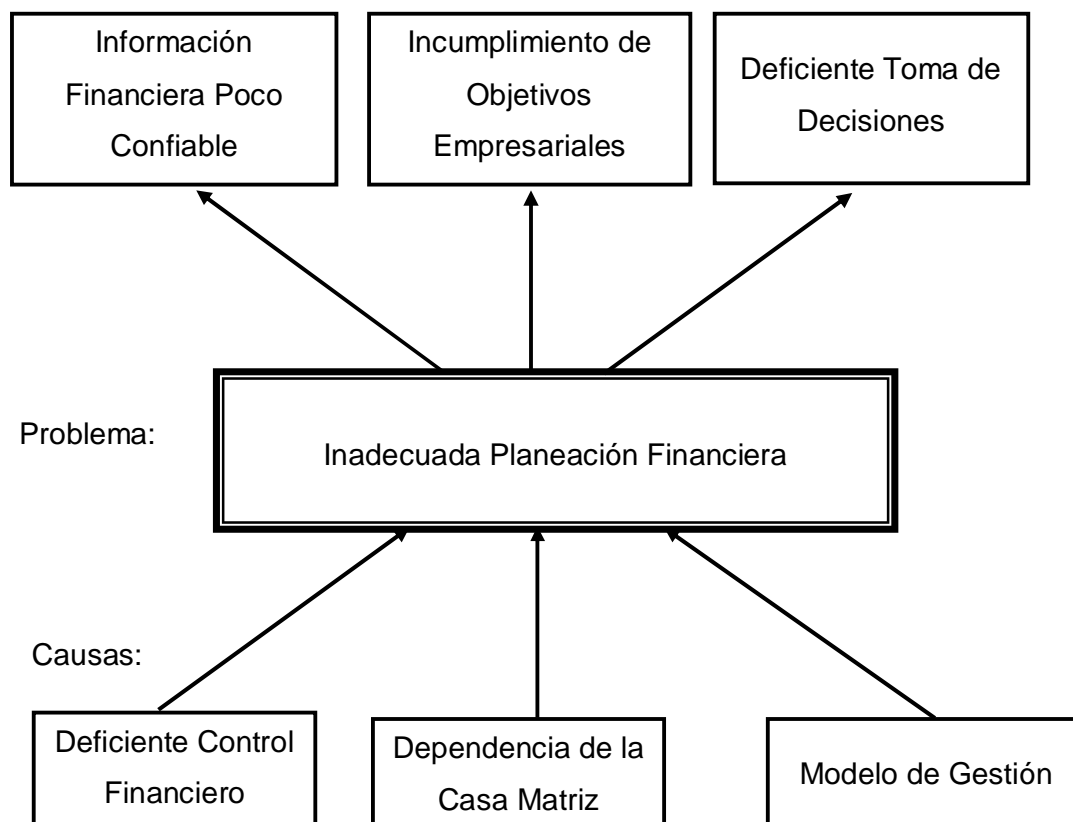
La empresa estimó una utilidad del 15% pero en realidad obtuvo una pérdida del 23% en lo referente al año 2011, en base a los resultados reflejados en los balances financieros, resultado de una inadecuada planeación financiera.

Tomando como referencia a **(Hayme Levi Luis, 2012: 149)**: Planear sigue siendo una necesidad en los negocios, la cual mientras más profunda, científica y soportada por análisis y estudios técnicos, mejores resultados aportará.

### 1.2.2.1. Árbol de problemas

**FIGURA 1.** Árbol de Problemas

Efectos:



Fuente: Investigación de Campo (2012)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

El modelo de gestión es la principal causa de la inadecuada planeación financiera, al no contar con acciones orientadas al logro de objetivos a través del cumplimiento y aplicación de un proceso administrativo y financiero adecuado para la toma de decisiones. (Ver Anexo 1-MAS).

### **1.2.3. Prognosis**

Las empresas establecen planes y acciones con la finalidad de cumplir con sus metas, este proceso se conoce como planeación o planificación, dichos planes trasladados a términos económicos se denominan planeación financiera, misma que permite saber aprovechar certeramente los recursos de los que se dispone, tener un total conocimiento de la estructura del capital que se posee y saber a qué atenerse en caso de dificultades financieras, de allí la importancia de tener una adecuada planeación financiera.

BGP Ecuador CO S.A de no dar solución a la inadecuada planeación financiera continuará con un descontrol en los costos y gastos, al no aprovechar los recursos de una manera eficiente la empresa verá afectada su liquidez y no podrá hacer frente a los riesgos de su entorno, sacrificando su inversión al tener una rentabilidad baja o nula.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo el modelo de gestión incide en la planeación financiera de la empresa de BGP Ecuador CO S.A.?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Cómo se ve afectada la información contable de la empresa por la inadecuada planeación financiera?
- ¿De qué manera el no establecer un proceso para la toma de decisiones correctamente calificado afecta al cumplimiento de los objetivos empresariales?
- ¿Es necesario establecer un modelo de gestión para mejorar la planeación financiera?

### **1.2.6. Delimitación**

- Campo: Administración
- Área: Planeación Financiera
- Aspecto: Modelo de gestión
- Temporal: El tiempo de investigación es de tres años, que corresponden al periodo fiscal 2010-2012.
- Espacial: La presente investigación se realizará en la empresa BGP Ecuador CO S.A. de la ciudad de Quito, ubicada en la parroquia Benalcázar, sector La Carolina, Av. De los Shyris 35-71 y Suecia (Ver Anexo 2-RUC).

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación a más de complementar los estudios existentes en esta área, pretende generar una sinergia organizacional, la cual permita la integración de cada una de las áreas para mejorar el desempeño en el sector y por ende alcanzar el logro de los objetivos, de tal manera que contar con información altamente calificada promoverá la

toma de decisiones de una manera efectiva y coherente a la gestión administrativa y financiera.

Es importante porque se pretende establecer un análisis financiero, el cual sea el eje transversal para potencializar los procesos internos y a su vez estos conlleven a la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y así posicionar una imagen de eficiencia organizacional.

Es novedoso por cuanto se pretende integrar la información hacia un análisis cuali-cuantitativo y que esto a su vez genere competitividad en el sector petrolero, conllevando a la maximización de los recursos organizacionales.

Es factible porque existe el apoyo de cada uno de los involucrados en el manejo administrativo, financiero y operacional al cambio y a la integración.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Estudiar el modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP ECUADOR CO S.A.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el modelo de gestión que maneja la empresa
- Identificar la situación financiera de los tres últimos años
- Proponer la implantación de un modelo de gestión que contribuya a la eficiente planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO S.A.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Los antecedentes de la investigación serán acorde a las fuentes bibliográficas de las variables en estudio.

En el desarrollo de la presente investigación se tomará en consideración los siguientes trabajos, previo a la obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato:

Tema: **Plan financiero para JABONCENTRO CÍA. LTDA de (Echeverría Mónica Gabriela, 2004: 8, 77-78).**

Objetivos:

- Proyectar flujos de caja como herramienta básica para la toma de decisiones.
- Identificar de qué forma la optimización de los activos contribuye a la maximización de la rentabilidad en el largo plazo.
- Elaborar pronósticos de venta para el aprovechamiento de las perspectivas económicas de la empresa.

Conclusiones:

- La falta de un diseño presupuestario en la empresa hace que la gerencia no pueda tomar decisiones oportunas, lo que afecta

- directamente al desarrollo; ya sea para invertir o efectuar préstamos que se requieran.
- La gerencia presenta dificultades en el control del gasto de la empresa por la falta de un presupuesto técnicamente diseñado.
- La falta de un presupuesto ha hecho que no se pueda estimar las ventas, por ende no se puede conocer los ingresos mensuales que se pueden alcanzar.

Se determina en la investigación que no existe un modelo de diseño presupuestario, el cual permita generar una eficiente toma de decisiones, lo cual afecta a la dirección empresarial y a su posicionamiento en el mercado.

De la Universidad Técnica de Ambato previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, de la Señorita **(Torres Jenny, 2011: 88)** con el Tema de Investigación: **La Planificación Financiera y su Incidencia en la Toma de Decisiones en la Empresa Masllantas de la Ciudad de Ambato**, quien estableció los siguientes objetivos y conclusiones:

Objetivos:

- Determinar las tácticas financieras que promuevan a la empresa una mejor situación económica.
- Establecer un proceso de toma de decisiones eficientemente direccionadas a partir de información financiera confiable.
- Diseñar un modelo de planificación financiera que promueva una toma de decisiones equilibradas para mejorar la cobertura de la empresa en el mercado.



Conclusiones:

- La empresa no cuenta con técnicas financieras que le permita incrementar su participación en el mercado y por ende mejorar su situación financiera.
- Las decisiones que se toman en la empresa no tienen sustento técnico por tanto existe deficiencias administrativas que no generar desarrollo organizacional.
- La empresa no cuenta con un modelo de planificación financiera que permita el equilibrio financiero y por tanto las decisiones se enmarquen en información real y confiable.

El manejo empresarial financiero, no cuenta con técnicas direccionadas a una eficiencia económica, limitando esto su situación financiera y por ende la información en ocasiones no es real y confiable afectando al sostenimiento en el medio comercial de la empresa.

Basándose en la tesis de la señorita **(Valverde Gabriela, 2011: 37, 246-249)** previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría, CPA con el tema "Diseño de un Sistema de Planeación Financiera para el Crecimiento Sostenible de la Empresa Businessmind S.A.+", en la que se mencionan los siguientes objetivos y conclusiones:

Objetivo General:

- Diseñar un Plan Financiero que permita a la Empresa BUSINESSMIND S.A. mejorar su nivel de rentabilidad y un crecimiento sostenible que asegure supervivencia de la empresa, la satisfacción de sus accionistas y todos quienes se desarrollan en su entorno.

#### Objetivos Específicos:

- Establecer una planeación de largo plazo con objetivos y metas estratégicos
- Definir objetivos y metas plurianuales por cada uno de las áreas de gestión empresarial
- Establecer el sistema de planeación anual de los recursos financieros de la empresa.
- Proyectar los estados financieros de la empresa incorporando los mecanismos de planificación diseñados y establecer sus resultados
- Establecer las medidas a ser adoptadas para lograr los resultados planeados.

#### Conclusiones:

- La Empresa BUSINESSMIND S.A. fue constituida en la ciudad de Quito el 27 de Abril del 2004 su actividad principal es proveer a sus clientes de Soluciones Informáticas de Tecnología de Información aportando con experiencia, mejores prácticas y herramientas que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.
- La Empresa BUSINESSMIND S.A. carece de un Plan Financiero que le permita evaluar de manera fiable opciones reales, una adaptación continua al medio y su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo así como una orientación para la toma de decisiones oportunas es por ello que se propuso el diseño de un Plan Financiero que permita a la Empresa mejorar su nivel de rentabilidad y un crecimiento sostenible.
- El diseño de Plan Financiero enmarca la formulación del Plan Estratégico, los Planes Tácticos y el establecimiento del Plan Operativo Anual a través de los cuales se ha desarrollado una propuesta que permita alcanzar la meta principal de la Empresa.
- La Planificación Estratégica desarrollada para la Empresa BUSINESSMIND S.A. permitió reestructurar la razón de ser y visión de

la empresa, así como establecer los objetivos estratégicos que permitirán incrementar la participación de BusinessMind al 2% del mercado total en ventas de Software a nivel nacional y mantener un crecimiento sostenido acorde al desarrollo de la Industria de Tecnología de Información.

- La formulación del Plan Táctico Plurianual permitió establecer las políticas, objetivos y metas para cada área de gestión empresarial en consecución de la meta principal así como las políticas de gestión financiera para la estimación económica - financiera dentro del periodo de proyección.
- La Planificación Presupuestaria como parte del proceso del Plan Operativo Anual determino la estimación del total de ingresos, costos y gastos para el periodo de proyección, considerados como la base principal para la formulación de los Estados Financieros Projectados.
- La Planificación Financiera desarrollada en el Capítulo IV, determina que la empresa, mejorara su nivel de rentabilidad y presentará un crecimiento sostenido en el periodo de proyección a partir de una importante y efectiva gestión de ventas en función de una meta principal que le permitirá incrementar sus ingresos totales así como una adecuada estimación de costos y control de gastos operativos.
- Este plan financiero ha sido diseñado de tal manera que permitirá a la empresa BusinessMind S.A. mejorar su situación económica y financiera para los siguientes ejercicios económicos y presentar un escenario rentable para los socios en el cual se ha logrado superar el objetivo de duplicar sus ganancias y presentar un escenario positivo para el público en general, Entidades de Control e Instituciones Financieras.

En base a estas conclusiones se puede observar que se están cumpliendo los objetivos planteados inicialmente, a través de un plan financiero se preverán de mejor manera los costos e ingresos y se podrán tomar decisiones acertadas.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, en función del enfoque investigativo cuantitativo, previamente determinado, el mismo que utiliza las siguientes fundamentaciones:

Según **(Ballina Ríos Francisco, 2004: Internet)**, el paradigma positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico racionalista, es el paradigma dominante; el positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo, por lo que se extienden las características del positivismo a las dimensiones del paradigma.

La investigación proporcionará un conocimiento de las directrices de un eficiente diagnóstico, ejecución y generación de correctivos con la única finalidad de mejorar el modelo de gestión y que éste dinamice la planificación financiera en la empresa.

De esta manera se establecerá un modelo de gestión que permita establecer un adecuado desarrollo de los procedimientos financieros internos.

## 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El desarrollo del trabajo se lo efectuará en base a las **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**:

Norma Internacional de Información Financiera N° 1

Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Información Financiera

## Objetivo

1. El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del ejercicio cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:
  - (a) sea transparente para los usuarios y comparable para todos los ejercicios que se presenten;
  - (b) suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); y
  - (c) pueda ser obtenida a un coste que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

## Alcance

2. Una entidad aplicará esta NIIF en:
  - (a) sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF; y
  - (b) en cada informe financiero intermedio que, en su caso, presente de acuerdo con la NIC 34 Información Financiera Intermedia, relativos a una parte del ejercicio cubierto por sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF.
3. Los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad adopta las NIIF, mediante una declaración, explícita y sin reservas, contenida en tales estados financieros, del cumplimiento con las NIIF. Los estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros de la entidad según NIIF si, por ejemplo, la misma:
  - (a) Ha presentado sus estados financieros previos más recientes:
    - (i) según requerimientos nacionales que no son coherentes en todos los aspectos con las NIIF;

- (ii) de conformidad con las NIIF en todos los aspectos, salvo que tales estados financieros no contengan una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF;
  - (iii) con una declaración explícita de cumplimiento con algunas NIIF, pero no con todas;
  - (iv) según exigencias nacionales que no son coherentes con las NIIF, pero aplicando algunas NIIF individuales para contabilizar partidas para las que no existe normativa nacional; o
  - (v) según requerimientos nacionales, aportando una conciliación de algunas de las cifras con las mismas magnitudes determinadas según las NIIF;
- (b) Ha preparado estados financieros con arreglo a las NIIF únicamente para uso interno, sin ponerlos a disposición de los propietarios de la entidad o de otros usuarios externos;
  - (c) Ha preparado un paquete de información de acuerdo con las NIIF, para su empleo en la consolidación, que no constituye un conjunto completo de estados financieros, según se define en la NIC 1 Presentación de Estados Financieros; o
  - (d) no presentó estados financieros en ejercicios anteriores.

4. Esta NIIF se aplicará cuando la entidad adopta por primera vez las NIIF. No será de aplicación cuando, por ejemplo, la entidad:

- (a) abandona la presentación de los estados financieros según los requerimientos nacionales, si los ha presentado anteriormente junto con otro conjunto de estados financieros que contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF;
- (b) presente en el año precedente estados financieros según requerimientos nacionales, y tales estados financieros contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF; o
- (c) presentó en el año precedente estados financieros que contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF,

incluso si los auditores expresaron su opinión con salvedades en el informe de auditoría sobre tales estados financieros.

5. Esta NIIF no afectará a los cambios en las políticas contables hechos por una entidad que ya hubiera adoptado las NIIF. Tales cambios son objeto de:

(a) requerimientos específicos relativos a cambios en políticas contables, contenidos en la NIC 8.

Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores; y

(b) disposiciones transitorias específicas contenidas en otras NIIFS.

En el **Reglamento interno de Trabajo, aprobado el 27 de octubre de 2008**. En el Capítulo IV Derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador, Artículo 21 De sus obligaciones, Literal 17 Velar por los intereses de BGP evitándole perjuicios y daños.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

##### **Administración**

Según **(Porter Hitt Black, 2006: 8)** Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Esta definición se divide en cuatro partes fundamentales:

1. Administrar es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. Administrar implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas; por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

De acuerdo a **(Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005: Internet)**Administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Basándose en **(Stoner James y otros, 1996:7)**La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.



## **Administración estratégica**

Según **(Dess Gregory, 2011:3)** se define como los análisis las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

Manifiesta **(Marshal D., 2003:4)** La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el **¿que+** y el **¿como+** de la administración. Entiende por el **¿que+** de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema, lo que pone en aptitud al administrador de buscar los medios más adecuados para llevar a cabo sus propósitos. El **¿como+** es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.

Tomando como referencia a **(Eisner Alan, 2009: 75)** La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación y en la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esta definición no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran. Todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima.

## **Modelo de gestión**

Basándose en los estudios de **(Muñiz Luis, 2009: 20)** El modelo de Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros+.

Tomando como referencia a **(Dávalos Nelson, 1990: 27)** Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.

Definir el modelo de gestión involucra establecer cuáles son las principales decisiones que se toman en una empresa, como se las toma, quien y cuando las toma. En otros términos, involucra definiciones desde el ser, desde el hacer, y desde el estar.

**(Moreno Eliseo Darío, 1988: 28)** menciona que un correcto desarrollo de gestión administrativa contribuirá en la mejora de la eficacia y la eficiencia en el seno de la organización. La misión del responsable de la gestión administrativa es asegurar este buen funcionamiento, mediante una buena planificación y gestión de las tareas. Para alcanzar su misión, este profesional tiene que disponer de determinadas capacidades y habilidades: dirección, liderazgo y motivación del equipo de trabajo, organización personal y de los materiales y recursos, capacidades comunicativas, etc.+

El proceso administrativo dentro del modelo de gestión debe contemplar:

Según **(Serna H., 2006: 9)**La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

Tomando como referencia a **(Koontz H., 2001: 35)** Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, esto implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y debe poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Tomando como referencia en la **(Enciclopedia del Managment, 2002: 323)** se indica que el Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo.

Para **(Robbins, 2006: 654)** el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

#### **2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

##### **Gestión Económica**

Para **(Lawrence Joan, 2000: 63)** Es la gestión generadora de liquidez se la hace a través de una serie de documentos especialmente concebidos, abarca todas las fases de gestión y control y se les agruparan en una gestión previa, control y análisis posterior.+

De acuerdo a **(Castello G., 2000: 23)** La gestión económica consiste en determinar cuáles serán los recursos económicos y humanos necesarios para poder llevar a cabo un proyecto y calcular que coste va a suponer. Incluye también el seguimiento y control de los ingresos y gastos, de los

costes que se van generando a medida que se va ejecutando el proyecto, de manera que se puedan detectar posibles desviaciones, y se puedan tomar las decisiones necesarias para ajustarlas.

### **Planeación Financiera**

Tomando como referencia a **(Moreno J., 2003: 4)** La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo. Es un proceso de evaluación del impacto de las decisiones y alternativas de inversión y de financiamiento que se proyectan como parte de un plan financiero.

Según **(Soldevila Pilar., 2000: 41)** Los presupuestos operativos no son sino una secuencia en la ejecución de presupuestos de desarrollo, fruto de la planificación estratégica, referidos al largo plazo.

### **Proceso de Planeación Financiera**

Según **(Douglas R. y Jhon D. Jhon S., 2000: 54)** Las fases del proceso de planeación financiera.

La planeación financiera tiene tres fases:

- 1.- Formular el plan
- 2.- Implementar el plan
- 3.-Evaluar el desempeño.

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente y su contribución a las meta de la

compañía. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades. Las compañías deben alterar sus planes para adaptarse a esos cambios, y aprovecharlos. Por consiguiente, un buen sistema de presupuestación debe ser flexible. Un presupuesto es solo una parte de un plan financiero, y los planes deben adaptarse a las oportunidades y circunstancias nuevas.

En la fase de evaluación, la compañía compara su desempeño global con el plan financiero. Los gerentes y sus unidades se evalúan en términos de la diferencia entre su desempeño y los objetivos. En este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas a las esperadas y pronosticadas.

### **Beneficios de la planeación financiera**

Según **(Douglas R. y Jhon D. Jhon S., 2000: 648-652)** "El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía o empresa.

Beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación:

- 1.- Supuestos estandarizados
- 2.- Orientación futura
- 3.- Objetividad
- 4.- Desarrollo de empleados
- 5.- Mejor evaluación del desempeño
- 6.- Preparación para contingencias

### **Objetivos de la planeación financiera**

Son tres los elementos clave en el proceso:

- La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja o flujos de caja proyectados. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

## **Modelos de Planeación Financiera**

### **Modelo económico o de resultados**

Para(Lawrence Joan, 2000: 269) Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo.

El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

## **Dinámica del modelo económico**

Para(Lawrence Joan, 2000: 310) Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial
- Disminuye el índice de estructura
- Disminuye el punto de equilibrio

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

- INFLUENCIAS POSITIVAS. Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.
- INFLUENCIAS NEGATIVAS. Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

## **Sub modelos**

- Modelo de Contribución Marginal. Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.
- Modelo de Estructura. Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

## **Modelo financiero**

Dice **(Douglas R. y Jhon D. Jhon S., 2000: 356)** Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

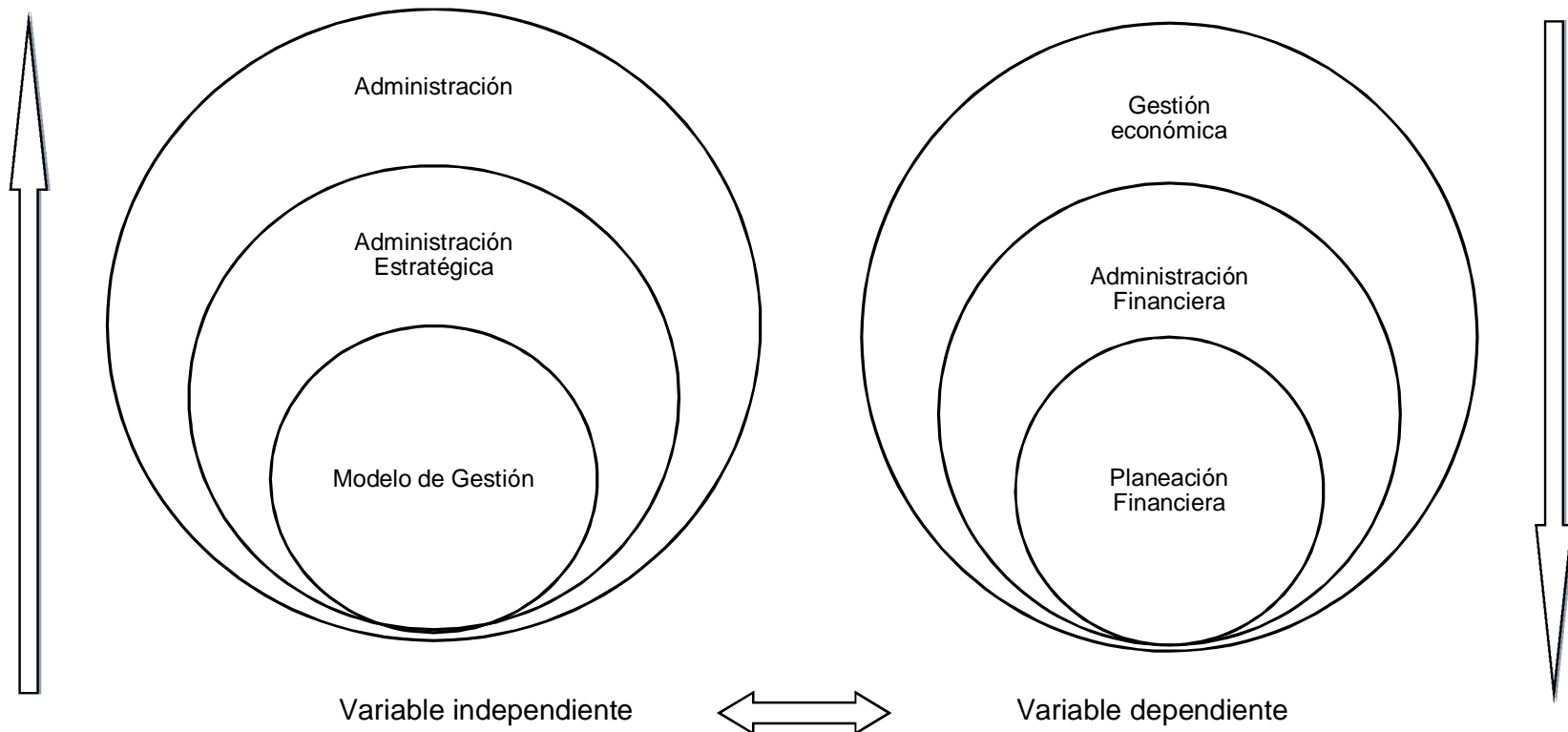
## **Dinámica del modelo financiero**

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos. Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son aumentos de ventas, clientes, inventarios, proveedores y Acreedores, entre otros.

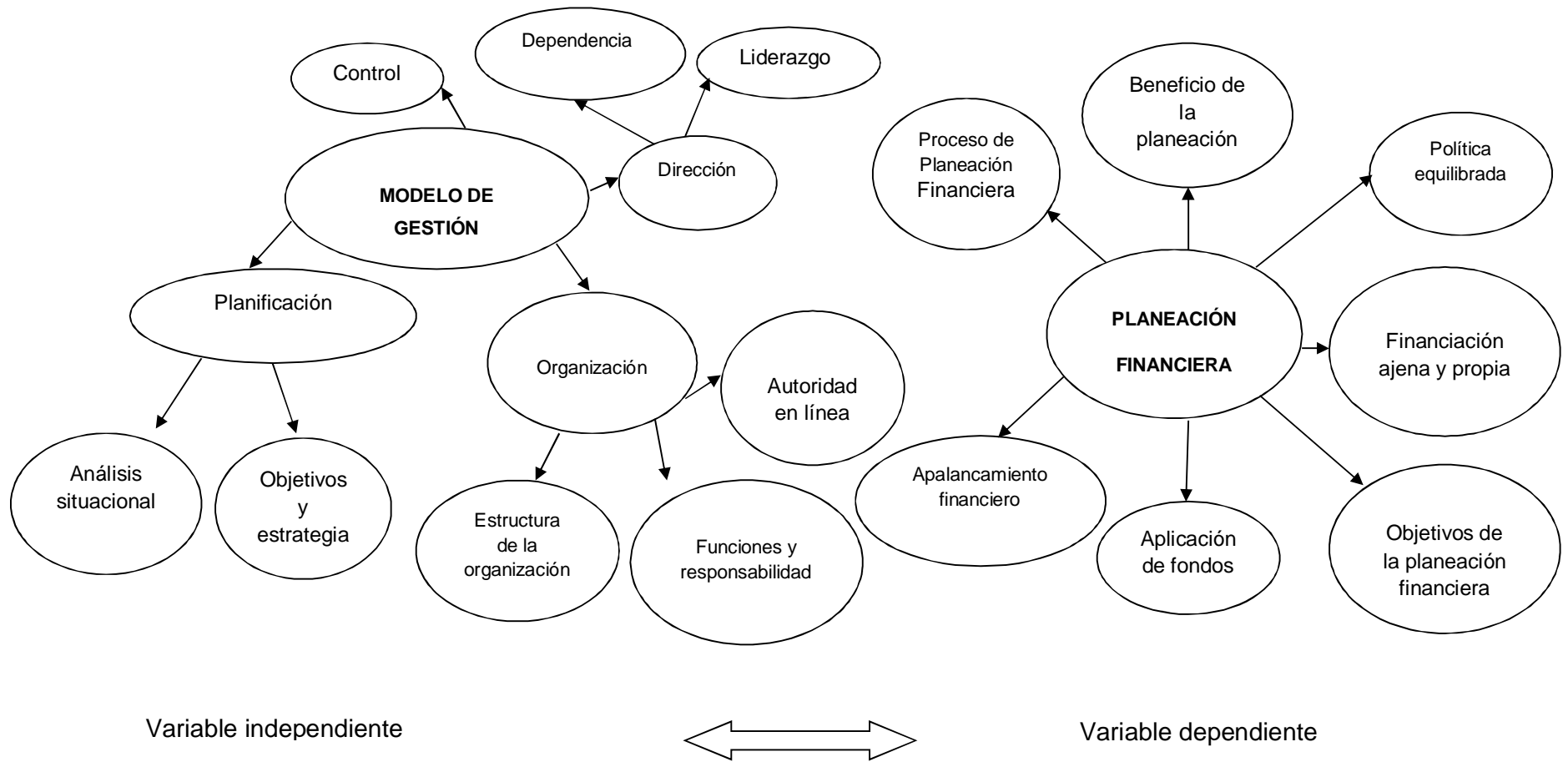


## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

- Superordinación conceptual



- **Subordinación conceptual**



## **2.5. HIPOTESIS**

El modelo de gestión influye en la planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO. S.A.

## **2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

- Variable independiente: Modelo de Gestión
- Variable dependiente: Planeación Financiera

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.ENFOQUE

La presente investigación es predominantemente cuantitativa, únicamente los investigadores y técnicos están al tanto de sus objetivos y proceso, además, las decisiones son tomadas por los técnicos, la población involucrada se mantiene al margen de la investigación, proporcionando simplemente información.

Denominada también como investigación clásica o investigación de enfoque positivista, sus resultados pueden expresarse numéricamente y el análisis cumple con el rigor estadístico descriptivo e inferencial.

Para **(Valderrama S., 2000: 109)** El enfoque de la investigación será cuantitativo debido a que:

- Parte de un problema bien definido por el investigador.
- Parte de los objetivos claramente definidos por el investigador.
- Se plantean hipótesis para ser aceptadas o no, mediante pruebas empíricas.
- Las hipótesis pueden plantearse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden ser convertidas en fórmulas matemáticas que plantean relaciones funcionales entre variables.
- Orientado al resultado.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Para **(Cesar B., 2007: 45)** es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos+. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

La investigación de campo se realizará a través de:

- Entrevistas a la jefatura financiera, tanto local como extranjera, para recabar los datos directos que permitan tener una información de primera mano.
- En el caso de ser necesario se realizarán encuestas orales o escritas al personal involucrado.
- Observaciones realizadas tanto en la oficina administrativa de la ciudad de Quito como en las instalaciones del campamento donde se ejecutan los proyectos.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Este tipo de investigación tendrá el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas.

En el presente trabajo se empleará una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a estas dos u a otra. Lo que se le ha denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para la propuesta.

Proyecto Factible según (**AFEFCCE, 2003: Pàg.137**):

Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible deben constar las siguientes etapas: Diagnóstico de necesidades, y Fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de los resultados.

Para la investigación documental se recurrirá a fuentes de información a través de:

- Información financiera como: presupuestos, estados de resultado, balances generales, registros contables.
- Fuentes internas como: manuales de procedimientos, políticas, reglamentos, entre otros.
- Recopilación de datos de libros, revistas, tesis y bibliografía soporte para esta investigación.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Tomado como referencia a (**Sampieri R., 2010: 79**) Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado.

La investigación exploratoria permitirá aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador en el contexto del desarrollo del modelo de gestión y como esto incide en la planificación financiera de la empresa.

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Para **(Sampieri R., 2010: 80)** Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan.

Este tipo de investigación se utilizará para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Por tanto, se buscará especificar las características del impacto del modelo de gestión en la empresa y como afecta a la planeación financiera.

### **3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Para **(Sampieri R., 2010: 81)** Estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio.

Por tanto en la investigación se correlacionaran las variables en estudio, la independiente el modelo de gestión y la dependiente la planeación financiera

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1.Población

Manifiesta (**Restituto Sierra Bravo, 2001: 173**) %El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación+.

De esta manera la población involucrada en el proceso investigativo de la empresa BGP Ecuador CO S.A. será:

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Jefe Financiero y Contable
- Balances Generales y Estados de Resultado de los años 2010, 2011 y 2012.

**TABLA 2.**Personal Departamento Financiero  
Empresa BGP Ecuador CO S.A.

	<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1	Xu Zhongjun	Quito
2	Ji Hanbing	Quito
3	Lu Enhai	Quito
4	Lu Ensheng	Quito
5	Ramírez Patricia	Quito

Fuente: Investigación de Campo(2012)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

#### 3.4.2.Muestra

No se calcula muestra porque la población es finita, no superior a cien individuos y el investigador dispone de todos los recursos necesarios.



### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Basándose en la información de **(Silva Siesquén Irene Maricela, 2009: Internet)**, se entiende por el proceso deductivo, mediante el cual del concepto que se encuentra a nivel teórico se llega al concepto que se encuentra a nivel empírico. Es un paso importante en el desarrollo de la investigación. Cuando se identifican las variables, el próximo paso es hacerla tangible, hacerla operativa, medible o por lo menos registrable en la realidad.

Operacionalización o Definición Operacional.- Explica cómo se define el concepto específicamente en el estudio planteado, que puede diferir de su definición etimológica.

Equivale a hacer que la variable sea mensurable a través de la concreción de su significado, y está muy relacionada con una adecuada revisión de la literatura.

Categorizador.- Cuando el concepto tiene varias dimensiones o clasificaciones o categorías, éstas deben especificarse en el estudio.

Indicador.- Es la señal que permite identificar las características de las variables

- Son señales comparativas con respecto a contextos o a sí mismas.
- Se expresa en razones, proporciones, tasas e índices.
- Permite hacer medible la variable.
- Son ejemplos de indicadores económicos (el dólar).
- Indicadores de pobreza (las migraciones, los desplazados).
- Indicadores de calidad de vida (tasa de natalidad, de mortalidad).
- Indicadores de desarrollo (tasa de desempleo, la inflación, el IPC: índice de precios al consumidor).

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Modelo de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÈCNICAS / INSTRUM.
<p>El modelo de gestión a nivel administrativo consiste en brindar un <u>soporte administrativo</u> a los procesos de dependencia empresariales de las diferentes <u>áreas funcionales</u> de una entidad, a fin de lograr <u>resultados</u> efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros+. Luis Muñiz</p>	Soporte administrativo	Soporte con: Dependencia Independencia	<p>¿Cuál es el grado de intervención de los directivos de la empresa en la toma de decisiones?</p> <p>¿La empresa recibe soporte administrativo de casa Matriz con dependencia o independencia de?</p>	<p>Entrevista a través de un formulario de entrevista dirigida a personal financiero y gerencia (Anexo 3)</p>
	Áreas funcionales	Nivel Directivo Nivel Ejecutivo Nivel Asesor Nivel Operativo	<p>¿Cuál es el diseño organizativo que la empresa ejecuta?</p>	<p>Fuentes internas de datos (Manual de procedimientos, políticas, etc.)</p>
	Resultados	Financieros	<p>¿Cuáles son los resultados de la gestión de la empresa?</p>	<p>Fuentes secundarias: Balance General y Estado de Resultados</p>

### 3.5.2.Operacionalización de la variable dependiente: Planeación financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS / INSTRUM.
La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de <u>métodos</u> , instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa <u>pronósticos</u> , <u>metas económicas y financieras</u> por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo.	Métodos  Pronósticos  Metas financieras	Presupuestos  Financieros  Rentabilidad	¿Cuáles fueron los presupuestos de los tres últimos años?  ¿Cómo se establecieron los presupuestos?  ¿El pronóstico de ventas considera elementos locales?  ¿Cómo ha resultado el flujo de efectivo de los últimos tres años?  ¿La empresa fija objetivos y estrategias a largo plazo?  ¿La rentabilidad de la empresa se ajusta a los presupuestos establecidos?	Entrevista a través de un formulario de entrevista dirigida a personal financiero y gerencia (Anexo 3)  Fuente de información secundarias: Balances Generales y Estados de resultado

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para (Herrera E. Luis y otros, 2002: 174-178 y 183-185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### 3.6.1. Recolección de información

Contempla las estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

**Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Las personas que van ser investigadas comprenden el personal financiero de la empresa BGP ECUADOR CO S.A., de acuerdo a la Tabla 2.

Además, la información necesaria para el estudio de la problemática comprende estados de resultados y balances generales de los últimos tres años 2010, 2011 y 2012.

En el año 2011 los gastos más relevantes fueron los de subcontratación con el 28.54%, pago de impuestos y contribuciones el 13.07%, gastos de depreciación 14.93% y gastos no deducibles 17.70% del total de costos y gastos.

**TABLA 3.**Gastos Representativos Año 2011

DESCRIPCIÓN	VALOR	%
<b>5.1.1.01.12. GASTO SUBCONTRATACION</b>	1628169.87	<b>28.54%</b>
5.1.1.01.12.004 Serv. Vigilancia (Seguridad)	40448.00	
5.1.1.01.12.006 Serv. Asocom L y B	67871.19	
5.1.1.01.12.007 Serv. Procesamiento e Interpretación	1519850.68	
<b>5.1.1.01.21. IMPUESTOS/CONTRIBUCIONES</b>	745470.75	<b>13.07%</b>

5.1.1.01.21.001 Superint. Compañías	27063.27	
5.1.1.01.21.002 Cámara de Comercio	537.00	
5.1.1.01.21.003 Embajadas y Consulado	770.00	
5.1.1.01.21.004 Cuerpo de Bomberos	6000.00	
5.1.1.01.21.005 Municipales	46055.17	
5.1.1.01.21.006 Tasas x Serv. Básicos	1554.09	
5.1.1.01.21.007 Matriculación	774.25	
5.1.1.01.21.009 2% Imp. Salida Divisas	589134.21	
5.1.1.01.21.011 1% Proc.Gral.Estado	73444.98	
5.1.1.01.21.012 I.C.E.	137.78	
<b>5.1.1.01.22. GASTO DE DEPRECIACION</b>	<b>851859.92</b>	<b>14.93%</b>
5.1.1.01.22.001 G. Deprec. Equipo Oficina	62.92	
5.1.1.01.22.002 G. Deprec. Muebles y Enseres	377.89	
5.1.1.01.22.003 G. Deprec. Vehículos	7297.14	
5.1.1.01.22.004 G. Deprec. Máq. y Equipo (Local)	14655.47	
5.1.1.01.22.005 G. Deprec. Equipo Comunicación	6139.96	
5.1.1.01.22.006 G. Deprec. Equipo Computación	11441.46	
5.1.1.01.22.007 G. Deprec. Software	1988.09	
5.1.1.01.22.008 G. Deprec. Equipo Topográfico (Imp.)	33891.14	
5.1.1.01.22.009 G. Deprec. Equipo Perforación (Imp.)	508367.08	
5.1.1.01.22.010 G. Deprec. Equipo Registro (Imp.)	189578.42	
5.1.1.01.22.014 G. Deprec. Eq. Comput. Import (AA)	78060.35	
<b>5.1.1.01.98. GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>1009897.94</b>	<b>17.70%</b>
5.1.1.01.98.001 GND Salarios	30559.10	
5.1.1.01.98.002 GND Materiales Indirecto	4.73	
5.1.1.01.98.003 GND Víveres y Alimentación	3104.52	
5.1.1.01.98.004 GND Tramites Varios	1614.61	
5.1.1.01.98.005 GND Medicinas y Atención Medica	106.37	
5.1.1.01.98.006 GND Hospedaje	754.46	
5.1.1.01.98.007 GND Movilización	1867.52	
5.1.1.01.98.008 GND Gastos de Viaje Hospedaje	4659.22	
5.1.1.01.98.009 GND Gastos de Viaje Alimentación	238.07	
5.1.1.01.98.010 GND Gastos de Viaje Pasajes aéreo	627.75	
5.1.1.01.98.011 GND Gastos de Viaje Tramites	2707.62	
5.1.1.01.98.012 GND Gastos de Viaje Regalos	561.33	
5.1.1.01.98.013 GND Gastos de Viaje Movilización	439.50	
5.1.1.01.98.014 GND Renta de Bodega y Parq.	705.00	
5.1.1.01.98.016 GND Penalidades - Multas	326620.50	
5.1.1.01.98.017 GND Impuestos Asumidos	43499.22	
5.1.1.01.98.018 GND Sin Comp. Autorizados	5506.31	
5.1.1.01.98.019 GND Gastos sin sustento	3598.97	
5.1.1.01.98.020 GND Comp. Personal Chino	6499.89	
5.1.1.01.98.022 GND Diferencia en pagos	4040.06	

5.1.1.01.98.023 GND Servicios	7507.75	
5.1.1.01.98.024 GND Bonos Campamento	1508.00	
5.1.1.01.98.027 GND Reembolsos no Cob. x Ben.	1258.00	
5.1.1.01.98.028 Cuentas Incobrables	84202.34	
5.1.1.01.98.030 GND Interés Préstamos	21534.25	
5.1.1.01.98.031 Gasto Deprec. x Provisión de ISD	5043.75	
5.1.1.01.98.032 Provisión del I. S. D.	249307.09	
5.1.1.01.98.034 GND Interés Glosa Tributaria	201822.01	

Fuente: Archivos contables  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Las técnicas a utilizar en este tema de estudio es la entrevista.

Según **(Romero Ana y Domenech Lourdes, 2011: Internet)**, la Entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas con el fin de obtener una información o una opinión.+

Basándose en la información presentada por **(Thompson Ivan, 2010: Internet)**, son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Dicho cuestionario estructurado está diseñado para obtener información específica.

**Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** El instrumento a ser aplicado es el cuestionario, el cual va a ser diseñado de acuerdo a las necesidades encontradas (Ver anexo 3 Cuestionario).

Según **(Murillo F. Javier, 2010: Internet)**, se trata de un instrumento de recogida de datos consistente en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de

preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cuantitativo+.

**Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Para recolectar la información se utilizará el siguiente procedimiento:

Según **(Abril Víctor Hugo, 2011: Internet)**, ~~la~~ inducción es aquella que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Permite analizar casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general.

Es muy importante por cuanto fundamenta la formulación de las hipótesis, la investigación de leyes científicas y las demostraciones.+

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de Procesamiento de información**

**Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

**Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

**Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** Manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**Representaciones gráficas.** Presentación visual porcentual de los resultados cuantificados.

### 3.7.2. Plan de Análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Para la comprobación de la hipótesis se tomó la prueba t student. Tomando como referencia a **(Naresh Malhotra, 2004: 449)** La prueba t de student es una prueba de hipótesis univariada que toma la distribución t, que sirve cuando la desviación estándar se desconoce y la muestra es pequeña.  
La estadística t supone que la variable está distribuida normalmente y que se conoce la media (o se asume que se conoce) y la varianza de la población se estima a partir de la muestra.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.



## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ENTREVISTA**

A través de la entrevista y utilizando un cuestionario prediseñado se procedió a obtener información relevante referente al modelo de gestión y su impacto en la planeación financiera, las personas involucradas en el proceso fueron las jefaturas locales y de nacionalidad china del departamento financiero y gerente general de la empresa.

Se recogió importantes aspectos internos de la empresa dentro del área administrativa y financiera que permitieron identificar factores importantes y brindar un panorama de la situación actual.

A continuación el análisis e interpretación de cada pregunta:

#### **Pregunta N°1**

¿Cuál es el grado de intervención de los directivos de la empresa en la toma de decisiones?

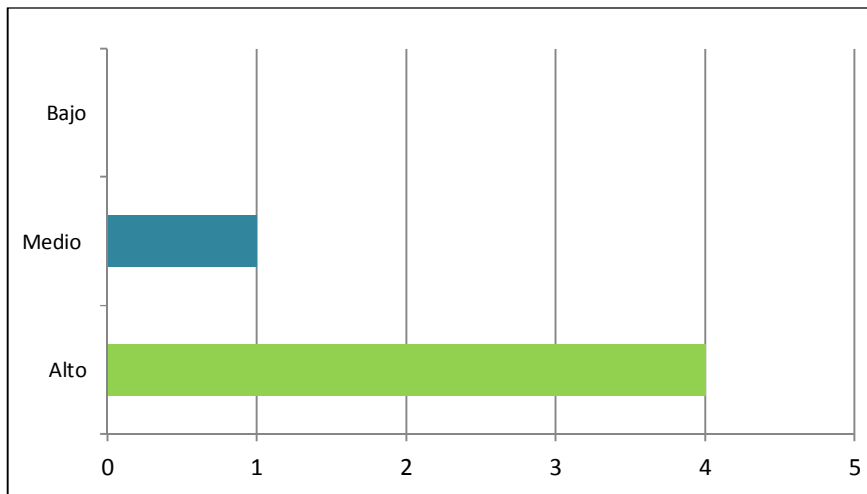
Las decisiones importantes que comprometen una cantidad sustancial de recursos son tomadas por los directivos de la casa matriz China, el personal chino en Ecuador comunica los antecedentes del problema e indica las opciones que se tienen para resolverlo.

Las decisiones operativas que se toman de modo habitual en la compañía son responsabilidad de los mandos intermedios o altos ecuatorianos,

siempre bajo la supervisión del personal chino. En varias ocasiones las decisiones operativas mal encaminadas han dado lugar a problemas graves que posteriormente son resueltos por la casa matriz, principalmente en la parte económica.

FRECUENCIA			
Alto	Medio	Bajo	TOTAL
4	1	0	4

**FIGURA 2.**Intervención de Directivos



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** De los entrevistados cuatro personas creen que el nivel de intervención de los directivos en la toma de decisiones es alto y una persona piensa que el nivel es medio.

**Interpretación:** En el caso de toma de decisiones, se determina que la intervención de los directivos es alta, ya que únicamente casa matriz toma las decisiones importantes. En algunas ocasiones esto ha afectado la operación de la empresa ya que genera retrasos, mayores costos y no se evalúan los aspectos locales determinantes.

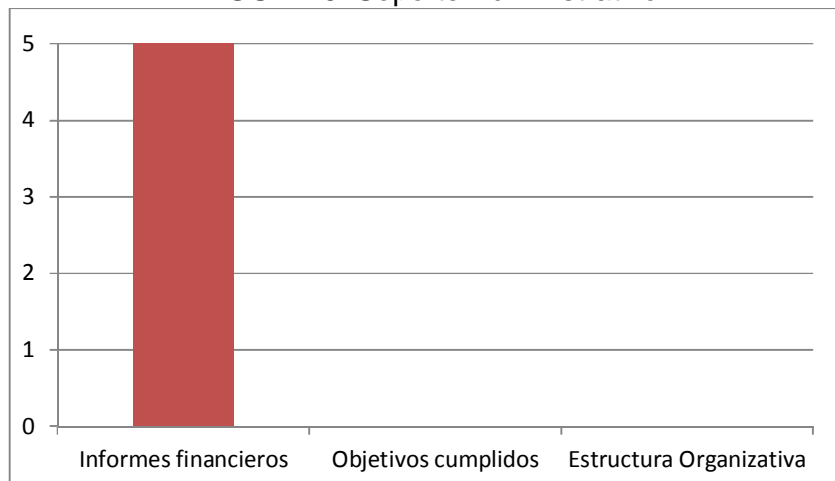
## Pregunta N°2

¿La empresa recibe soporte administrativo de casa Matriz en base a informes financieros, objetivos cumplidos o estructura organizativa?

De manera mensual el personal chino emite reportes financieros por cada proyecto que tenga en ejecución, dichos reportes son elaborados de acuerdo a un formato establecido por la casa matriz. El personal contable prepara esta información, casa matriz basándose en dichos reportes da un soporte directo al personal chino, mismo que lo reproduce al personal ecuatoriano. El soporte administrativo es básicamente dar seguimiento a los rubros que el Departamento Contable en China considere que son altos e innecesarios estableciendo políticas desde china para ser aplicadas en nuestro país.

FRECUENCIA			
Informes financieros	Objetivos cumplidos	Estructura Organizativa	TOTAL
5	0	0	5

**FIGURA 3.** Soporte Administrativo



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** Todo el personal entrevistado indicó que el soporte administrativo que recibe de casa matriz China se basa en los informes financieros que recibe de manera mensual enviado por el personal chino financiero.

**Interpretación:** La casa matriz vigila el cumplimiento del trabajo realizado en su filial a través de informes financieros mensuales y brinda soporte a la jefatura financiera china en Ecuador dando seguimiento a la información relevante y controlando los gastos innecesarios y elevados, para dar un uso adecuado a los recursos de la empresa y esta pueda cumplir sus objetivos.

### **Pregunta N°3**

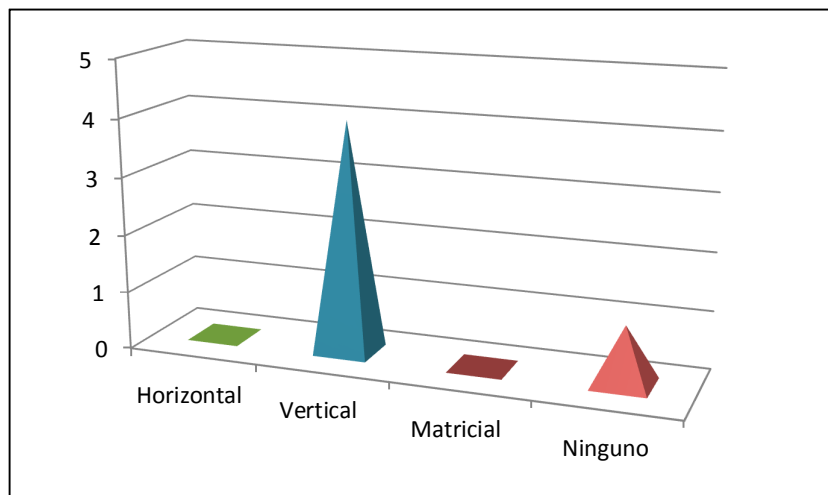
¿Cuál es el diseño organizativo que la empresa ejecuta: horizontal, vertical, matricial o ninguno?

No conozco.

El diseño que utiliza la mayoría de empresas donde la jefatura siempre está a la cabeza y es quien da las órdenes y toma las decisiones y los trabajadores se encuentran bajo su mando.

<b>FRECUENCIA</b>				
<b>Horizontal</b>	<b>Vertical</b>	<b>Matricial</b>	<b>Ninguno</b>	<b>TOTAL</b>
0	4	0	1	5

**FIGURA 4.** Estructura Organizativa



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** Los entrevistados señalan que el diseño organizativo es vertical, al seguir un nivel de jerárquica desde jefatura hasta operativo. Uno de los entrevistados señala que no existe un diseño organizativo elaborado.

**Interpretación:** El diseño organizativo que se aplica en la empresa es el vertical, al seguir una pirámide jerárquica desde jefatura hasta personal operativo donde las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

#### **Pregunta Nº 4**

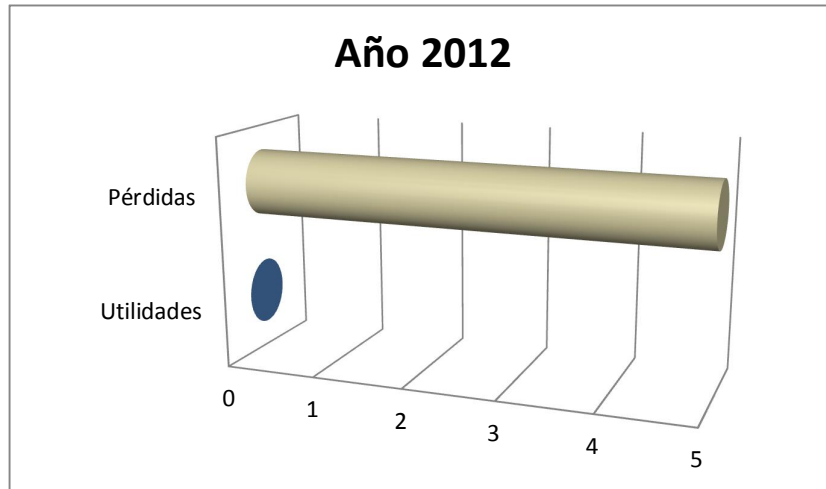
¿Cuáles son los resultados de la gestión de la empresa en el año 2012?

La empresa en los últimos años ha generado pérdida por lo que la casa matriz ha sido quien respalda económicamente las operaciones de la empresa en estos periodos. Los resultados de la gestión se deben a la

inadecuada planificación y a presupuestos subestimados, la mayor parte del tiempo se toma decisiones apresuradas que generan costos mayores a los estimados.

FRECUENCIA		
Utilidades	Pérdidas	TOTAL
0	5	5

**FIGURA 5.** Resultados de Gestión



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** Los entrevistados indican que los resultados económicos de la gestión reflejados en los balances financieros muestran una pérdida del ejercicio económico 2012.

**Interpretación:** Los resultados de la gestión del año 2012 reflejan en sus estados financieros una pérdida, por lo que se identifica que existen problemas en la gestión por falta de mecanismos para detectar las falencias.

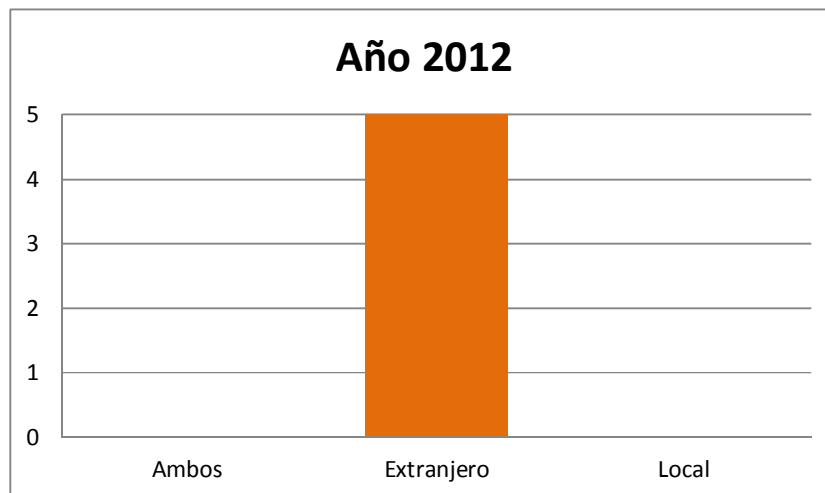
## Pregunta Nº 5

¿Cómo se establecieron los presupuestos en el último año (2012)?

No se realizan presupuestos anuales. Cuando la empresa tiene una licitación realiza un presupuesto para presentar la oferta. El personal directivo chino lo prepara con la ayuda de ciertos aspectos consultados de manera general al personal ecuatoriano de cada área. Estos documentos se mantienen de manera confidencial. El año anterior iniciaron las actividades del proyecto de Lago Agrio en el mes de diciembre pero el mismo fue adjudicado hace un año atrás en diciembre del 2011, fecha en la cual se preparó el presupuesto para la licitación.

FRECUENCIA			
Ambos	Extranjero	Local	TOTAL
0	5	0	5

**FIGURA 6.** Elaboración Presupuestos



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** El personal entrevistado en un 100% indica que los presupuestos son elaborados por personal chino utilizando datos históricos y consultando algunos puntos al personal local pero no trabajando en conjunto.

**Interpretación:** El personal chino es muy discreto con la elaboración de presupuestos más aun cuando se trata de presupuestos para un proyecto específico, por lo que solicitan información puntual para su elaboración y se basan en datos históricos con que ellos cuentan.

### Pregunta Nº 6

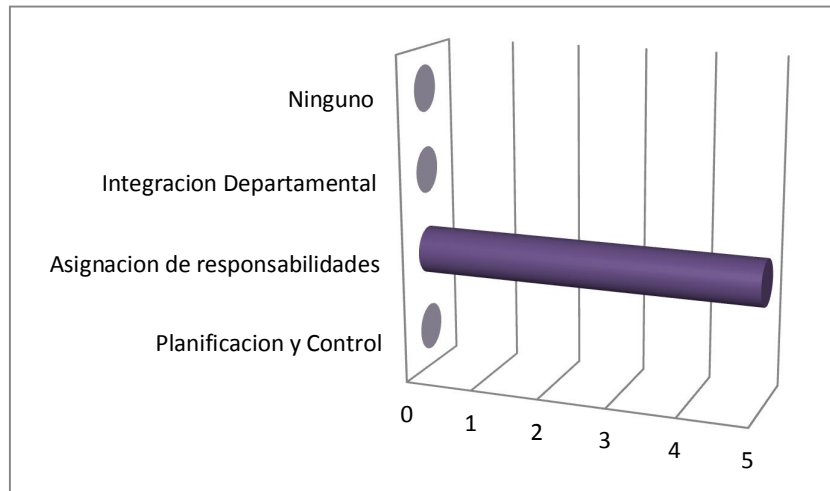
¿En el proceso de administración financiera se efectúa: planificación y control, asignación de responsabilidades, integración departamental o ninguno?

En el proceso de administración financiera, el departamento financiero-contable asigna responsabilidades a cada miembro de su equipo según surge la necesidad. Existen procesos para realizar pagos a proveedores y nómina, pero no se efectúan flujos de efectivo y presupuestos que permitan prever y por ende tener un control adecuado del gasto financiero.

FRECUENCIA				
Planificación y Control	Asignación de responsabilidades	Integración Departamental	Ninguno	TOTAL
0	5	0	0	5



**FIGURA 7. Administración Financiera**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** Los entrevistados indican que para la administración financiera se asigna responsabilidades a cada persona del área pero no se realiza una planificación.

**Interpretación:** Para la administración de los recursos financieros se asigna responsabilidades a cada persona del área pero no se realiza una planificación. Se debe desarrollar de inicio un presupuesto sólido y realista.

### **Pregunta Nº 7**

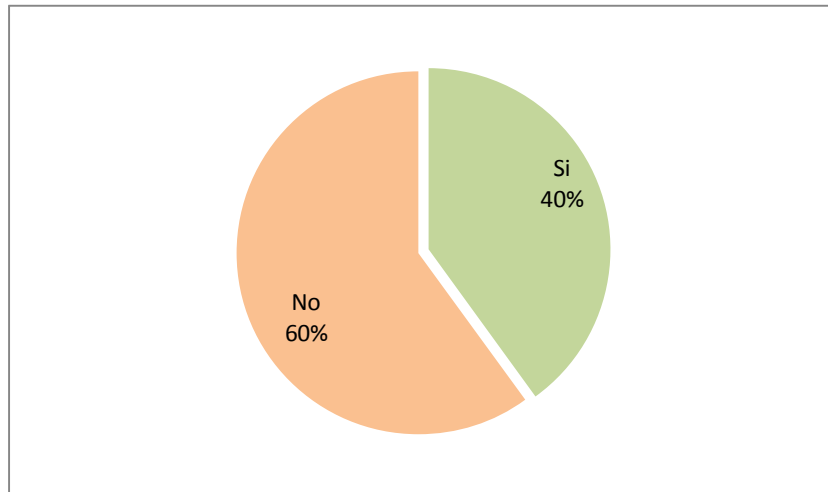
¿El pronóstico de ventas considera elementos locales?

Para el pronóstico de ventas se consideran los proyectos de exploración sísmica a licitar. La empresa no considera elementos locales de manera adecuada ya que se rige bajo lineamientos proporcionados por la casa matriz al personal chino para sus filiales en la región de Latinoamérica,

quienes adicionan un porcentaje de acuerdo a su experiencia para cubrir cualquier tipo de riesgo.

FRECUENCIA		
Si	No	TOTAL
2	3	5

**FIGURA 8.** Elementos Locales



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** El 60% señala que no se consideran elementos locales mientras el 40% indica que si los considera.

**Interpretación:** Para el pronóstico de ventas se consideran los posibles proyectos de exploración sísmica a desarrollarse en Ecuador. En los tres últimos años los valores por venta de servicios proyectados no estuvieron de acuerdo a la realidad.

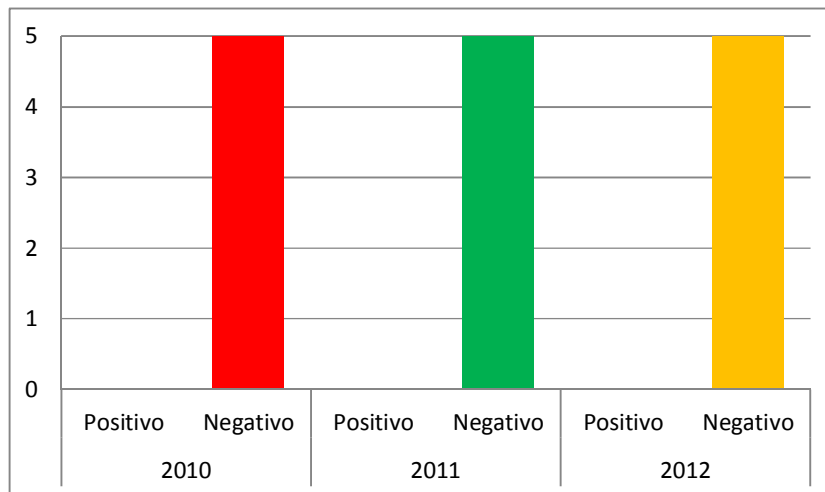
### Pregunta Nº 8

¿Cómo ha resultado el flujo de efectivo de los últimos tres años?

No se preparan flujos de efectivo pero en el trabajo cotidiano se puede evidenciar que siempre existen faltantes de efectivo que se reflejan en las cuentas bancarias, por lo que de forma recurrente se solicitan préstamos a la casa matriz.

FRECUENCIA					
2010		2011		2012	
Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
0	5	0	5	0	5

**FIGURA9.** Flujo de Efectivo



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** El 100% de los entrevistados indican que los flujos de efectivo de los periodos económicos 2010, 2011 y 2012 fueron negativos.

**Interpretación:** La empresa ha presentado en los tres últimos años un flujo de efectivo negativo, por lo que ha tenido que solventar sus pagos con préstamos de la casa matriz.

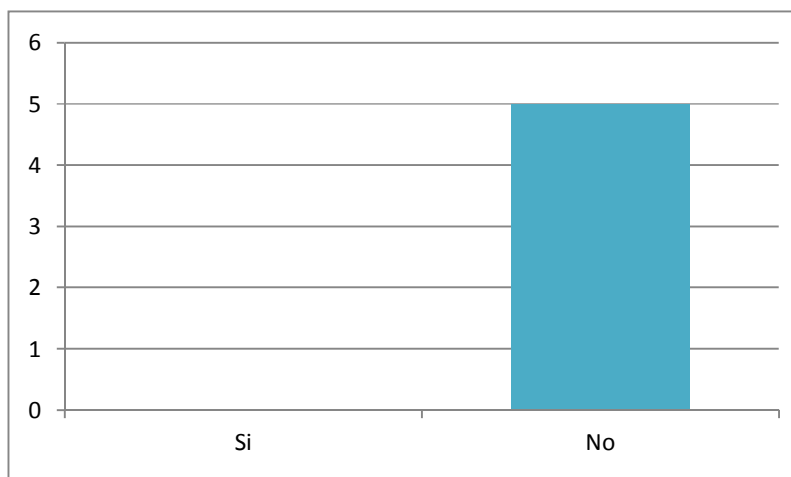
### Pregunta Nº 9

¿La empresa fija objetivos y estrategias a largo plazo?

No lo hace.

FRECUENCIA		
Si	No	TOTAL
0	5	5

**FIGURA 10.** Objetivos y Estrategias L/P



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** El total de entrevistados indica que no se establecen objetivos y estrategias a largo plazo.

**Interpretación:** Actualmente la empresa no establece objetivos y estrategias a largo plazo.

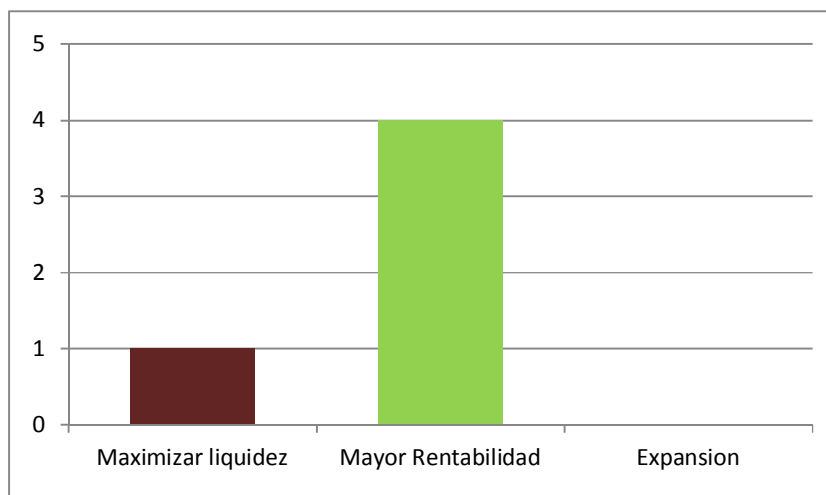
### Pregunta Nº 10

¿En la empresa las metas financieras están orientadas a?

Obtener una mayor rentabilidad, como toda empresa ganar dinero.

FRECUENCIA			
Maximizar liquidez	Mayor Rentabilidad	Expansión	TOTAL
1	4	0	5

**FIGURA 11.** Metas Financieras



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** Cuatro de los entrevistados señalan que las metas financieras están orientadas a una mayor rentabilidad, mientras que una persona indica que a mayor liquidez.

**Interpretación:** Las metas financieras de la empresa están orientadas principalmente a una mayor rentabilidad, a pesar de que, en los tres últimos años la empresa no la han cumplido.

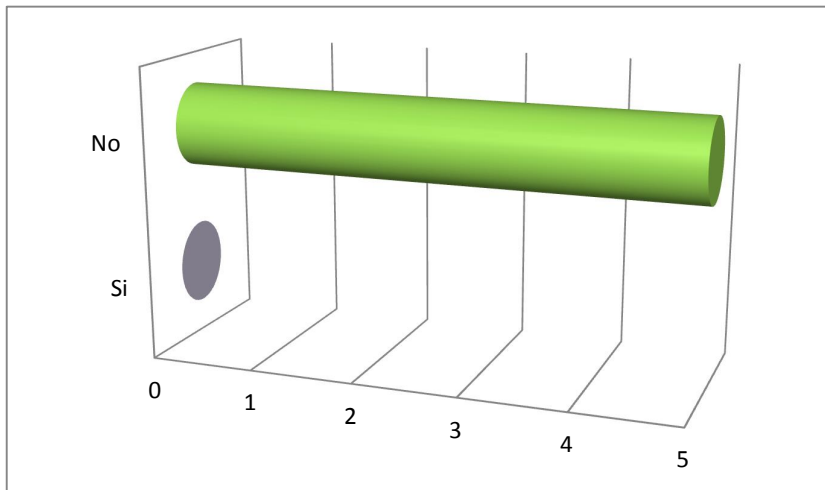
**Pregunta Nº 11**

¿La rentabilidad de la empresa se ajusta a los presupuestos establecidos?

No se ajusta a los presupuestos que se establece para cada proyecto.

FRECUENCIA		
Si	No	TOTAL
0	5	5

**FIGURA 12.** Rentabilidad vs Presupuestos



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** Los entrevistados indican que en los últimos tres años la empresa tuvo pérdida por lo que no se ajustó al presupuesto.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos no se ajustaron al presupuesto establecido inicialmente.

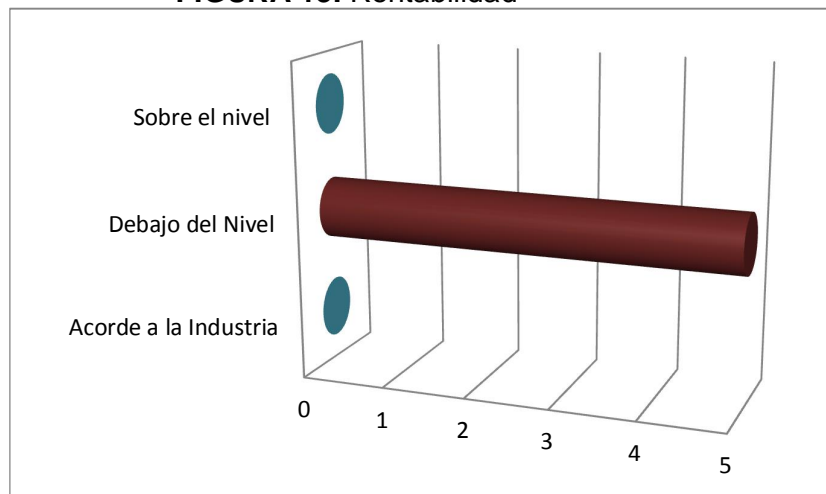
**Pregunta Nº 12**

¿Cuál es el nivel de la rentabilidad en la empresa: acorde a la industria, debajo del nivel o sobre el nivel?

Se encuentra bajo el nivel porque en los últimos años no fue rentable.

FRECUENCIA			
Acorde a la Industria	Debajo del Nivel	Sobre el nivel	TOTAL
0	5	0	5

**FIGURA 13. Rentabilidad**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas dadas por el personal entrevistado la empresa se encuentra debajo del nivel de la industria.

**Interpretación:** La empresa no fue rentable en los últimos tres años por lo que se encuentra debajo del nivel de la industria.

#### 4.2 FUENTES INTERNAS DE DATOS

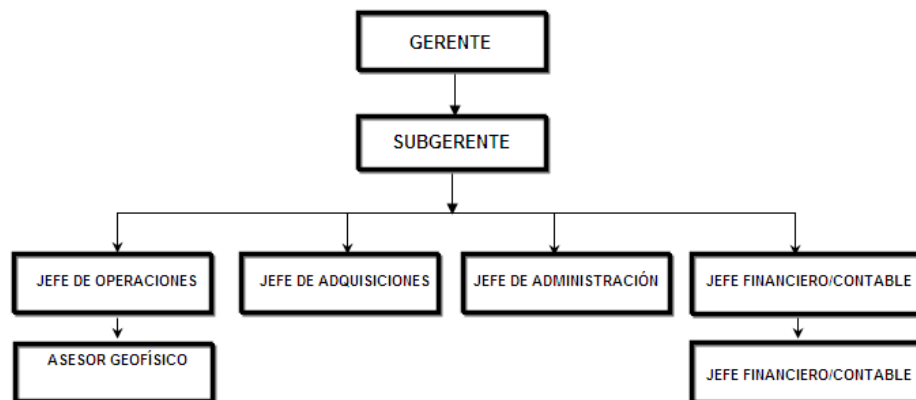
La empresa BGP ECUADOR CO S.A. cuenta con la siguiente documentación:

- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Salud y Seguridad Industrial
- Manuales de Procedimientos: Recursos Humanos y Contabilidad
- Libros sociales
- Políticas de Recursos Humanos

Sin embargo, para nuestro problema de estudio la información de utilidad es la siguiente:

**Organigrama Estructural:** El organigrama estructural representa las posiciones gerenciales dentro de la organización.

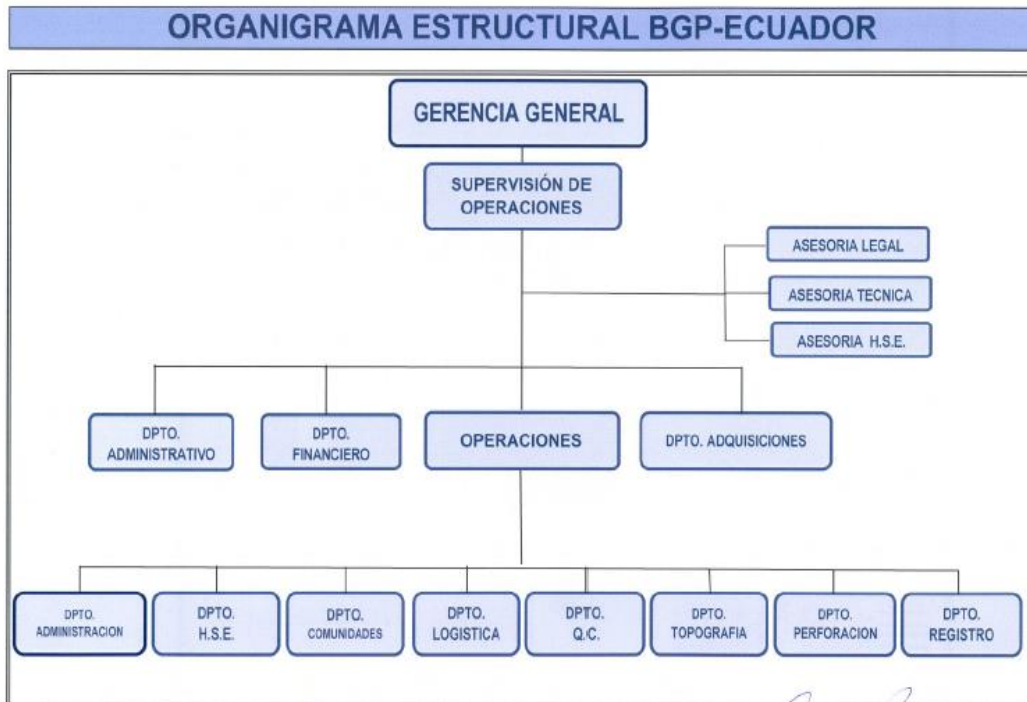
Oficina Quito:



Fuente: Empresa BGP ECUADOR CO S.A.



Proyectos:

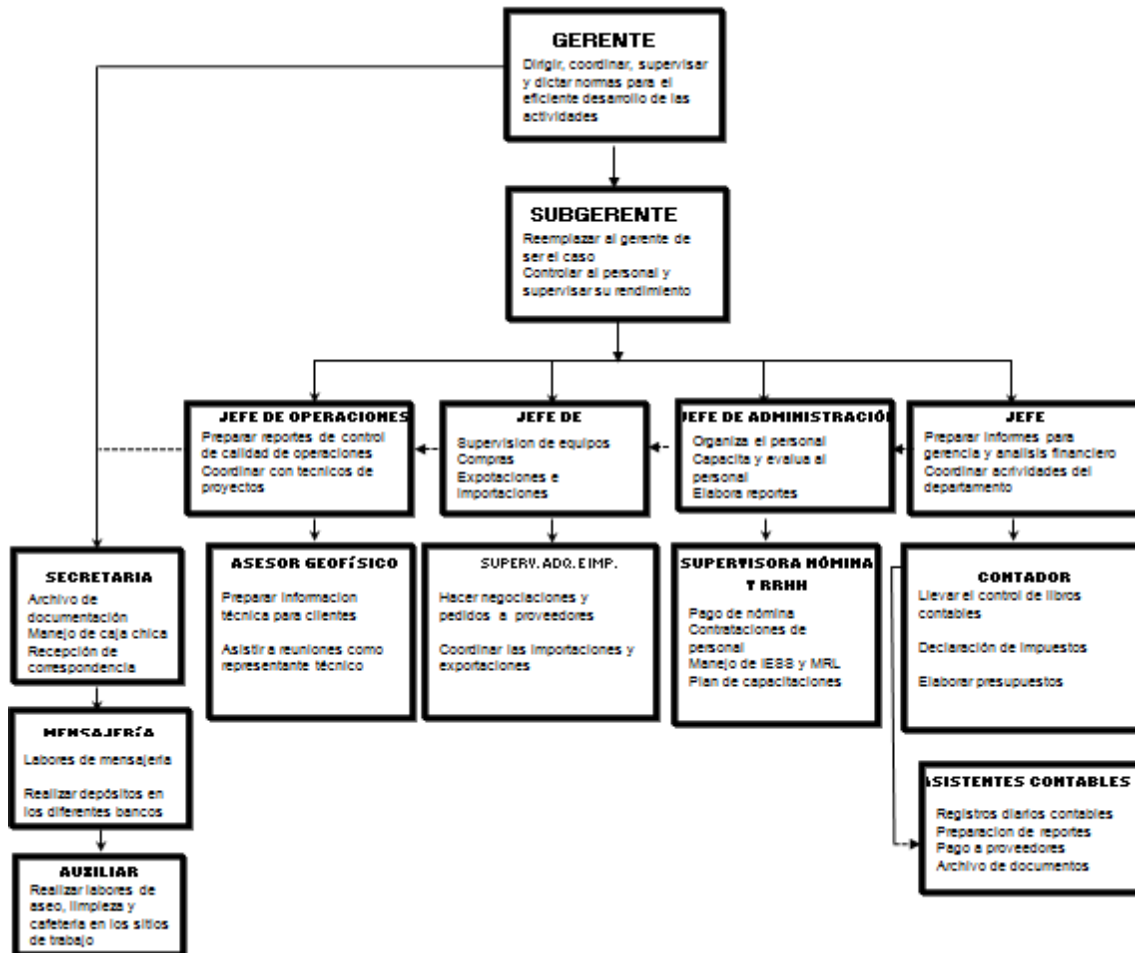


Fuente: Empresa BGP ECUADOR CO S.A.

Los puntos importantes a destacar son:

- La empresa maneja por separado el organigrama estructural de la oficina administrativa y de proyectos.
- No se identifican nomenclaturas similares, lo cual puede dar lugar a confusiones.
- Los niveles de asesoría se encuentran solo en el organigrama de proyectos.
- No se determinan si las jefaturas son de personal local o extranjero.

**Organigrama Funcional:** Representa la estructura departamental, las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.



Fuente: Empresa BGP ECUADOR CO S.A.

Análisis:

- Se debe considerar un organigrama funcional que incluya los niveles jerárquicos del personal de campo, es decir personal administrativo y de proyectos y definir correctamente si las jefaturas de campo se encuentran bajo la jerarquía solo del gerente del proyecto o las jefaturas de la oficina administrativa.

### 4.3.ANALISIS FINANCIERO

Los estados financieros son el principal medio con que cuentan las empresas para dar a conocer información financiera a los agentes internos y externos. Sin embargo, las cifras contables que aparecen en los estados financieros no tienen relevancia en sí mismas y por lo tanto, para poder analizar y evaluar el comportamiento de una cifra contable es necesario compararla con otras cifras.

La información que fue proporcionada para este estudio corresponde a los años 2010, 2011 y 2012.

A continuación se realiza el análisis mediante la aplicación de varias herramientas:

**Análisis Vertical:** Se utiliza para determinar si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

**Análisis Horizontal:** En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

**Índices Financieros:** Un indicador financiero refleja en forma numérica el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los índices a aplicar en este estudio para determinar la situación financiera de la empresa son:

- Indicador de liquidez

- Indicador de endeudamiento
- Indicador de rentabilidad

Para el análisis vertical se ha tomado el balance general del año 2010 ya que durante ese año estuvieron en ejecución los proyectos Cuenca Progreso y Bloque 15, demostrando la realidad económica de la empresa.

**TABLA 4.**Análisis Vertical - Activos Año 2010

CUENTA	NOMBRE	VALOR	%
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	22,748,595.70	
1.1.1.	DISPONIBLE	3,386,967.35	
1.1.1.1.	CAJA - BANCOS	1,508,371.84	4.93%
1.1.1.1.01.	FONDO ROTATIVO	110,300.43	
1.1.1.1.03.	BANCOS	1,398,071.41	
1.1.1.2.	INVERS. FINANC. TEMP.	1,878,595.51	6.14%
1.1.2.	EXIGIBLES	13,972,902.42	
1.1.2.1.	CTAS Y DTOS X COBRAR (NO RELACIONADAS)	6,904,129.68	
1.1.2.1.01.	CARTERA POR COBRAR (REEMBOLSO)	4,121,592.90	13.48%
1.1.2.1.02.	CTAS Y DTOS X COBRAR (SERVICIOS)	3,006,446.35	9.83%
1.1.2.1.99.	PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	-223,909.57	-0.73%
1.1.2.3.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,642,567.42	
1.1.2.3.01.	C x C TERCEROS	52,007.79	0.17%
1.1.2.3.02.	ANTICIPO POR COBRAR	1,202,668.42	3.93%
1.1.2.3.03.	GARANTIAS ENTREGADAS	1,387,891.21	4.54%
1.1.2.4.	CREDITO TRIBUTARIO	4,426,205.32	
1.1.2.4.02.	IVA RETENIDO	1,002,008.04	3.28%
1.1.2.4.03.	RET. FTE. VENTAS	1,034,987.23	3.39%
1.1.2.4.04.	ANTIC.IMP. A LA RENTA	23,385.26	0.08%
1.1.2.4.99.	RESUMEN DE CREDITO	2,365,824.79	7.74%
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	5,388,725.95	
1.1.3.1.	INVENTARIOS	5,388,725.95	
1.1.3.1.01.	SUMINISTROS LOCALES	2,351,503.31	7.69%
1.1.3.1.02.	SUMINISTROS IMPORTADOS	3,037,222.64	9.93%
1.1.4.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	-0.02	
1.1.4.1.	SUMINISTROS Y EQUIPOS	-0.02	
1.1.4.1.01.	SUMINISTROS IMPORT. TRANSITO	-0.02	0.00%
1.2.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	7,823,368.14	
1.2.1.	ACTIVO FIJO TANGIBLE	7,823,368.14	

1.2.1.1.	EQUIPOS DE OFICINA	7,810,703.12	
1.2.1.1.01.	COSTO HISTORICO LOCAL	561,873.11	1.84%
1.2.1.1.02.	COSTO HISTORICO IMPORTADO	8,527,015.32	<b>27.89%</b>
1.2.1.1.03.	DEPREC. ACUM. EQUIPOS LOCALES	-288,084.04	-0.94%
1.2.1.1.04.	DEPREC. ACUM. EQUIPOS IMPORTADOS	-990,101.27	-3.24%
1.2.1.2.	EQUIPOS	12,665.02	
1.2.1.2.01.	EQUIPOS IMPORTADOS EN TRANSITO	12,665.02	0.04%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30,571,963.84</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la información presentada en el cuadro preliminar, podemos observar que las cuentas más representativas corresponden a Cartera por Cobrar Reembolso con un 13.48%, Cuentas y Documentos por Cobrar Servicios con un 9.83%. Dentro del activo realizable la cuenta Suministros Importados con un 9.93% y en propiedad, planta y equipo el costo histórico importado con un 27.89%. Todas estas cuentas agrupadas comprenden el 61.13% del total de activos de la empresa.

La cuenta Cartera por Cobrar Reembolso comprende los reembolsos pendientes de pago por parte de la contratista Petroamazonas y Petroecuador sobre los permisos de paso y ayuda social que fueron cancelados previamente por BGP para la ejecución de los proyectos Cononaco, Bloque 15 y Cuenca Progreso. Dichos montos no fueron reembolsados a tiempo por algunas observaciones realizadas en las planillas presentadas para justificar los pagos, razón por la cual al final del año 2010 se mantuvo este saldo elevado.

Las cuentas y documentos por cobrar servicios corresponden a facturas pendientes de pago por parte de la contratista Petroamazonas a BGP referente al proyecto Bloque 15.

La cuenta Suministros importados referente a papel de registro, material sísmico, detonadores, explosivos y distintos materiales para las fases de

topografía, perforación y registro que fueron adquiridos para los proyectos ejecutados en el año 2010.

Dentro del rubro Equipo de Oficina, la cuenta costo histórico importado representa el porcentaje más alto, al corresponder al equipo de cómputo, topografía, perforación y registro, equipos de alto valor e importados para la ejecución de los proyectos en sus distintas fases.

**TABLA 5.**Análisis Vertical - Pasivo y Patrimonio Año 2010

CUENTA	NOMBRE	VALOR	%
2.1.	PASIVO CORRIENTE	38.794.509.45	
2.1.1.	CTAS. Y DTOS X PAGAR	38.794.509.45	
2.1.1.1.	PROVEEDORES	13.387.538.22	<b>33.75%</b>
2.1.1.1.01.	LOCALES	627.218.91	
2.1.1.1.02.	EXTERIOR	12.760.319.31	
2.1.1.3.	PRESTAMOS ACCIONISTAS	17.267.549.45	<b>43.53%</b>
2.1.1.3.01.	DEL EXTERIOR	17.267.549.45	
2.1.1.4.	CON ADMINIST. TRIBUTARIA	1.969.387.57	4.96%
2.1.1.4.02.	RETENCION DEL IVA	156.845.60	
2.1.1.4.03.	RETENCION EN LA FUENTE 103	70.759.87	
2.1.1.4.99.	RESUMEN IMP.POR PAGAR	1.741.782.10	
2.1.1.5.	OBLIGACIONES CON EL IESS	214.615.70	0.54%
2.1.1.5.01.	MENSUAL	214.615.70	
2.1.1.6.	OBLIGACION CON EMPLEADOS	1.672.356.49	4.22%
2.1.1.6.01.	SUELDOS, SALARIOS, HONORARIOS	647.615.68	
2.1.1.6.02.	PROVISIONES LABORALES	1.024.740.81	
2.1.1.7.	HONORARIOS POR PAGAR	3.566.725.00	8.99%
2.1.1.7.01.	ASESORIAS EXTERNAS	3.566.725.00	
2.1.1.8.	OTRAS OBLIGACIONES CON TERCEROS	716.337.02	1.81%
2.1.1.8.03.	GARANTIA 5% C. S.	617.273.67	
2.1.1.8.04.	INSTITUCIONES FINANCIERAS	99.063.35	
2.3.	PASIVO DIFERIDO	627.529.86	
2.3.1.	ANTICIPO DE CLIENTES	627.529.86	
2.3.1.1.	PROYECTOS	627.529.86	1.58%
2.3.1.1.01.	LOCALES	627.529.86	
3.	PATRIMONIO	250.123.03	
3.1.	CAPITAL - APORTES - RESERV.	250.123.03	
3.1.1.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO	4.000.00	

3.1.1.1.	CAPITAL PAGADO	4.000.00	0.01%
3.1.1.1.01.	ACCIONISTAS EMPRESARIALES	4.000.00	
3.1.3.	RESERVAS Y RESULTADOS	246.123.03	
3.1.3.1.	RESERVAS	19.12	
3.1.3.1.01.	LEGAL, FACULT. ESTATUTARIA	19.12	0.00%
3.1.3.2.	RESULTADOS	246.103.91	0.62%
3.1.3.2.01.	RESULTADOS ACUMULADOS	246.103.91	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>39.672.162.34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

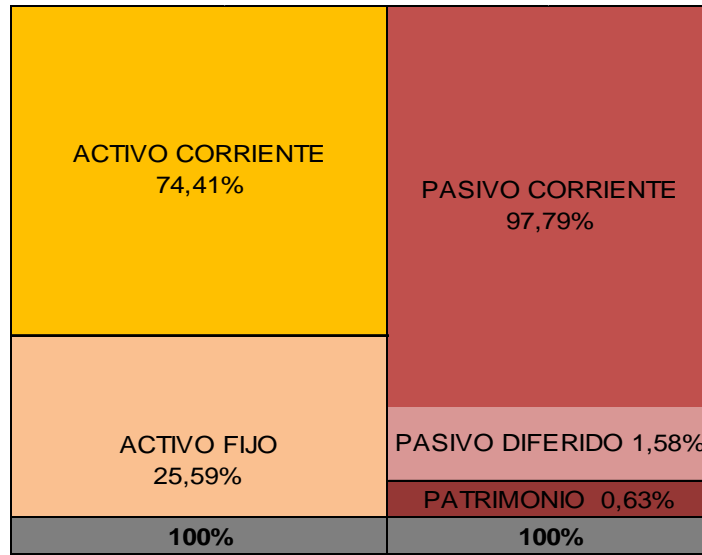
**Análisis e Interpretación:** Como se puede observar los rubros más representativos corresponden a las cuentas proveedores con un 33,75% y la cuenta prestamos accionistas con un 43,53%.

La cuenta proveedores comprende tanto proveedores locales como del exterior de los equipos importados de la casa matriz para el trabajo de campo.

La cuenta préstamos accionistas del exterior corresponde tanto a capital e intereses que se otorgaron a BGP Ecuador desde la casa matriz para cubrir sus deudas.

En base a lo expuesto podemos determinar que la empresa dependió en el año 2010 de su casa matriz en China financieramente para la compra de equipos y el pago de deudas.

Su estructura financiera durante el periodo descrito fue:



En la empresa el activo corriente y fijo están financiados por el pasivo corriente casi en su totalidad.



**TABLA 6. Análisis Horizontal Activos Años: 2010-2011-2012**

<b>ACTIVO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>%</b>
ACTIVO CORRIENTE	22.748.595.72	10.117.357.27	-12.631.238.45	-55.53%	10.000.194.72	-117.162.55	-1.16%
<b>DISPONIBLE</b>	<b>3.386.967.35</b>	<b>7.455.210.67</b>	<b>4.068.243.32</b>	<b>120.11%</b>	<b>6.298.492.27</b>	<b>-1.156.718.40</b>	<b>-15.52%</b>
CAJA - BANCOS	1.508.371.84	818.101.64	-690.270.20	-45.76%	3.798.492.27	2.980.390.63	364.31%
FONDO ROTATIVO	110.300.43	2.647.41	-107.653.02	-97.60%	9.516.65	6.869.24	259.47%
BANCOS	1.398.071.41	815.454.23	-582.617.18	-41.67%	3.788.975.62	2.973.521.39	364.65%
INVERS. FINANC. TEMP.	1.878.595.51	6.637.109.03	4.758.513.52	253.30%	2.500.000.00	-4.137.109.03	-62.33%
INTERESES POR DEVENGAR	0.00	137.109.03	137.109.03	-	0.00	-137.109.03	-100.00%
<b>EXIGIBLES</b>	<b>13.972.902.42</b>	<b>2.536.640.35</b>	<b>-11.436.262.07</b>	<b>-81.85%</b>	<b>3.121.610.54</b>	<b>584.970.19</b>	<b>23.06%</b>
CTAS Y DTOS X COBRAR (NO RELACIONADAS)	6.904.129.68	66.810.00	-6.837.319.68	-99.03%	1.129.270.50	1.062.460.50	1590.27%
CARTERA POR COBRAR (REEMBOLSO)	4.121.592.90	0.00	-4.121.592.90	-100.00%	1.129.270.50	1.129.270.50	-
CTAS Y DTOS X COBRAR (SERVICIOS)	3.006.446.35	66.810.00	-2.939.636.35	-97.78%	0.00	-66.810.00	-100.00%
PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	-223.909.57	0.00	223.909.57	-100.00%	0.00	0.00	-
CTAS Y DTOS X COBRAR (RELACIONADAS)	0.00	1.118.810.02	1.118.810.02	-	1.089.249.96	-29.560.06	-2.64%
BGP MEXICO	0.00	42.480.00	42.480.00	-	0.00	-42.480.00	-100.00%
BGP BOLIVIA	0.00	89.042.36	89.042.36	-	99.042.36	10.000.00	11.23%
BGP PERU	0.00	5.755.70	5.755.70	-	8.675.64	2.919.94	50.73%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.642.567.42	18.380.89	-2.624.186.53	-99.30%	67.313.21	48.932.32	266.21%
C x C TERCEROS	52.007.79	40.46	-51.967.33	-99.92%	3.999.80	3.959.34	9785.81%
ANTICIPO POR COBRAR	1.202.668.42	86.43	-1.202.581.99	-99.99%	9.336.67	9.250.24	10702.58%
GARANTIAS ENTREGADAS	1.387.891.21	18.254.00	-1.369.637.21	-98.68%	53.976.74	35.722.74	195.70%
CREDITO TRIBUTARIO	4.426.205.32	1.332.639.44	-3.093.565.88	-69.89%	835.776.87	-496.862.57	-37.28%
IVA RETENIDO	1.002.008.04	108.146.43	-893.861.61	-89.21%	0.00	-108.146.43	-100.00%
RET. FTE. VENTAS	1.034.987.23	912.886.52	-122.100.71	-11.80%	49.496.81	-863.389.71	-94.58%

ANTIC.IMP. A LA RENTA	23.385.26	0.00	-23.385.26	-100.00%	0.00	0.00	-
RESUMEN DE CREDITO	2.365.824.79	311.606.49	-2.054.218.30	-86.83%	786.280.06	474.673.57	152.33%
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>5.388.725.95</b>	<b>125.506.25</b>	<b>-5.263.219.70</b>	<b>-97.67%</b>	<b>580.091.91</b>	<b>454.585.66</b>	<b>362.20%</b>
INVENTARIOS	5.388.725.95	125.506.25	-5.263.219.70	-97.67%	572.709.79	447.203.54	356.32%
SUMINISTROS LOCALES	2.351.503.31	12.970.63	-2.338.532.68	-99.45%	302.091.56	289.120.93	2229.04%
SUMINISTROS IMPORTADOS	3.037.222.64	112.535.62	-2.924.687.02	-96.29%	270.618.23	158.082.61	140.47%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	-0.02	0.00	0.02	-100.00%	7.382.12	7.382.12	-
SUMINISTROS Y EQUIPOS	-0.02	0.00	0.02	-100.00%	7.382.12	7.382.12	-
SUMINISTROS IMPORT. TRANSITO	-0.02	0.00	0.02	-100.00%	0.00	0.00	-
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	7.823.368.14	5.133.384.80	-2.689.983.34	-34.38%	7.561.725.57	2.428.340.77	47.30%
<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>	<b>7.823.368.14</b>	<b>5.133.384.80</b>	<b>-2.689.983.34</b>	<b>-34.38%</b>	<b>7.561.725.57</b>	<b>2.428.340.77</b>	<b>47.30%</b>
EQUIPOS	7.810.703.12	5.257.810.88	-2.552.892.24	-32.68%	7.502.003.82	2.244.192.94	42.68%
COSTO HISTORICO LOCAL	561.873.11	282.700.56	-279.172.55	-49.69%	105.580.61	-177.119.95	-62.65%
COSTO HISTORICO IMPORTADO	8.527.015.32	7.104.077.87	-1.422.937.45	-16.69%	9.336.400.56	2.232.322.69	31.42%
COSTO HISTORICO MAQ. Y EQUIPO LOCAL	0.00	207.954.27	207.954.27	-	505.029.90	297.075.63	142.86%
DEPREC. ACUM. EQUIPOS LOCALES	-288.084.04	-254.608.17	33.475.87	-11.62%	-254.608.17	0.00	0.00%
DEPREC. ACUM. EQUIPOS IMPORTADOS	-990.101.27	-2.082.313.65	-1.092.212.38	110.31%	-2.065.973.00	16.340.65	-0.78%
DEPREC. ACUM. MAQ. Y EQUIPO LOCAL	0.00	-124.426.08	-124.426.08	-	-124.426.08	0.00	0.00%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0.00	0.00	0.00	-	57.347.54	57.347.54	-
EQUIPOS IMPORTADOS EN TRANSITO	12.665.02	0.00	-12.665.02	-100.00%	2.374.21	2.374.21	-
<b>ACTIVO PAGADO POR ANTICIPADO</b>	<b>0.00</b>	<b>663.752.94</b>	<b>663.752.94</b>	<b>-</b>	<b>663.752.94</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.571.963.84</b>	<b>15.914.495.01</b>	<b>-14.657.468.83</b>	<b>-47.94%</b>	<b>18.225.673.23</b>	<b>2.311.178.22</b>	<b>14.52%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

En el año 2010 estuvieron en ejecución dos proyectos, mientras que en el año 2011 se participó en algunas licitaciones, mismas que fueron adjudicadas a final de año, una de ellas inició a finales del año 2012 y la otra aún sigo en espera hasta la obtención de los permisos ambientales.

**Análisis e Interpretación Relación 2010-2011:** Podemos determinar que el rubro activo disponible se incrementó en un 120.11% correspondiendo principalmente a la cuenta inversiones financieras. El rubro exigibles en un 81.85% en relación al año anterior ya que las cuentas por cobrar fueron canceladas casi por la totalidad. El rubro activo realizable disminuyó drásticamente al 97.67% debido a que los suministros locales e importados fueron consumidos, se vendieron o fueron exportados. El rubro activo fijo tangible se redujo a un 34,38% ya que algunos equipos fueron exportados.

En general el activo disminuyó en un 47.94% respecto al 2010 debido a que no hubieron proyectos en ejecución durante el año 2011.

**Análisis e Interpretación Relación 2011-2012:** De acuerdo a la información obtenida establecemos que el rubro activo disponible se redujo en un 15.52% correspondiendo principalmente a la cuenta inversiones financieras que disminuyo para ser trasladada en gran parte a la cuenta bancos, debido a que la empresa debía tener dinero disponible para los gastos previos al arranque del proyecto. El rubro exigibles incrementó en un 23.06% en relación al año anterior que comprende a cuentas por cobrar relacionadas por los bienes exportados a las filiales de los distintos países y también comprende cuentas por cobrar reembolso por los permisos de paso que fueron obtenidos en el mes de diciembre 2012, inicio del proyecto denominado Lago Agrio. El rubro activo realizable aumentó al 362.20% que agrupa los inventarios de suministros y materiales locales e importados adquiridos para el nuevo proyecto. El rubro activo fijo tangible incrementó en un 47,30% correspondiendo a equipos adquiridos para el nuevo proyecto.

En general el activo aumentó en un 14,52% respecto al 2011 debido a que se adquirieron equipos y suministros para la ejecución del proyecto Lago Agrío.

**TABLA 7. Índices de Liquidez**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	EXPRESADO
<b>LIQUIDEZ</b>					
<b>1. CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	-16.045.913.75	6.897.116.47	780.302.20	DOLARES
<b>2. LIQUIDEZ CORRIENTE</b>	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	0.59	3.14	1.08	DOLARES
<b>3. PRUEBA ÁCIDA</b>	(CAJA BANCOS+INV. TEMPORAL + CUENTAS POR COBRAR)/ PASIVO CORRIENTE	0.33	2.69	0.91	DOLARES

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Interpretación:** Los índices de liquidez muestran lo siguiente:

El capital de trabajo durante el año 2010 fue de \$ -16.045.913,75 es decir, que no es capaz de cubrir sus obligaciones corrientes. En el año 2011 dispuso de \$ 6.897.116,47 luego de pagar sus obligaciones inmediatas. En el año 2012 conto con \$780.302,20 posterior al pago de sus deudas corrientes.

**TABLA 8. Índices de Endeudamiento**

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	2010	2011	2012	EXPRESADO
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	157.61	17.25	4.703.18	VECES
<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	128.95%	99.97%	102.28%	%
<b>ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO</b>	PASIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	126.90%	20.23%	51.29%	%
<b>ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO</b>	PASIVO A LARGO PLAZO / ACTIVO TOTAL	-	79.74%	50.99%	%
<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVO TOTAL	0.82%	5.80%	0.02%	%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Interpretación:** Los índices de endeudamiento muestran lo siguiente:  
Referente al apalancamiento financiero en el año 2010 fue de 157,61, 2011 de 17.25 y 4703,18 veces, es decir, la empresa no tiene capacidad de endeudamiento.

**TABLA 9. Índices de Rentabilidad**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	EXPRESADO
<b>RENTABILIDAD</b>					
1. RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	UTILIDAD NETA/ACTIVO PROMEDIO	0.00%	0.00%	0.00%	%
2. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/ PATRIMONIO PROMEDIO	0.00%	0.00%	0.00%	%
3. RENDIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL	UTILIDAD NETA/ CAPITAL SOCIAL PROMEDIO	0.00%	0.00%	0.00%	%
4. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	VENTAS- COSTO DE VENTAS / VENTAS	-4.40%	-2.51%	-55.90%	%
-5. MARGEN DE UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA/ VENTAS	0.00%	0.00%	0.00%	%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**Interpretación:** Los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores de rentabilidad de los años 2010, 2011 y 2012 muestran que la empresa no fue rentable, generando en los años mencionados una pérdida.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

De las entrevistas realizadas en la empresa BGP ECUADOR CO S.A. se tomó de referencia las preguntas número 1 y 10. Para realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no el diseño de un modelo de gestión para la adecuada planeación financiera.

##### Hipótesis Nula:

Ho = El modelo de gestión no incide en la planeación financiera.

**Hipótesis alternativa:**

H1 = El modelo de gestión incide en la planeación financiera.

**4.4.1 Nivel de significancia**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

**4.4.2 Elección de la prueba estadística**

Para realizar la comprobación de la hipótesis, debemos tomar en consideración el tipo de método estadístico, de acuerdo al tipo de datos que tenemos, el número y tamaño de la muestra; así, si tenemos dos o más, debemos comprobar si estas son apareadas o independientes; en esta investigación contamos con una muestra pequeña por lo cual aplicaremos el método estadístico t de student, con una variable.

La prueba t para muestra única evalúa la hipótesis nula de que la media de la población estudiada es igual a un valor especificado  $\mu_0$ , se hace uso del estadístico:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s/\sqrt{n}},$$

Donde  $\bar{x}$  es la media muestral, s es la desviación estándar muestral y n es el tamaño de la muestra. Los grados de libertad utilizados en esta prueba se corresponden al valor  $n - 1$ .

**4.4.3 Tabla de datos****Pregunta 1**

¿Cuál es el grado de intervención de los directivos de la empresa en la toma de decisiones?

Alto	Medio	Bajo	TOTAL
4	1	0	4

### Pregunta 10

¿En la empresa las metas financieras están orientadas a?

Maximizar liquidez	Mayor Rentabilidad	Expansión	TOTAL
1	4	0	5

### 4.4.4 Cálculo estadístico

Dos variables de una misma muestra a través del programa SPSS:

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	VAR00001	Numérico	1	0	Pregunta 1	{1, Medio }...	Ninguno	8	Derecha	Nominal
2	VAR00002	Numérico	1	0	Pregunta 10	{1, Maximizar	Ninguno	8	Derecha	Nominal

#### Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
Pregunta 10	5	1,80	,447	,200
Pregunta 1	5	1,80	,447	,200

#### Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Pregunta 10	9,000	4	,001	1,800	1,24	2,36
Pregunta 1	9,000	4	,001	1,800	1,24	2,36

#### **4.4.5 Regla de decisión**

La tabla precedente nos ofrece la información necesaria para tomar una decisión sobre la hipótesis de bondad de ajuste: el valor estadístico de la  $t$  es de (9,000), sus grados de libertad son 4 y su nivel crítico (Sig.=,001). Puesto que el nivel crítico es menor que 9,000 podemos aceptar la hipótesis alternativa y concluir que el modelo de gestión si es un factor que inciden en la planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO. S.A.



## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez realizado el estudio y análisis sobre el modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO S.A. se presentan las siguientes conclusiones:

- La empresa como parte del grupo BGP China sigue las instrucciones y lineamientos de su casa matriz y a pesar de poseer organigramas, manuales de procedimientos, funciones, políticas internas y reglamentos para realizar sus actividades, éstas no se ajustan adecuadamente a su realidad, en primera instancia por no considerar elementos locales y en segunda al separar el área administrativa de la de operaciones.
- No se cuenta con un plan estratégico que defina objetivos ni estrategias a largo plazo.
- La empresa cuenta con el respaldo económico de su empresa matriz en China, razón por la cual ha podido continuar sus operaciones y ejecución de proyectos adjudicados sin complicaciones financieras.
- Existe una planificación financiera empírica, no se realizan proyecciones y análisis, no se basan en un proceso adecuado, lo que ha afectado a sus actividades cotidianas, al no contar con una herramienta para la toma de decisiones.

- No se preparan flujos de caja por lo que no se tiene un control financiero adecuado al desconocer las necesidades de dinero en el momento oportuno.
- No existe un análisis de resultados al final de las operaciones de cada proyecto con participación local y extranjera que establezca los puntos críticos de gestión y financieros.
- El personal directivo y operativo no tiene conocimientos actuales sobre planificación financiera.
- No existe un modelo de gestión adecuado que de un soporte administrativo a los procesos de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Adaptar los organigramas y demás documentación interna a la realidad de la empresa realizando una evaluación de la misma y unificando la parte administrativa con la operativa.
- Determinar objetivos y estrategias en cada área especialmente en la financiera con el fin de crecer como empresa.
- Buscar sus propios recursos para no depender financieramente de la casa matriz en su totalidad, desarrollando una adecuada planeación financiera.
- Elaborar proyecciones de ingresos y egresos para la toma de decisiones oportunas y en base a información sustentada en la veracidad financiera. Realizar continuamente análisis de los indicadores financieros, los cuales servirán para determinar los

niveles de capacidad que tiene la entidad para el logro de sus objetivos.

- Establecer dentro de la planeación financiera la elaboración de flujos de caja que permitan presupuestar la necesidad de dinero durante sus actividades.
- Evaluar los resultados de cada proyecto adjudicado, determinando oportunamente las posibles desviaciones financieras con la finalidad dar seguimiento y corregirlas a tiempo.
- Crear un cambio de cultura en el personal local y extranjero en lo referente a planeación financiera a través de una capacitación constante para mejorar el proceso de planificación para dar respuestas oportunas y efectivas.
- Desarrollar un modelo de gestión adecuado que permita controlar los procesos empresariales, revisando los procesos y mecanismos que permitan utilizar los recursos de la empresa eficientemente.
- Realizar un análisis permanente del Modelo de Gestión en periodos de tiempo, para visualizar su comportamiento con la finalidad de tomar las decisiones oportunas y realizar los correctivos necesarios.

## **CAPÍTULO 6**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Diseño de un modelo de gestión que contribuya a la eficiente planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO S.A.

**Empresa:** BGP ECUADOR CO S.A.

**Ubicación:** Pichincha, DM Quito, Av. De los Shyris N35-71 y Suecia.

**Teléfonos:** 023332655/023332618

**Beneficiarios:** Los Directivos de BGP ECUADOR CO S.A. de la ciudad de Quito.

**Tiempo estimado para la ejecución:** Desde el 1 de septiembre hasta el 30 de diciembre de 2013.

**Investigadora:** Norma Chasipanta

**Director de Tesis:** Ing. Mauricio Sánchez

**Equipo Técnico Responsable:** Gerente: Ing. Xu Zhongjun  
Contadora: Ing. Patricia Ramírez

Autora: Norma Chasipanta

**Costo:**                   Recurso Humano   : \$ 1300,00  
                                  Recurso Material   : \$ 500,00

N°	Detalle	Cantidad	Valor
1	Suministros		350,00
2	Impresiones	500	100,00
2	Consultor	1	300,00
3	Capacitación área contable	2	600,00
4	Capacitación área administrativa	2	400,00
5	Imprevistos		50,00

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En el actual entorno competitivo las organizaciones se ven obligadas a buscar las mejores herramientas para manejar su negocio, sin embargo, el principal medio para lograrlo es a través de una buena gestión, de esta manera se crean empresas sostenibles.

Las empresas necesitan desarrollar planes y acciones con la finalidad de trasladarlos a términos económicos, esto permitirá aprovechar certeramente los recursos de los que se dispone, tener un total conocimiento de la estructura del capital que se posee y saber a qué atenerse en caso de dificultades financieras, de allí la importancia de tener una adecuada planeación financiera.

Actualmente el modelo de gestión de BGP ECUADOR CO S.A. no tiene plasmado en su totalidad las mejores prácticas que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Una vez realizado el estudio de la problemática podemos indicar que la empresa no cuenta con un apropiado modelo de gestión, motivo por el cual se propone el diseño de un modelo que permita establecer procesos y procedimientos eficientes en las diferentes áreas de la empresa, sobre todo en el área financiera, a través de una adecuada planeación, a fin de lograr una eficiente toma de decisiones y una alta rentabilidad.

Como referencia se presentan investigaciones con propuestas similares:

**(Sánchez D., 2010: 126, 130, 155)**, en su trabajo de investigación **Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A.**+toma en cuenta las siguientes consideraciones:

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones para lograr un crecimiento económico y financiero de Tecnopieles S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis financiero de la información contable de la empresa.
- Detectar y mejorar las falencias organizativas de la empresa.
- Realizar un breve análisis interno y externo de la empresa y su competencia.
- Desarrollar las bases de información financieras requeridas por la CFN para poder aplicar un crédito para capital de operación.
- Establecer estrategias que ayuden a mejorar las ventas y la recuperación de cartera.

- Establecer estrategias de marketing que ayuden a mejorar las ventas y la recuperación de cartera.

## **Conclusiones**

- Para el sector curtidor es importante contar con un modelo de gestión financiera en la toma de decisiones.
- Para el personal es importante realizar un análisis organizacional y estratégico de la empresa.
- El personal espera un crecimiento económico de la empresa para de esta manera ellos poder mejorar su calidad de vida y estabilidad laboral.
- Para el sector curtidor y para el personal el tener estrategias de marketing es algo fundamental en el crecimiento de las ventas.
- Para el personal es relevante tener incentivos por cumplimientos de metas de producción.

## **Recomendaciones**

- Crear un modelo de gestión financiera de fácil aplicación que sea una excelente herramienta gerencial en la toma de decisiones.
- Se debe incluir en el modelo de gestión financiera herramientas gerenciales en la toma de decisiones, que sean un aporte al nivel directivo de la empresa.
- La gerencia debe hacer cumplir los rangos y especificaciones de cada cargo y mejorar el nivel organizativo de la empresa a través de la creación de un reglamento interno debidamente legalizado e inscrito en el Ministerio de Trabajo.
- Tecnopieles S.A. en miras de tener un crecimiento económico debe orientarse en brindar mayores beneficios a su personal y un pilar fundamental de esto debe ser la seguridad industrial.

## **Modelo de Gestión**

Para el desarrollo de la propuesta es indispensable realizar buen diagnóstico empresarial.

Un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones, ayudará a la empresa a ver su situación económica y financiera actual para de esta manera orientarse en el cumplimiento de sus metas y objetivos hacia el futuro.

Los procesos componentes del modelo que se va a crear son los siguientes:

### **1. Análisis Financiero y Estratégico**

- Balance General
- Estado Resultados
- Flujo de Efectivo
- Horizontal
- Vertical
- Tendencias
- Indicadores

### **2. Empresarial**

- Análisis FODA
- Análisis Fuerzas Competitivas de Porter
- Herramientas para la toma de decisiones

### **3. Estrategia en Marketing**

- Alcance de Objetivos
- Condiciones de la Empresa y Competencia



- Presupuesto
- Objetivos y Metas

En la investigación de **(Salazar, 2011: 67)** la planificación financiera empírica incide en la Liquidez en la cooperativa de ahorro y crédito Campesina Ltda. (COOPAC) de la ciudad de Ambato, periodo Segundo semestre 2010+ se consideran los siguientes puntos:

### **Objetivo General**

Diseñar una Planificación Financiera Técnica que beneficie al fortalecimiento de la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Definir estrategias que permitan mejorar el nivel de liquidez.
- Realizar un Análisis Financiero para medir el comportamiento de la entidad.
- Elaborar Flujo de Caja y Presupuesto de Utilidades (Estados Financieros Pro Forma) que permita tener a la entidad una información oportuna para la toma de decisiones.

### **Conclusiones**

Una vez efectuada la investigación se pudo determinar algunos aspectos que afectan al proceso de Planificación Financiera que impiden el desarrollo de las actividades y entre la cuales podemos mencionar:

- En la Cooperativa a pesar de existir empíricamente una Planificación Financiera no se la ha realizado como un proceso adecuado, lo que ha

afectado a sus actividades cotidianas, al no contar con una herramienta para la toma de decisiones y que satisfaga las necesidades de los socios.

- La Cooperativa ha estado utilizando indicadores pero que no han sido analizados con frecuencia lo que no permite el aprovechamiento de los recursos financieros para el logro de sus objetivos.
- No existe técnicamente una Planificación Financiera como una herramienta para hacer proyecciones y análisis de crecimiento que permita a la Cooperativa fortalecer su liquidez.

### **Recomendaciones**

Luego del análisis realizado se considera importante recomendar con el objeto de mejorar el proceso de Planificación Financiera de la Cooperativa:

- La Cooperativa debe tener en cuenta que una planificación Financiera tiene ventajas de mejoramiento en sus actividades debiendo aprovechar como un instrumento de evaluación permanente que permita tomar buenas decisiones.
- Se debe realizar continuamente análisis de los indicadores, los cuales servirán para determinar los niveles de capacidad que tiene la entidad y para el logro de sus objetivos.
- Diseñar una Planificación Financiera técnica en la Cooperativa que permita mejorar la consecución de los objetivos planteados, el control de flujos, análisis financieros y la liquidez, para mejorar la toma de decisiones.

### **Modelo Operativo de Planificación Financiera**

#### **I Etapa**

Marco Institucional

- Misión
- Visión
- Objetivos

## **II Etapa**

- Estrategias

## **III Etapa**

- Plan Financiero:
- Análisis Financiero (Indicadores)
- Planeación del Efectivo (Flujo de Caja)
- Planeación de Utilidades (Estados pro forma o proyectados)

**(Alban, 2010: 182)**, en su investigación con el tema "Diseño de un modelo de gestión financiera para aplicar en la Clínica Alemania" menciona lo siguiente:

### **Objetivos**

La formulación de objetivos es la base para la definición de las estrategias y las acciones encaminadas a desarrollar. Por tanto es primordial la definición de los objetivos por parte de la Dirección Financiera, constituyendo estos objetivos como el núcleo central en el proceso decisional.

A partir del objetivo general la Dirección Financiera toma decisiones en dos ámbitos, el de inversión y el de la financiación y, a su vez, en cada uno de estos ámbitos aparece un objetivo específico.

- Inversión: maximizar la rentabilidad.
- Financiación: minimizar el coste de capital.

Estos objetivos específicos, por un lado, han de ser el marco de referencia de las distintas políticas financieras, entre las que se encuentran las de inversión, liquidez, endeudamiento, etc., y, por otro, han de ser compatibles como el objetivo financiero general de expansión rentable y financieramente saneada y con las restricciones que emanan de los objetivos generales de la empresa.

## **Conclusiones**

- El sector público ha realizado grandes esfuerzos por mejorar el servicio de salud que brinda a sus pacientes, implementando nuevas unidades móviles, creando nuevos centro de salud y hospitales, ampliando su cobertura. Sin embargo su esfuerzo no ha sido lo suficiente, debido al aumento de la población que hace uso de este servicio.
- La Clínica Alemania a pesar de encontrarse en un mercado competitivo, ha aprovechado el entorno favorable y ha ganado un mayor posicionamiento en el mercado de la salud, lo que ha permitido implementar nuevos servicios, renovación tecnológica y mejoramiento de su infraestructura.
- A partir de la administración del 2006, la Clínica Alemania ha enfrentado grandes cambios administrativos y financieros, los mismos que han sido manejados de una forma poco técnica, ocasionando que las ganancias obtenidas no se las haya aprovechado correctamente.
- Por una mala administración financiera de los años 2007 y 2008 ocasionaron que la cuenta por cobrar cada año aumente su valor, llegando a ubicarse en los \$ 41.939, al año 2009, valor muy alto para con relación a la industria, por ese motivo su gestión de cobro tarda mucho en recuperarse, ocasionando que la clínica en algunos meses afronte problemas de liquidez.
- La Clínica en base a la evaluación realizada con el proyecto de tesis, reflejo resultados que no han sido apropiados desde un punto de vista

financiero, ya que su ciclo de conversión presenta un tiempo de pago promedio con relación a la industria, aceptable para cumplir con sus obligaciones, lo que no sucede con el periodo de cobro, que se presenta sobre el promedio de la industria, ocasionando a la clínica problemas de iliquidez, ya que el dinero que se obtiene en ese tiempo se lo destina para cubrir obligaciones adquiridas.

- La Clínica Alemania se desenvuelve en un sector de servicio de salud, sin embargo, mantiene un rédito adicional que es el de farmacia, en el cual se ha determinado una rotación excesiva de inventarios, lo que demuestra que la Clínica no posee un stock mínimo requerido para el funcionamiento adecuado de la farmacia.
- Durante los cinco años utilizados para efectuar el análisis financiero de la Clínica se consideró fluctuaciones económicas que afrontó el país, ocasionando variaciones en la gestión financiera de la clínica.
- Actualmente la Clínica Alemania ha decidido implementar un modelo de gestión financiera, para analizar la viabilidad de la implementación de: Rayos X, Encefalograma y Equipo Odontológico, servicios que poseen una alta demanda por los pacientes

## **Recomendaciones**

- La Clínica debe manejar su administración con criterios técnicos, contando con esquemas específicos financiero, de control y de gestión para el manejo del capital de trabajo y la evaluación operacional.
- La Clínica debería mejorar su gestión financiera y administrativa, la misma que le permitirá implementar nuevos servicios, posicionándola en un mercado más amplio y ganando mayor reconocimiento de los pacientes.
- El requerimiento de la Clínica determina que para ser competitivo debe incrementar su actividad operacional, la misma que demanda un aumento en su inversión de capital.

- Para mejorar la gestión de cobro sería necesario contratar un buró de crédito que le permita a la clínica analizar la capacidad de pago de cada cliente, en el momento de ingresar a recibir la atención médica; por otro lado para mejorar la gestión de pago es indispensable implantar una política de pago para proveedores, es decir, el último día de la semana laboral en un horario de 4y30pm a 6pm, con esto se logrará retrasar el periodo de pago sin perder su calificación de crédito ante el proveedor.
- Es recomendable invertir un capital mayor para la farmacia, para conseguir que el inventario rote menos, no obstante para el buen manejo del mismo no se lo debe llevar en Kardex, sino realizar un sistema ABC de inventarios, para identificar los productos químico farmacéuticos de mayor inversión monetario y en cantidad, evitando desperdicios y caducidad de los productos.
- Para el análisis financiero de los Estados Financieros de la Clínica es recomendable utilizar los datos de 3 años anteriores al año de estudio, con ello se percibe un panorama claro, sin mucha variación de los índices económicos afrontados por el país.
- Es indispensable realizar un modelo de gestión financiera, basándonos en un análisis de escenarios, donde se determinará las posibles alternativas de financiamiento que la Clínica puede tomar, considerando entradas y salidas de dinero, y las variables económicas nacionales, esto será de gran ayuda para tomar decisiones e implementar nuevos proyectos de inversión para la Clínica.

### **Modelo De Gestión Financiera A Corto Plazo**

- Capital de Trabajo
- Administración de cuentas por cobrar
- Administración de Inventarios
- Administración de Pasivos Corrientes
- Ciclo de conversión del Efectivo

**(Sánchez G., 2011: Internet)**, menciona que:

### **Diagnóstico o Análisis Externo**

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

Oportunidad = todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades

Amenaza = todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades

### **Tipos de factores Externos:**

Factores macroeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos

Factores de mercado e industria: tamaño y potencial del mercado, comportamiento de la clientela, segmentación, competencia, productos sustitutos, potenciales nuevos competidores que están entrando el mercado, perspectivas futuras del mercado y la industria, etc.

Ejemplos de oportunidades:

- Incremento en el poder adquisitivo
- Cambios favorables en el comportamiento de la clientela
- Precios de materia prima bajando
- Acceso a nueva tecnología

- Acceso a nuevos mercados
- Potenciales nuevos inversionistas

Ejemplo de Amenazas:

- Recesión económica
- Conflictos políticos
- Inflación acelerada
- Competencia en crecimiento
- Productos competitivos
- Disminución del poder adquisitivo

Usted debe enfocarse en aquellos factores que tienen mayor probabilidad de ocurrir y que tienen un efecto más fuerte en las operaciones de su empresa.

### **Diagnóstico o Análisis Interno**

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

Fortalezas = Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Debilidades = Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos.



Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción; comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad.

Ejemplos de fortalezas:

- Bajos costos de producción
- Personal calificado
- Buen control de calidad
- Precios competitivos
- Buena reputación

Ejemplo de debilidades:

- Maquinaria inadecuada
- Tecnología obsoleta
- Pobre calidad de productos
- Falta de planificación
- Organización ineficiente

El enfoque debe ser sobre aquellos factores que puedan tener el mayor impacto en el éxito de la empresa.

**(Barrios, 2012: Internet)**, menciona que el Análisis Externo (es también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")

El Análisis Interno " Confección de la matriz DAFO " Es la determinación de la estrategia a emplear.

### **Análisis Externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas

se puede realizar estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización pueden ser:

- De carácter político
- De carácter legal
- De carácter social
- De carácter tecnológico

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar:

- Aspectos del Servicio que se brinda,

- Aspectos Financieros,
- Aspectos de mercadeo,
- Aspectos Organizacionales,
- Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Actualmente el modelo de gestión de la empresa no tiene plasmado en su totalidad las mejores prácticas que aseguren el cumplimiento de las directrices de la gerencia.

Una vez realizado el estudio de la problemática podemos indicar que la empresa no cuenta con un apropiado modelo de gestión que permita establecer procesos y procedimientos eficientes en las diferentes áreas de la empresa, sobre todo en el área financiera, a través de una adecuada planeación, a fin de lograr una eficiente toma de decisiones y una alta rentabilidad.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La propuesta de implantación de un modelo de gestión en la empresa pretende generar un cambio de direccionamiento gerencial para una eficiente toma de decisiones, que a la vez permita elaborar planes y

procesos empresariales adecuados para prever situaciones que puedan afectar la rentabilidad de la empresa. Permitirá medir y controlar eficientemente los recursos para que esta sea más competitiva.

Es de gran importancia para la empresa el contar con un soporte administrativo para hacer más efectivas tanto las actividades como los procesos, y operar de manera acertada en la ejecución de sus proyectos.

Es novedoso, ya que permitirá entregar al personal directivo chino una guía para que las operaciones se realicen de manera más efectiva en base a las necesidades locales, lo cual les permitirá ampliar sus conocimientos financieros y administrativos en el Ecuador.

Esta investigación resulta viable ya que cuenta con el apoyo de cada uno de los integrantes de la empresa a nivel gerencial y administrativo y no requiere de elevados recursos económicos para su implantación.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de gestión para la empresa BGP ECUADOR CO S.A. que contribuya a una adecuada planeación financiera y permita una toma de decisiones eficiente.

### **6.4.1 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa
- Definir los procesos integrales de la empresa en base a su objeto social
- Elaborar un plan estratégico a mediano plazo en función del diagnóstico realizado.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Es factible implementar un modelo de gestión de acuerdo a los factores fundamentales que se detallan a continuación:

### **6.5.1 Factibilidad Tecnológica**

BGP ECUADOR CO S.A. cuenta con el equipo tecnológico necesario para el desarrollo de la presente propuesta, mismo que corresponde a computadores de escritorio y portátiles, sistema contable y software actuales.

### **6.5.2 Factibilidad Organizacional**

La implementación de la propuesta es viable al mejorar los procesos y brindar una herramienta que permita manejar la empresa de manera más eficiente.

### **6.5.3 Factibilidad Económica**

La empresa cuenta con los recursos necesarios para la aplicación de la propuesta planteada, sin que esto afecte su situación económica, al ser un costo razonable y tomando en cuenta los beneficios que la empresa va a obtener mediante su implementación.

### **6.5.4 Factibilidad Legal**

Según el derecho privado no existen limitaciones ni prohibiciones para desarrollar la propuesta mencionada en este trabajo.

### **6.5.5 Factibilidad Social**

A través de un adecuado modelo de gestión la empresa mejorara sus procesos y toma de decisiones, contara con un plan financiero adecuado que permite controlar sus costos y prever situaciones de riesgo, lo cual brindara un servicios de buena calidad y a un costo razonable a sus clientes, sin sacrificar la rentabilidad de la empresa; contribuyendo a mejores resultados económicos lo cual beneficiará a sus funcionarios.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1 Diagnóstico**

Según **(Arboleda, 2010: Internet)** este tiene por objetivo realizar una descripción y análisis de los principales aspectos relacionados al problema definido.

Por su parte **(Group, 2011: Internet)** indica que constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Además, **(Porter Michael, 2009:6)** añade que realiza un análisis referente a las actividades productivas, los recursos usados y las limitaciones que impiden el mejor uso de los mismos.

Basándose en la información de **(Sánchez Juan y Vidal Rosario, 2009: Internet)** con el diagnóstico se pretende encontrar criterios que faculten hacer relevantes algunos elementos y dejar otros en segundo plano, como un medio de contraste que permite que los primeros se destaquen.

El diagnóstico se inicia por la consulta del interesado a un especialista en donde se generan expectativas y se espera que el consultor pueda interpretar la información otorgada por el cliente dentro del marco de sus conocimientos para proponer soluciones al problema detectado.

### 6.6.2 Procesos

Para **(Davenport, 2012: Internet)** los procesos organizacionales cortan horizontalmente las áreas funcionales tradicionales y exigen un diseño que asegure un funcionamiento coordinado y eficiente del conjunto de actividades que las componen. Una forma de apoyar este diseño es a través de procesos organizacionales apoyados en la TI, los cuales hacen fluir las unidades de información, facilitan la coordinación y dan soporte a la realización de las actividades.

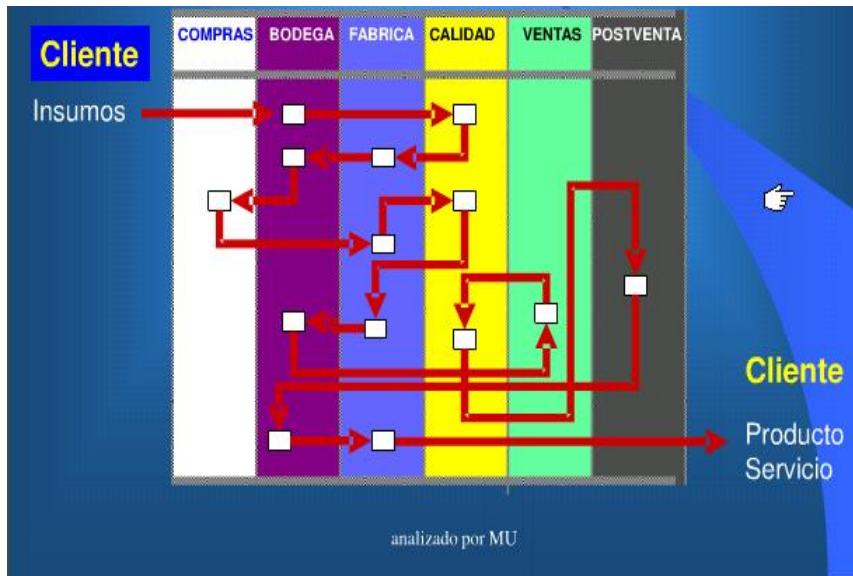
Tomando como referencia el trabajo de **(Urigüen Mónica, 2011: Internet)**, proceso es la integración secuencial de actividades, personas, materiales, métodos y maquinas, para producir resultados en forma de productos o servicios, que tienen valor para el cliente.



Fuente: Administración de procesos, evaluación y mejora  
Elaborado por: L. Donoso



## Mejora de Procesos



Fuente: Administración de procesos, evaluación y mejora  
Elaborado por: L. Donoso



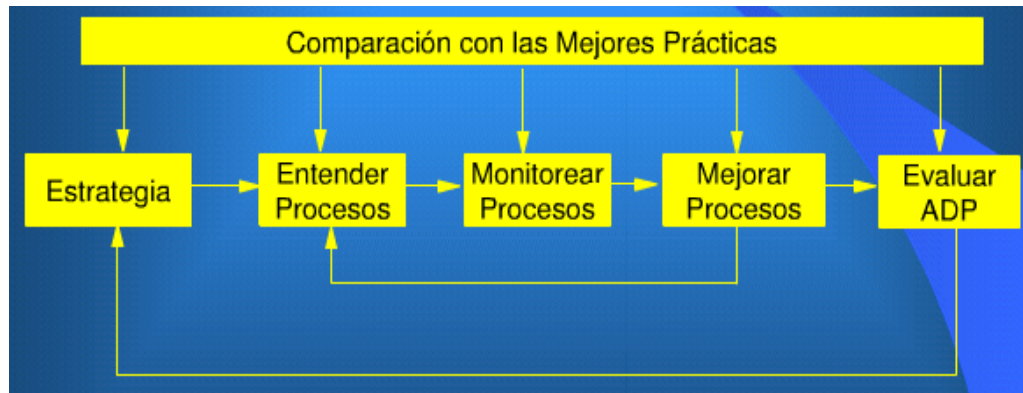
Fuente: Administración de procesos, evaluación y mejora  
Elaborado por: L. Donoso

## Elementos del Proceso

1. Definir los clientes y sus salidas
2. Definir los proveedores y entradas

3. Definir controles y directrices
4. Definir mecanismos

### Modelo de Administración de Procesos



Fuente: Administración de procesos, evaluación y mejora  
Elaborado por: L. Donoso

### Jerarquía de los Procesos

- Macro proceso
- Proceso
- Subproceso
- Actividad
- Tarea

**Flujograma:** El flujograma ayuda a identificar una serie de aspectos que son susceptibles de mejora o cambio, como son:

- Duplicación de actividades o trabajo
- Documentación excesiva, duplicada o innecesaria
- Exceso o falta de controles
- Actividades innecesarias

### 6.6.3 Plan Estratégico

**(Guía de Calidad, 2012: Internet)** Establece que es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Al contrario **(Sinnexus, 2012: Internet)** manifiesta que documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. Y también, **(Málaga, 2012: Internet)** añade que este recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

#### Misión

Tomando como referencia a **(Grande, 2005: 104)** la misión de una empresa se entiende al conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quien sepa su mercado, bienes o servicios que ofrecerá, cuáles serán sus valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en que se diferenciarán de los consumidores.

Para **(Del Arco Eva, 2009: 26)** la misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión se define de una forma general vaga y a menudo poética, Debe responder a la pregunta de: ¿para qué existe la empresa?

## **Visión**

La visión define y describe la situación futura que desea tener en la empresa. El propósito de las visiones es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿en qué queremos que se convierta la organización en los próximos años? **(Del Arco Eva, 2009: 27)**

Para **(Galindo, 2006: 26)** la visión es un conjunto de ideas general que permiten definir claramente, a donde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas.

## **Objetivos**

**(González Johanna, 2012: Internet)** los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.

**(Coaching Empresarial, 2009: Internet)** Los objetivos son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo. Es por ello que la ayuda de un coach puede facilitar en gran medida la definición de objetivos para la empresa, al tiempo que puede ayudar a desarrollar un plan de acción acorde con las necesidades de la organización y sus empleados.

Para poder comprender mejor los objetivos de una empresa debemos tener una idea de cuáles son las funciones que éstos desempeñan:

- Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
- Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

Ahora bien, para cumplir con estas funciones, los objetivos deben reunir ciertas cualidades como son:

- Claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a dónde quiere ir la empresa ni lo que se espera de ellos.
- Realismo, ya que la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos excesivamente fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos.
- Medibles, para facilitar la función de evaluación y control.

Cuando formulamos los objetivos empresariales podemos encontrarnos con tres niveles de objetivos.

## **Estrategia**

Constituye la segunda parte de la ecuación de la rentabilidad: por qué algunas compañías son capaces de superar a sus rivales. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costos más bajos que sus rivales. **(Porter Michael, 2009: Internet).**

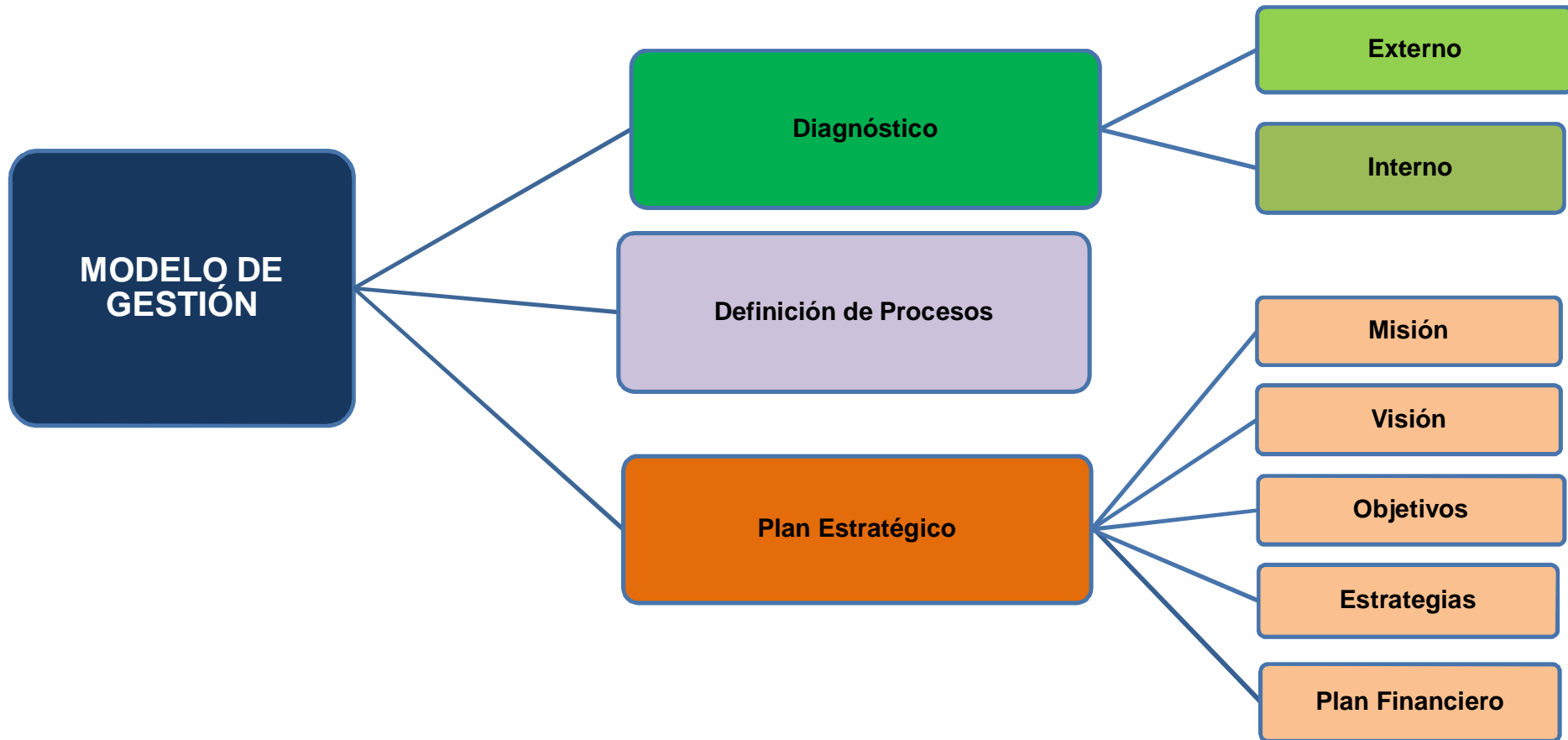
## Plan Financiero

Según **(Carter Baker, 2009: Internet)** supone la traducción en números a medio plazo del proyecto de empresa y suele estar compuesto por un plan de inversiones, una cuenta de resultados previstos, un balance provisional, un presupuesto de tesorería, entre otros. Por otro lado **(Saavedra, 2012: Internet)** señala que es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc.

**(De la Hoz y otros, 2010: Internet)** añade que es la versión cuantificada de su proyecto y su credibilidad ante los inversionistas dependerá fuertemente de su sustento y forma de presentarlo. La mejor forma de expresarlo es utilizando un sencillo **«modelo financiero»** que le ayude a proyectar sus finanzas futuras y le permita evaluar distintos escenarios.

**(López, 2011: Internet)** señala que es un proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto, y a los procedimientos inherentes al mismo. **(Balladares, 2007: Internet)** manifiesta que es una acción dirigida a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

## 6.7 MODELO OPERATIVO



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

## 6.7.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL

Tomando como referencia a Arboleda 2010:

### Descripción de la Empresa

Razón Social: BGP ECUADOR CO S.A.

Ruc: 1791880706001

Sector económico: Servicios Petroleros

Es filial de la empresa multinacional BGP Internacional, que a su vez es parte de la petrolera estatal China National Petroleum Corporation (CNPC).



CNPC es una de las compañías de energía más importantes del mundo. Es una empresa estatal cuyas operaciones comerciales abarcan un amplio espectro de actividades. Desarrolla todas las fases de la industria petrolera: exploración, explotación y producción de hidrocarburos, así como su transporte y refinación. También se desempeña en el marketing nacional y comercio internacional, así como en la fabricación y suministro de equipos

En el 2009, según el ranking del semanario U.S. Petroleum Intelligence, CNPC ocupó el quinto puesto entre las 50 mejores empresas petroleras del mundo, basados en los índices de reservas de petróleo y gas, en las cifras de producción, capacidad de procesamiento de crudo y en la venta de productos refinados.



BGP ECUADOR CO S.A. inicia sus actividades en el Ecuador en el mes de mayo del año 2003 con su oficina administrativa en la ciudad de Quito.

La actividad de la compañía es la prestación de toda clase de servicios en la industria de hidrocarburos, en especial en todo lo referente a las actividades de sísmica en todas sus fases.

La exploración sísmica constituye la primera fase de la cadena productiva de los hidrocarburos por lo que la empresa depende de la necesidad de las empresas petroleras públicas y privadas para generar sus ingresos a través de la adjudicación de proyectos.

A continuación se muestran los proyectos adjudicados de los últimos cinco años:

**TABLA 10.** Proyectos Adjudicados: Años 2008-2011

PROYECTO	VIGENCIA	INICIO	TERMINACIÓN
Cuenca Progreso	22 meses	Marzo 2009	Noviembre 2010
Auca Norte	18 meses	Julio 2008	Junio 2009
Cononaco	14 meses	Noviembre 2008	Julio 2009
Yanaquincha Limoncocha	24 meses	Julio 2008	Abril 2009
Pañacocha	24 meses	Septiembre 2009	Agosto 2010
Lago Agrio	17 meses	Diciembre 2012	
Zamona	6 meses	Julio 2013	

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

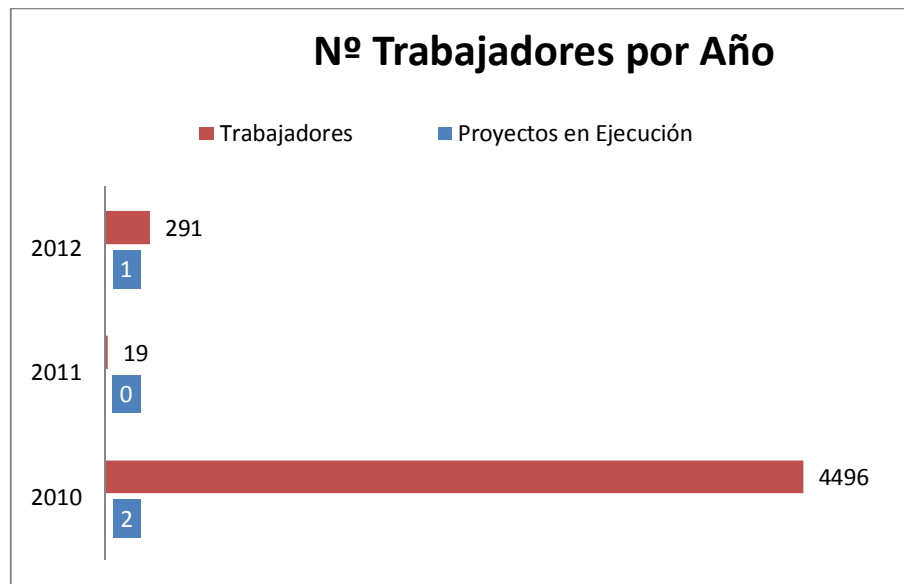
## Talento Humano

La compañía cuenta con personal local para áreas administrativas, operativas y técnicas, y cuenta con personal técnico especializado de nacionalidad china para garantizar que la prestación de los servicios sea de alta calidad y minimizar los riesgos en la operación.

En la ciudad de Quito el número de trabajadores es de catorce personas ecuatorianas y seis personas de nacionalidad china que comprende el personal administrativo.

Dependiendo del tipo proyecto adjudicado y el tiempo de ejecución, el personal de staff y labor varia, como se muestra a continuación:

**FIGURA14.**Número de trabajadores por año



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

## Cientes

Los principales clientes de la empresa BGP Ecuador CO S.A. son:



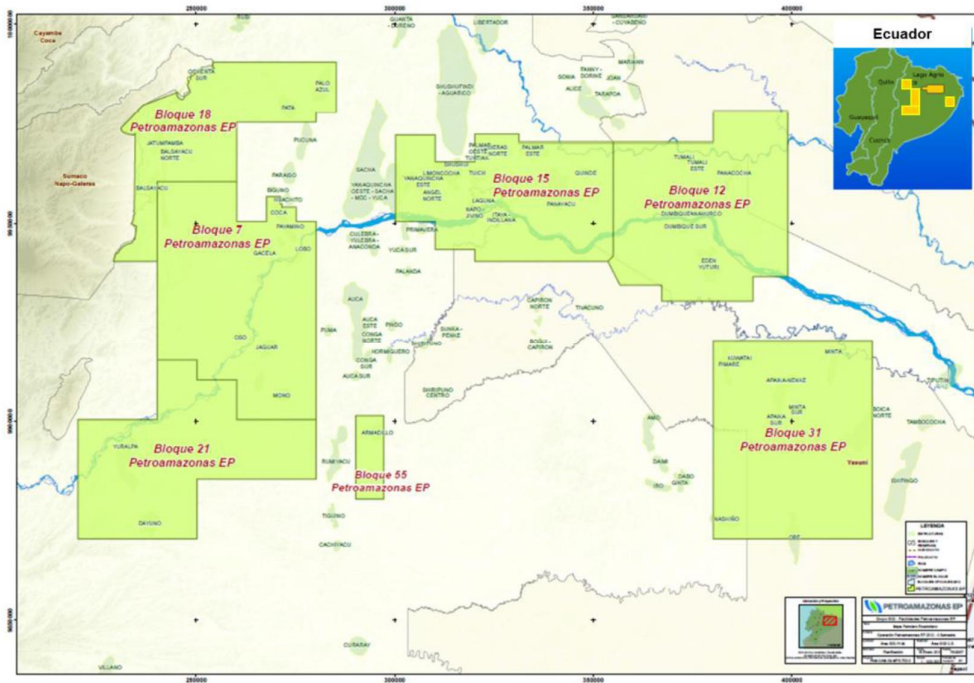
### **Petroamazonas EP**

Es una Empresa Pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante Decreto Ejecutivo No. 314 de 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 de 14 de abril de 2010.

Los reconocimientos que ha recibido son:

- Recertificación de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001
- Recertificación en PETROAMAZONAS EP de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001
- Mejores Prácticas de inserción laboral al personal discapacitado
- Premio General Rumiñahui
- Premio del Ministerio de Relaciones Laborales
- Premio Best Carbon Market Energy Efficiency Pioneers South America 2011
- Opera los Bloques 7,15, 18 y 21; y del desarrollo del Bloque 31
- Producción de 160.000 Bppd
- Infraestructura tecnológica y sistemas de información de clase mundial

Bloques que opera actualmente:



Fuente: Petroamazonas(2013)

## Sísmica, Geología y Exploración

Dentro del presupuesto de inversiones anual se consideran los proyectos de sísmica exploración, perforación, facilidades y otros proyectos.

Los rubros más importantes en relación a la operación de la empresa fueron: perforación de pozos de desarrollo, facilidades, y actividades de exploración.

Presupuesto de inversiones año 2012:

<b>Meta (USD \$):</b>	<b>1,251'077,241</b>
<b>Real (USD \$):</b>	<b>1,150'881,439</b>

	Presupuesto Anual Por Proyectos	Ejecución Anual por Proyectos	% Ejecución Anual
→ Sísmica y Geología	21,122,034	9,389,599	44%
Exploración	56,085,239	55,727,089	99%
Perforación	597,754,778	577,443,329	97%
Facilidades	302,424,707	281,045,322	93%
Activos Fijos	22,716,589	21,877,834	96%
OGE Sectorial	108,842,857	96,303,022	88%
Bloque 31	142,131,038	109,095,244	77%
<b>TOTAL</b>	<b>1,251,077,241</b>	<b>1,150,881,439</b>	<b>92%</b>

Fuente: Petroamazonas (2013)



### EP Petroecuador

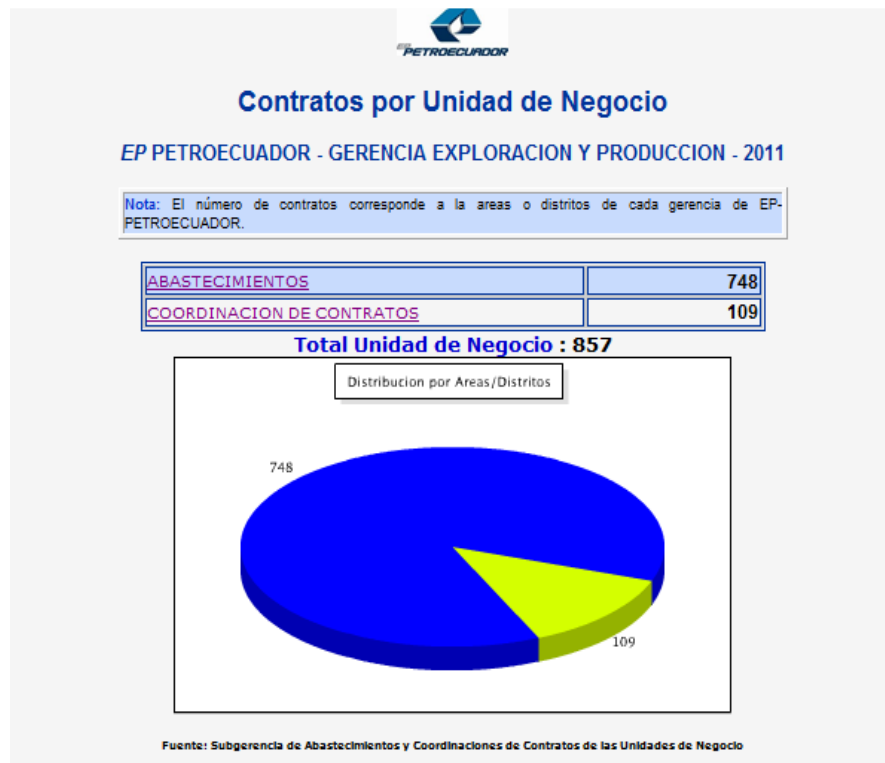
Empresa pública responsable de la exploración, extracción, transporte, industrialización, comercialización interna y externa de hidrocarburos, con calidad, cantidad y oportunidad, cumpliendo las normas ambientales vigentes.

También participa en otras actividades que son claves para el avance del país, como la extracción de gas natural y la distribución a las comunidades; producción de asfalto para las carreteras del país. Es una marca que trabaja bajo normas de control ambiental y capacita a sus colaboradores para obtener eficiencia y agilidad.

Es la empresa pública petrolera más grande del país, ocupa el primer lugar del sector petrolero dentro del ranking de las 100 empresas y líderes con mayor reputación en Ecuador, según la encuesta de la revista Vistazo, en su edición de junio de 2013.

- Año de fundación: Se creó como CEPE en 1972
- Empresa Estatal: Desde 1989
- Empresa Pública: Desde 2010
- Considerada como la Primera Empresa Pública Hidrocarburífera Social y Ecológicamente responsable con las comunidades del todo el país.

EP Petroecuador a través de la Gerencia de Exploración y Producción coordina los contratos relacionados con la exploración sísmica y otros servicios, a continuación se observa el número total de contratos adjudicados para el año 2011, dentro de los cuales consta la empresa BGP Ecuador CO S.A, como se muestra a continuación:



Fuente: EP Petroecuador (2013)

**CONTRATOS ADJUDICADOS - 2011 - GERENCIA EXPLORACION Y PRODUCCION - COORDINACION DE CONTRATOS**

NUM.CONTRATO	OBJETO	CONTRATISTA	MONTO	MONEDA	VIGENCIA DESDE	VIGENCIA HASTA	OBSERVACION
2011-001	Adquisición de Repuestos para Motores CATERPILLAR	Importadora Industrial Agrícola I.I.A.S.A	417763.08	DLS	2011-01-12 00:00:00.0	2011-06-11 00:00:00.0	SIN OBSERVACION
2011-002 (MENOR CUANTIA)	Contrato Menor Cuantía Obras para la Construcción de un Aula Escolar de 12m x 9m, Dos Baños Para Estudiantes y Un Tanque Elevado con Bomba Eléctrica de 2HP, en Beneficio de la Comunidad El Cándor de la Parroquia Dayuma, Cantón Francisco de Orellana, Provincia Francisco de Orellana, Conforme Convenio 2009094	Ing. Marjorie Verónica Ubillus Barcia	65488.98	DLS	2011-01-19 00:00:00.0	2011-04-18 00:00:00.0	
2011084	Prestación de Servicios Técnicos Especializados de Adquisición Sísmica Tridimensional de 1233 KM2 en Subsuelo con Cobertura Máxima 4800% FULL Migrada (Aplicativamente 1592 KM2 en superficie en dos Áreas), en la Región Amazónica Ecuatoriana; Áreas Lago Agrio-Guanta Dureno, Pucuna y la Parte Sur del Campo Parahuacu.	BGP ECUADOR CO. S.A.	43995970.90	DLS	2011-12-08 00:00:00.0	2013-11-07 00:00:00.0	

Fuente: Petroamazonas (2013)



**Andes Petroleum Ecuador Ltd.**

Esta empresa petrolera opera en el Bloque Tarapoa y en la Estación de Almacenamiento y Transferencia de Lago Agrio, en la provincia de Sucumbíos.

Ha sido formada con aportes accionarios de las empresas estatales de la República Popular China: China National Petroleum Corporation (CNPC) en el 55% y China Petrochemical Corporation (SINOPEC), en el 45%.

Se estableció en Ecuador desde el año 2006 y ha articulado un compacto equipo multicultural, eficaz, talentoso, sumamente profesional, responsable de los altos estándares productivos y cualitativos.

Andes Petroleum tiene los inversionistas privados extranjeros más importantes del país. Así lo han destacado año a año, a lo largo de esta

década, las prestigiosas publicaciones VISTAZO, GESTIÓN y EKOS. Su propia investigación, basada en fuentes del SRI, Superintendencia de Compañías y Aduanas, la ha colocado en los primeros lugares de sus respectivos Rankings de las Empresas Más Importantes del País en espacios como Activos, Ventas, Patrimonio, Utilidades y especialmente Impuestos Pagados.

Las regiones y bloques que opera son:



**Fuente:** Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Exploración: Se encarga de analizar y evaluar las actividades de exploración, que puedan añadir valor al potencial de reservas que tiene el Ecuador, al aplicar sucesivas re-interpretaciones sísmicas utilizando atributos matemáticos de última tecnología.

### **Competidores**

En el sector de servicios petroleros nuestros principales competidores son:





Sinopec International Petroleum Service Ecuador S.A.

Es una empresa dedicada a actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas. Dentro de sus servicios principales esta la exploración sísmica.

Inicia sus operaciones en Ecuador el 28 de noviembre de 2002

De acuerdo a información publicada en la página web del Servicio de Rentas Internas Sinopec ha generado utilidades en los últimos cinco años, y ésta se ha ido incrementando paulatinamente como vemos a continuación:

Año Fiscal	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado	Salida de Divisas *
2012	1791858727001	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	\$4.589.144,30	\$0,00
2011	1791858727001	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	\$3.986.843,97	\$0,00
2010	1791858727001	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	\$3.125.342,11	\$0,00
2009	1791858727001	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	\$1.680.263,49	\$0,00
2008	1791858727001	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	\$890.811,36	\$0,00




Areasurvey S.A.

Es una compañía ecuatoriana, cuyos accionistas son personas de amplia experiencia en la industria sísmica. Ha trabajado en más de quince países en las más diferentes condiciones tanto topográficas, sociales, y climáticos.


Sus servicios principales son:

- Prospección Sísmica
- Exploración Geofísica
- Prospección Minera

Su proyecto actual de exploración sísmica es:


**ARAZÁ 3D EN ECUADOR**

**CLIENTE:** Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador  
**PROYECTO:** Arazá 3D  
**LOCALIZACIÓN:** Región Amazónica Ecuatoriana, Lago Agrio - Área Arazá  
**EXTENSIÓN:** 207 Km2 en Subsuelo con cobertura mínima 4800% Full Migrada  
 (Aproximadamente 328 Km2 En Superficie En Dos Áreas)



De acuerdo a información publicada en la página web del Servicio de Rentas Internas se observa que ha generado utilidad en los años 2009 a 2012.

Año Fiscal	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado	Salida de Divisas *
2012	1791988566001	AREASURVEY DRILLING & RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	\$64.921,59	\$0,00
2011	1791988566001	AREASURVEY DRILLING & RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	\$109.851,95	\$0,00
2010	1791988566001	AREASURVEY DRILLING & RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	\$1.538,11	\$0,00
2009	1791988566001	AREASURVEY DRILLING & RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	\$143,22	\$0,00
2008	1791988566001	AREASURVEY DRILLING & RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	\$0,00	\$0,00



Seismic Corp Service Ecuador

Somos una empresa 100% ecuatoriana dinámica que realiza trabajos de Prospección Sísmica, por medio de la utilización de métodos sísmicos que se basan en la detección de ondas elásticas producidas por una fuente artificial, que se propagan a través del subsuelo y se detectan en la superficie mediante sensores, obteniendo una imagen del terreno basada en las propiedades elásticas de los materiales.

Proyecto actual de exploración sísmica:

Cliente: Consorcio Petrolero Palanda Yucasur

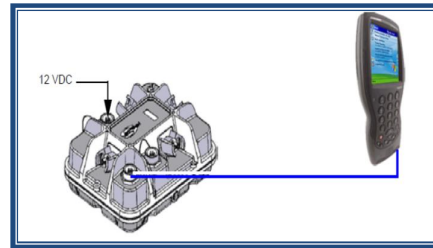
Proyecto	Palanda Yucasur
Sector	Palanda
Total Km	40 Km

## Proveedores

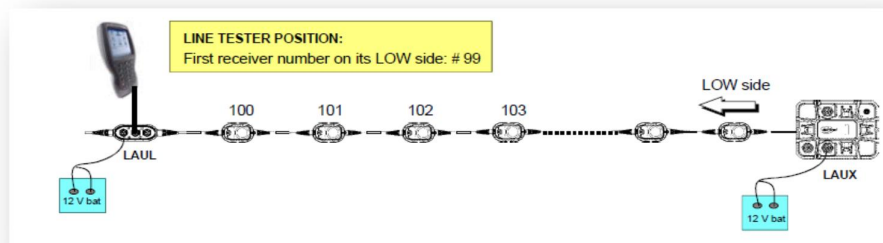
La empresa cuenta con varios proveedores para los distintos equipos y materiales que se utilizan en la ejecución de proyectos.

Para la operación en campo el departamento de registro en un estudio sísmico es el encargado de realizar la adquisición de datos sísmicos a través de varios instrumentos electrónicos diseñados para tal propósito.

Los equipos utilizados son los siguientes:



TMSLT 408 Conectado a LAUX por Puerto XDEV



#### Conexión de LT 408 en Línea



Cable Tester 408



Multímetro Analógico

La mayor parte de equipos e instrumentos son adquiridos a otros países o solicitados a la casa matriz.

#### **Capacidad Administrativa**

La empresa cuenta con manuales de procedimientos, funciones y políticas internas en las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad, reglamento Interno de Trabajo y reglamento de Salud y Seguridad.

#### **Capacidad Competitiva**

Pertenece a una de las compañías más grandes de servicios petroleros a nivel mundial BGP Internacional, la cual a su vez es parte de CNPC la petrolera estatal China. La compañía se destaca en cuanto a efectividad en los resultados obtenidos en sus servicios de exploración sísmica y cuenta con gran experiencia a nivel mundial.

Desde 1997 la empresa BGP INC, matriz en China, ha colaborado en más de 148 proyectos para compañías energéticas, en distintos países, contando entre sus principales clientes:

**TABLA 11.** Principales clientes BGP INC.

<b>COMPAÑÍA</b>	<b>PAIS</b>
OXY, OMV	ALBANIA
SAUDI ARAMCO	ARABIA SAUDITA
ESSO, AGIP, BP, PETROCORP	CHINA
PETROECUADOR	ECUADOR
SHELL, AGIP	NIGERIA
NOVUS	OMÁN
OCCIDENTAL, HARDY, OPY, PREMIER SHELL	PAKISTAN
SAPET OLIMPIC, BURLINGTON	PERU
GNPOC, IPC, LUNDIN, PDOC	SUDAN
TPAO	TURQUIA
VASTARM NEW STAR	USA
PDVSA	VENEZUELA

Fuente: Investigación de Campo 2013

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

El personal técnico de nacionalidad china forma parte de BGP matriz y dependiendo de la necesidad son trasladados a los proyectos en las distintas partes del mundo, lo cual permite ser una empresa competitiva al contar con personal de alta experiencia y confiabilidad.

### **Capacidad tecnológica**

La compañía cuenta con equipos y software de última tecnología que cumplen los requerimientos y condiciones solicitados por los clientes. Muchos software son desarrollados por la misma empresa, lo cual permite tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas.

### **Capacidad Financiera**

BGP ECUADOR CO S.A cuenta con el soporte económico de su matriz en China, sin embargo, localmente no ha tenido rentabilidad en los últimos años lo cual no le permite crecer dentro del mercado ecuatoriano.

**TABLA 12. Matriz de Capacidades**

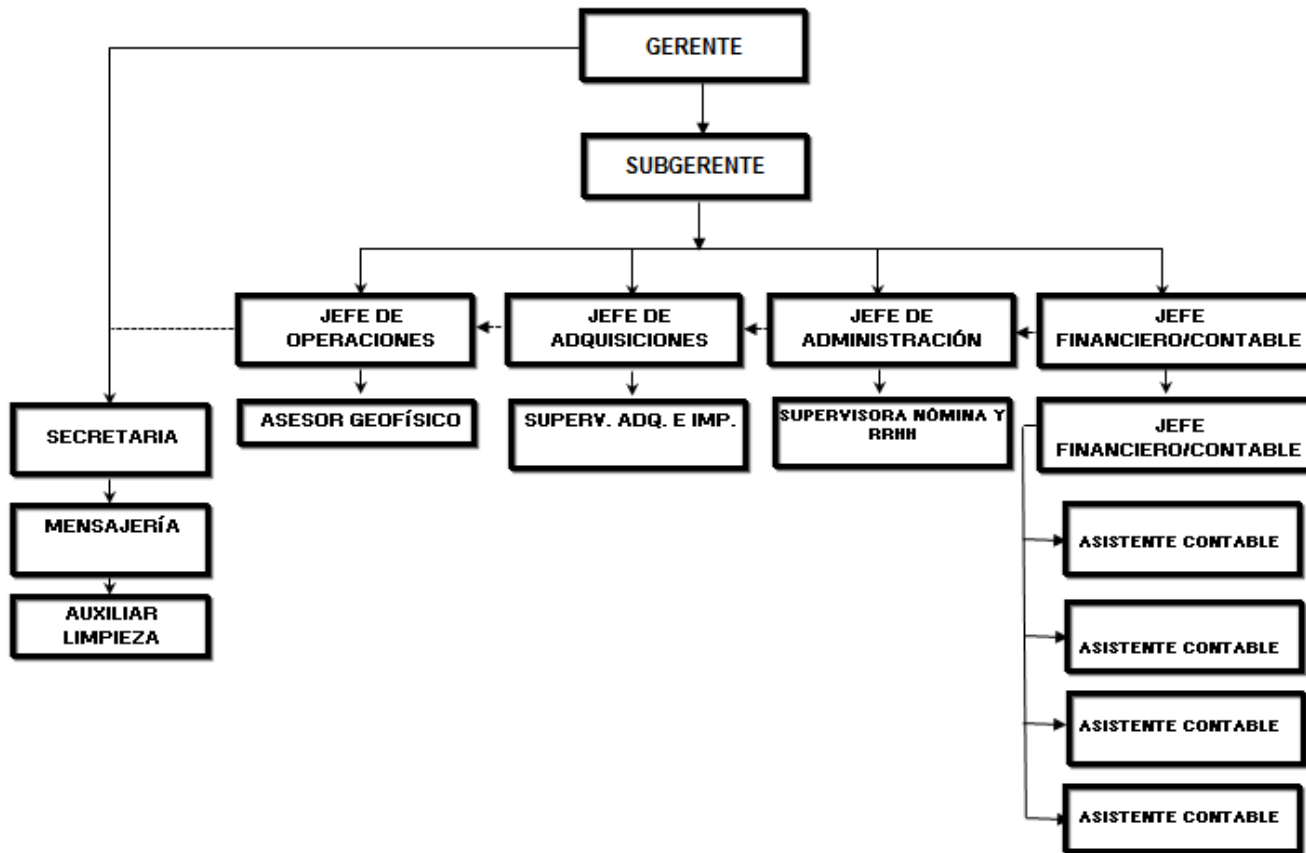
ITEMS	CAPACIDADES					
	DIRECTIVA	ADMINISTRATIVA	COMPETITIVA	FINANCIERA	TECNOLÓGICA	TALENTO HUMANO
Planeación	3					
Dirección	4					
Toma de Decisiones	3					
Coordinación		2				
Comunicación		2				
Control		2				
Manuales		3				
Políticas		3				
Calidad de servicio			5			
Participación en el Mercado			3			
Investigación y Desarrollo			4			
Capital				2		
Capacidad de endeudamiento				1		
Rentabilidad				1		
Liquidez				1		
Disponibilidad de software y hardware					4	
Diseño de nuevos software					4	
Nivel Académico						3
Experiencia						4
Motivación						2

**Excelente: 5    Muy bueno: 4    Bueno: 3    Regular: 2    Malo: 1**

Fuente: Investigación de Campo (2013)

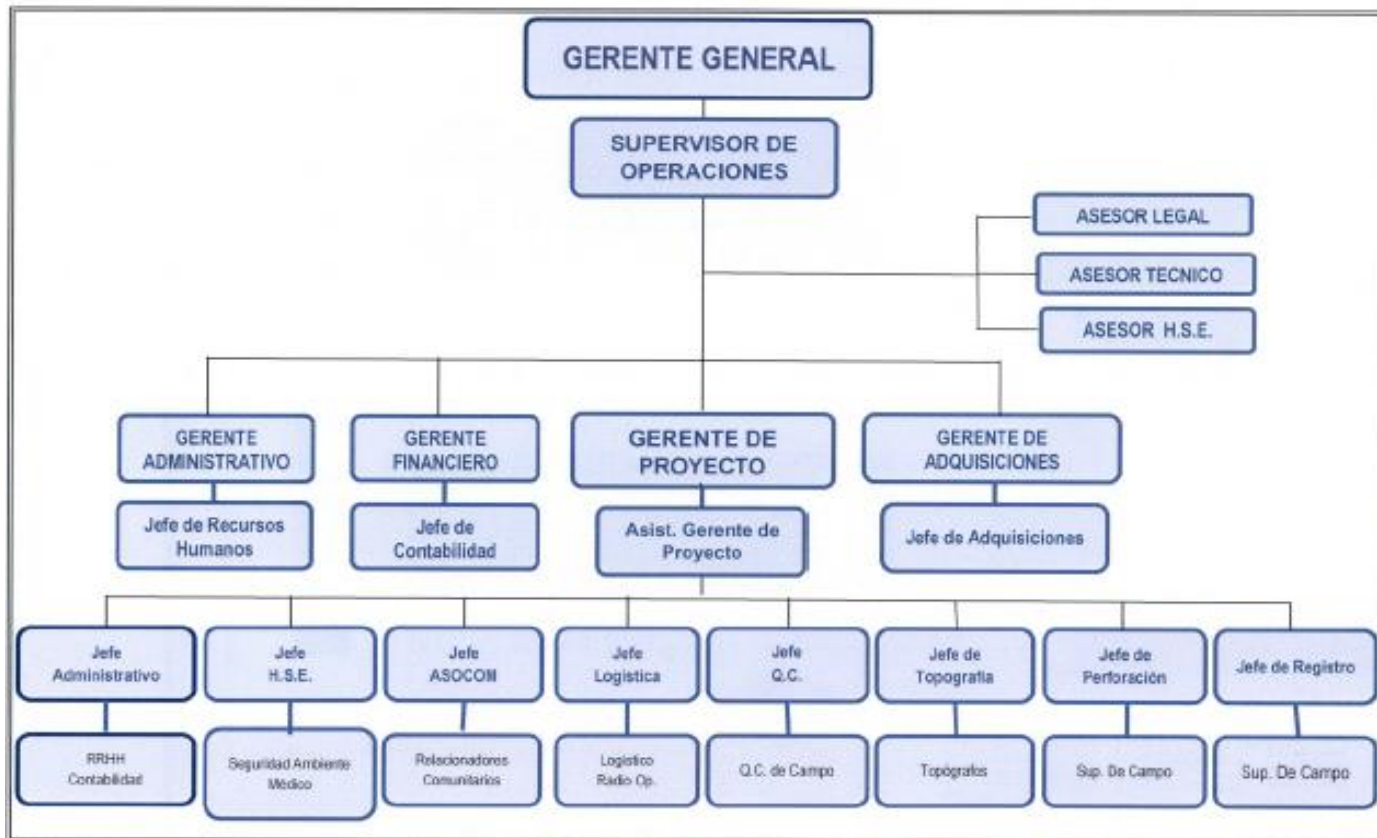
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**Organigrama Oficina Quito:**



Fuente: Empresa BGP ECUADOR CO S.A.

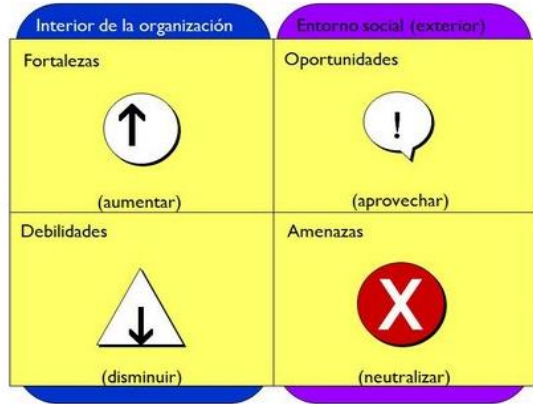
**Organigrama Proyecto:**



Fuente: Empresa BGP ECUADOR CO S.A.



**Análisis FODA**



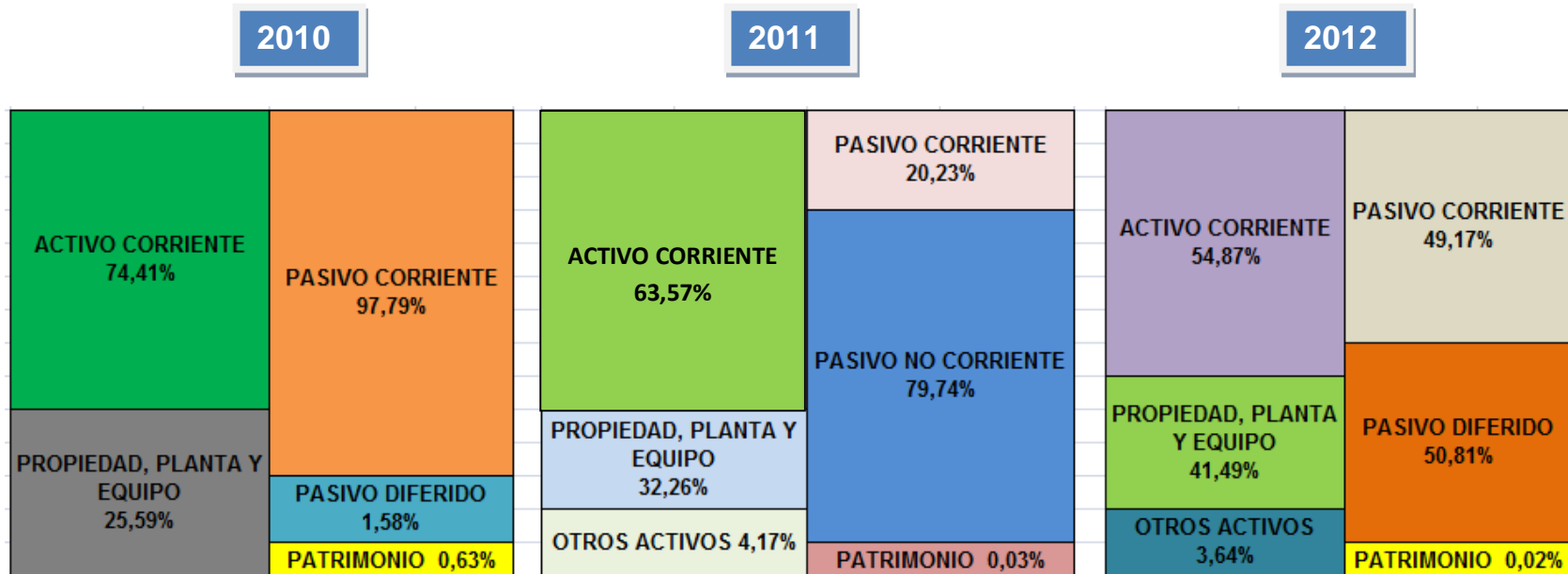
**FIGURA 15.** Matriz FODA



Fuente: Investigación de Campo (2013)  
 Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**Análisis Financiero:**

Su estructura financiera en los años de estudio fue la siguiente:



Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

Los resultados obtenidos por la empresa durante los años 2010 a 2012 se muestran a continuación:

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	EXPRESADO
<b>LIQUIDEZ</b>					
1. CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	-16.045.913.75	6.897.116.47	780.302.20	DOLARES
2. LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	0.59	3.14	1.08	DOLARES
3. PRUEBA ÁCIDA	(CAJA BANCOS+INV. TEMPORAL + CUENTAS POR COBRAR)/ PASIVO CORRIENTE	0.33	2.69	0.91	DOLARES

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	EXPRESADO
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	157.61	17.25	4.703.18	VECES
ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	128.95%	99.97%	102.28%	%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	126.90%	20.23%	51.29%	%
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO A LARGO PLAZO / ACTIVO TOTAL	-	79.74%	50.99%	%
FINANCIAMIENTO PROPIO	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVO TOTAL	0.82%	5.80%	0.02%	%

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	EXPRESADO
<b>RENTABILIDAD</b>					
<b>1. RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL</b>	UTILIDAD NETA/ACTIVO PROMEDIO	0.00%	0.00%	0.00%	%
<b>2. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</b>	UTILIDAD NETA/ PATRIMONIO PROMEDIO	0.00%	0.00%	0.00%	%
<b>3. RENDIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL</b>	UTILIDAD NETA/ CAPITAL SOCIAL PROMEDIO	0.00%	0.00%	0.00%	%
<b>4. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	VENTAS- COSTO DE VENTAS / VENTAS	-9.52%	-62.75%	-34.80%	%
<b>5. MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	UTILIDAD NETA/ VENTAS	0.00%	0.00%	0.00%	%

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

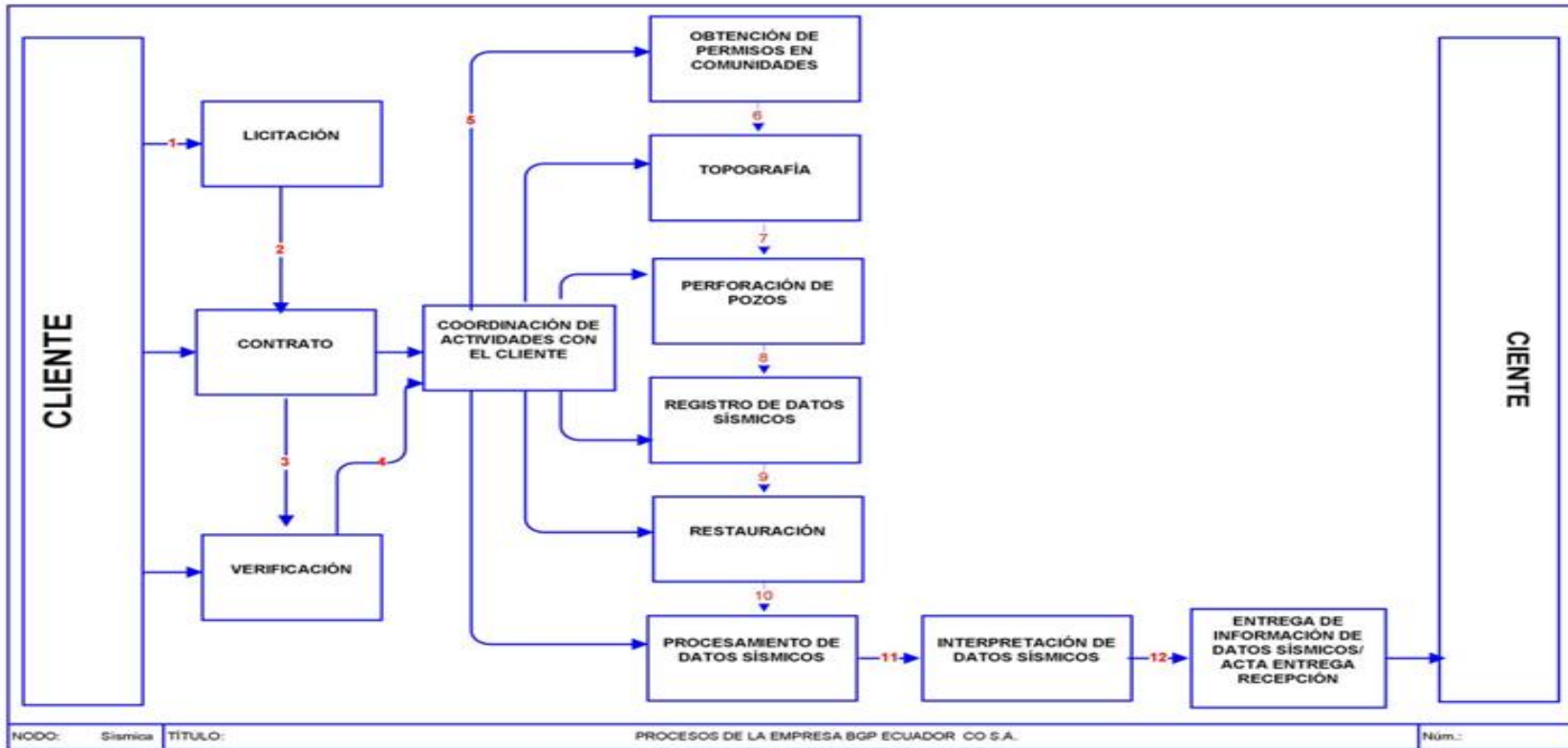
## 6.7.2 DEFINICIÓN DE PROCESOS

FIGURA 16. Procesos Empresa BGP Ecuador CO S.A.



Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

FIGURA 17. Procesos Operativos



Fuente: Investigación de Campo (2013)  
 Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 13.**Niveles de Procesos

<b>NIVELES</b>	<b>OPERATIVOS</b>
MACROPROCESOS	SERVICIO DE ADQUISICIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS SÍSMICOS 3D
PROCESOS	TOPOGRAFÍA
	PERFORACIÓN
	REGISTRO
	RESTAURACIÓN
	PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN
SUBPROCESOS	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE TOPOGRAFÍA
	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE PERFORACIÓN
	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE CINTAS PARA REGISTRO
ACTIVIDADES	IMPORTACIÓN DE EQUIPOS
	RECEPCIÓN
	VERIFICACIÓN
	TRASLADO
TAREAS	REQUISICIÓN DE EQUIPOS
	APROBACIÓN DE LA ADQUISICIÓN
	ADQUISICIÓN
	TRÁMITES DE IMPORTACIÓN

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 14.** Matriz Clientes-Necesidades

NECESIDADES	CONSUMIDORES
SERVICIO DE ADQUISICION E INTERPRETACION DE DATOS SISMICOS 3D	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR
CUMPLIMIENTO	X
ECONÓMICO	X
CONFIABILIDAD	X
PUNTUALIDAD	X
SEGURIDAD DE PERSONAL	X
PROTECCION AMBIENTAL	X
ENTREGA DE INFORMACIÓN VERIDICA	X

**TABLA 15.** Matriz Necesidades-Características

NECESIDADES / CARACTERISTICAS	COSTOS COMPETITIVOS	PARAMETROS TECNICOS	PRÁCTICAS DE SEGURIDAD ESTANDARIZADAS	MÉTODOS AVANZADOS DE ANALISIS DE DATOS	PARAMETROS AMBIENTALES	TIEMPOS ESTANDARIZADOS
CUMPLIMIENTO		X	X		X	
ECONÓMICO	X					
CONFIABILIDAD		X	X	X	X	
PUNTUALIDAD						X
SEGURIDAD DE PERSONAL			X			
PROTECCIÓN AMBIENTAL					X	
ENTREGA DE INFORMACIÓN VERÍDICA		X		X		

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma



**TABLA 16.**Matriz Características-Procesos

PROCESOS/ CARACTERÍSTICAS	LICITACION	CONTRATO	VERIFICACION	COORDINACION DE ACTIVIDADES CON EL CLIENTE	OBTENCION DE PERMISOS EN COMUNIDADES	TOPOGRAFIA	PERFORACION DE POZOS	REGISTRO DE DATOS SISMICOS	RESTAURACION	PROCESAMIENTO DE DATOS SISMICOS	INTERPRETACION DE DATOS SISMICOS	ENTREGA DE INFORMACION DE DATOS/ACTA ENTREGA- RECEPCION
COSTOS COMPETITIVOS	X					X	X	X				
PARÁMETROS TÉCNICOS			X			X	X	X				
PRACTICAS DE SEGURIDAD ESTANDARIZADAS			X			X	X	X				
MÉTODOS AVANZADOS DE ANÁLISIS DE DATOS						X	X	X		X	X	
PARÁMETROS AMBIENTALES						X	X	X	X			
TIEMPOS ESTANDARIZADOS				X		X	X	X				X

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

## ACTIVIDADES

- Invitación a licitación- presentación de documentos
- Adjudicación del contrato (firma)
- Verificación de parámetros técnicos
- Preparación del cronograma
- Negociaciones con comunidades/ preparación de documentos soporte y pago a finqueros
- Inicio de actividades: ingreso de equipos y grupos de topografía
- Inicio de actividades: ingreso de equipos y grupos de perforación
- Inicio de actividades: ingreso de equipos y grupos de registro
- Procesamiento de los datos registrados
- Interpretación de los resultados
- Entrega del informe/ acta de entrega-recepción/terminación de contrato.

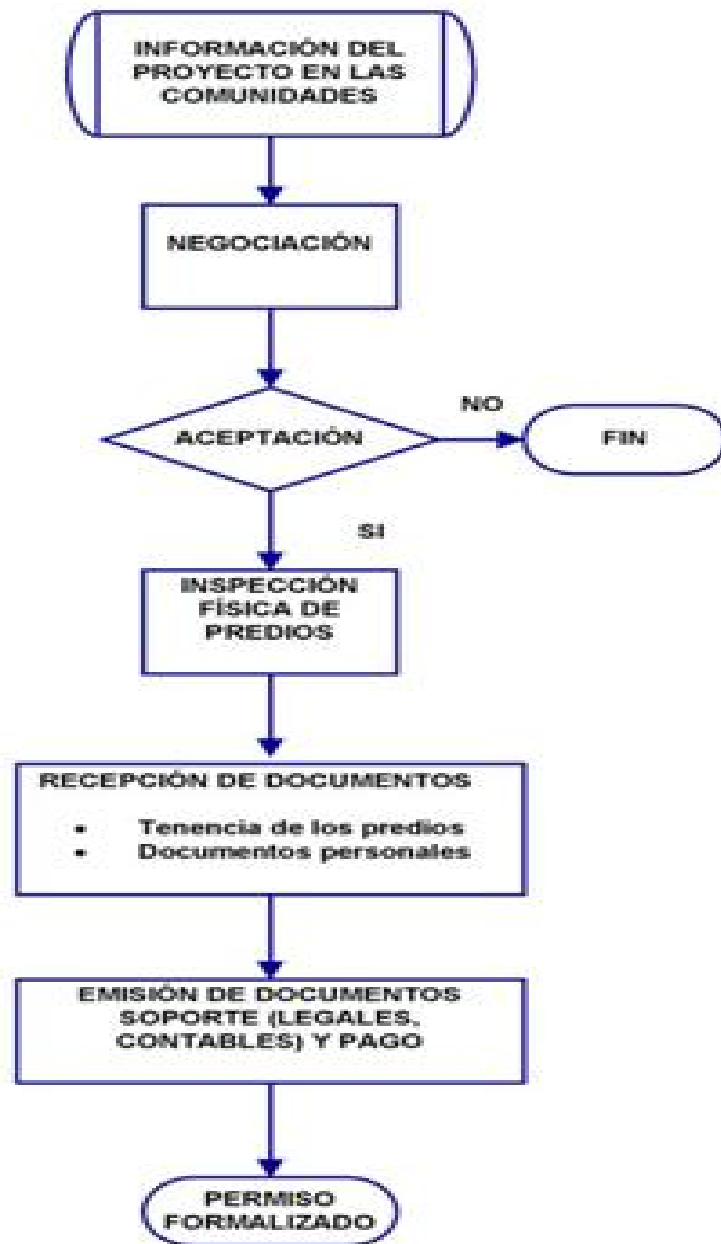
**TABLA 17.PROCESO: Obtención de Permisos en Comunidades**

ENTRADAS	SALIDAS
INFORMACIÓN DEL PROYECTO EN LAS COMUNIDADES	PERMISOS FORMALIZADOS
CONTROLES	RECURSOS
LEGISLACIÓN AMBIENTAL	PERSONAL DELIMITACIÓN
LEGISLACIÓN CIVIL	PERSONAL RELACIONADORES COMUNITARIOS
VERIFICACIÓN FÍSICA DEL PREDIO	PERSONAL AUTOCAD
VERIFICACIÓN DOCUMENTOS SOPORTE	MAPAS
PLAN DE ACTIVIDADES	EQUIPO DE COMUNICACIÓN
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	VEHÍCULOS
PRESUPUESTO DISPONIBILIDAD FINANCIERA	FONDOS
LISTADO DE PROPIETARIOS DE PREDIOS	EQUIPOS DE COMPUTO
	SUMINISTROS DE OFICINA
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN/BASE DE DATOS
	MANTENIMIENTO

**Fuente: Investigación de Campo (2013)**

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**FIGURA 18.**Flujograma:Departamento de Relaciones Comunitarias



**Fuente:** Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

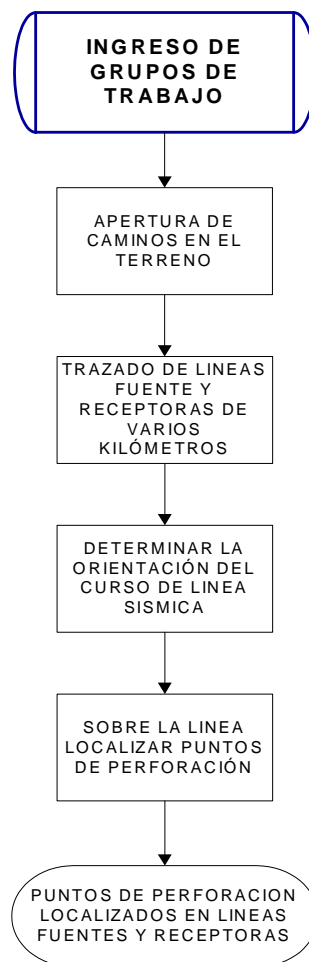
**TABLA 18.PROCESO: Topografía**

ENTRADAS	SALIDAS
INGRESO DE GRUPOS DE TRABAJO	UBICACIÓN DE LINEAS FUENTE Y RECEPTORAS
CONTROLES	RECURSOS
LEGISLACIÓN AMBIENTAL	PERSONAL
SUPERVISION DE USOS DE EPP	EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL
VERIFICACION DE LUGAR DE TRABAJO	INSTRUMENTOS TOPOGRAFICOS Y OTROS (Machetes, GPS, prismas, estaciones, bastones)
DISPONIBILIDAD FINANCIERA	FONDOS
	BODEGAS
	CAMIONETAS

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**FIGURA 19.Flujoograma: Departamento de Topografía**



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 19.PROCESO: Perforación de Pozos**

ENTRADAS	SALIDAS
PUNTOS DE PERFORACIÓN LOCALIZADOS	EXPLOSIVOS COLOCADOS
CONTROLES	RECURSOS
LEGISLACIÓN AMBIENTAL	PERSONAL
SUPERVISIÓN DE USOS DE EPP	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL
VERIFICACIÓN DE EXPLOSIVOS	EXPLOSIVOS
VERIFICACIÓN DE TALADROS	BOMBAS DE AGUA
VERIFICACIÓN DE BOMBAS DE AGUA	MANGUERAS
VERIFICACIÓN DE LUGAR DE TRABAJO	TALADROS
DISPONIBILIDAD FINANCIERA	VEHÍCULO
PLAN DE ACTIVIDADES	BODEGA
	FONDOS

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**FIGURA 20.Flujograma: Departamento de Perforación**



Fuente: Investigación de Campo (2013)

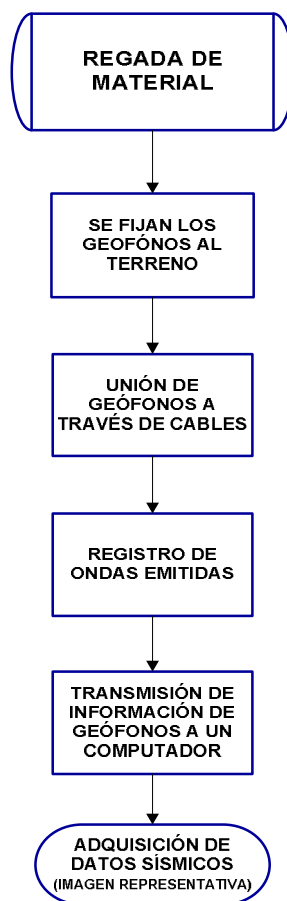
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 20.PROCESO: Registro de Datos Sísmicos**

ENTRADAS	SALIDAS
REGADA DE MATERIAL Y COLOCACION DE GEOFONOS	ADQUISICION DE DATOS SISMICOS
CONTROLES	RECURSOS
LEGISLACIÓN AMBIENTAL	PERSONAL
SUPERVISION DE USOS DE EPP	EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL
VERIFICACION DE LUGAR DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO (FDUS, Cables, geófonos)
DISPONIBILIDAD FINANCIERA	FONDOS
	BODEGAS
	CAMIONETAS

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**FIGURA 21.**Flujograma: Departamento de Registro



Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 21.PROCESO: Restauración**

ENTRADAS	SALIDAS
PLAN DE RESTAURACIÓN	RECUPERACIÓN Y REGENERACIÓN DE ZONAS
CONTROLES	RECURSOS
LEGISLACIÓN AMBIENTAL	PERSONAL
SUPERVISIÓN DE USOS DE EPP	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL
VERIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO	VEHÍCULO
DISPONIBILIDAD FINANCIERA	BODEGA
PLAN DE ACTIVIDADES	FONDOS

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**FIGURA 22.**Flujograma: Departamento de Salud, Seguridad y Ambiente



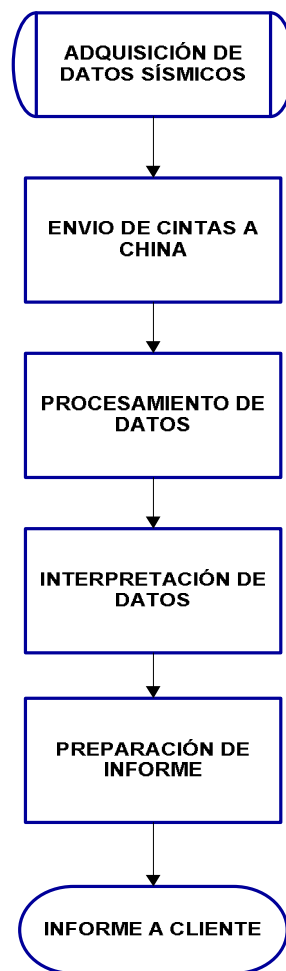
Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 22.PROCESO: Procesamiento e Interpretación**

ENTRADAS	SALIDAS
ADQUISICIÓN DE DATOS SISMICOS	ENTREGA DE INFORME A CLIENTE
CONTROLES	RECURSOS
CONTRATO	PERSONAL TÉCNICO
TIEMPO DE ENTREGA	SOFTWARE
DISPONIBILIDAD FINANCIERA	FONDOS

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**FIGURA 23.Flujograma: Departamento de Operaciones**



Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma



**TABLA 23. Planificación de Procesos**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	OBTENCIÓN DE PERMISOS EN COMUNIDADES
<b>PROPÓSITO</b>	ASEGURAR LA ACEPTACIÓN DE LOS PROPIETARIOS CON ACUERDOS DEFINITIVOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS DE SÍSMICA EN SUS PREDIOS.
<b>ALCANCE</b>	INICIAL: INFORMACIÓN DEL PROYECTO EN LAS COMUNIDADES FINAL: FORMALIZAR LOS PERMISOS

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	TOPOGRAFIA
<b>PROPÓSITO</b>	UBICACIÓN DE LINEAS FUENTE Y RECEPTORAS
<b>ALCANCE</b>	INICIAL: APERTURA DE CAMINOS FINAL: LOCALIZACIÓN DE PUNTOS DE PERFORACIÓN

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	PERFORACIÓN DE POZOS
<b>PROPÓSITO</b>	ASEGURAR LA COLOCACIÓN DE LOS EXPLOSIVOS EN LOS POZOS PARA CONTINUAR CON EL PROCESO DE REGISTRO
<b>ALCANCE</b>	INICIAL: PUNTOS DE PERFORACIÓN LOCALIZADOS FINAL: EXPLOSIVOS COLOCADOS

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	REGISTRO
<b>PROPÓSITO</b>	ADQUISICIÓN DE DATOS SÍSMICOS
<b>ALCANCE</b>	INICIAL: REGADA DE CABLES Y COLOCACIÓN DE GEÓFONOS FINAL: ADQUISICIÓN DE DATOS SÍSMICOS

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	RESTAURACIÓN
<b>PROPÓSITO</b>	RECUPERACIÓN Y REGENERACIÓN DE ZONAS
<b>ALCANCE</b>	INICIAL: PLAN DE RESTAURACIÓN FINAL: RESTAURACIÓN

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN
<b>PROPÓSITO</b>	PREPARACIÓN DE INFORME TÉCNICO
<b>ALCANCE</b>	INICIAL: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINAL: ENTREGA DE INFORME AL CLIENTE

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 24.**Indicadores de Eficacia de los Procesos

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA
OBTENCIÓN DE PERMISOS EN COMUNIDADES	ASEGURAR LA ACEPTACIÓN DE LOS PROPIETARIOS CON ACUERDOS DEFINITIVOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS DE SÍSMICA EN SUS PREDIOS.	NIVEL DE EFICACIA EN PERMISOS	NÚMERO DE PERMISOS OBTENIDOS/NÚMERO DE PERMISOS GESTIONADOS
		NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL/TIEMPO PROGRAMADO (CRONOGRAMA)
		NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS	ACUERDOS MODIFICADOS/TOTAL CONVENIOS
TOPOGRAFIA	UBICACIÓN DE LINEAS FUENTE Y RECEPTORAS	NIVEL DE EFICACIA EN TOPOGRAFIA	NÚMERO DE LINEAS REALES UBICADAS/NÚMERO DE LINEAS TRAZADAS EN MAPA
		NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL/TIEMPO PROGRAMADO (CRONOGRAMA)

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA
PERFORACIÓN DE POZOS	ASEGURAR LA COLOCACIÓN DE LOS EXPLOSIVOS EN LOS POZOS PARA CONTINUAR CON EL PROCESO DE REGISTRO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE POZOS PERFORADOS	NÚMERO DE POZOS PERFORADOS/NÚMERO DE POZOS PROGRAMADOS
		NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL/TIEMPO PROGRAMADO (CRONOGRAMA)
REGISTRO	ADQUISICIÓN DE DATOS SÍSMICOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL/TIEMPO PROGRAMADO (CRONOGRAMA)
RESTAURACIÓN	RECUPERACIÓN Y REGENERACIÓN DE ZONAS	NIVEL DE EFICACIA EN RESTAURACIÓN	NÚMERO DE ÁREAS REALES RESTAURADAS/NÚMERO DE RESTAURACIONES PLANIFICADAS
		NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL/TIEMPO PROGRAMADO (CRONOGRAMA)
PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN	INFORME TÉCNICO PARA CLIENTE	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL/TIEMPO PROGRAMADO (CRONOGRAMA)

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

### 6.7.3 PLAN ESTRATÉGICO

Se propone redefinir los conceptos del plan estratégico que la empresa maneja en la actualidad, definiéndolos de una manera más acorde a las actividades la empresa con el fin establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo:

#### MISIÓN

Tomando como referencia a **(Del Arco Eva, 2009: 26)** la misión responde a la pregunta:

¿Para qué existe la empresa?

ACTUAL	PROPUESTA
La exploración de gas y petróleo es nuestra tarea; reducir los riesgos de exploración a través del uso de alta tecnología y luchar hacia un futuro brillante a través de la competitividad.	Proveer servicios petroleros de alta calidad con el fin de cumplir los objetivos propuestos y orientados al desarrollo de la empresa y la generación de rentabilidad, comprometidos por el bienestar de su personal y la comunidad en general.

#### VISIÓN

En base al autor **(Echeverría, 2005: 211)** la visión responde a la pregunta:

¿En qué queremos que se convierta la organización en los próximos años?

ACTUAL	PROPUESTA
<p>Convertirnos en la primera Compañía Ecuatoriana de Geofísica, basada en el desarrollo de ventajas competitivas</p>	<p>Ser la empresa de exploración sísmica líder en el mercado nacional, con precios competitivos y alta rentabilidad.</p>

## OBJETIVOS

- Cubrir las necesidades de certificaciones de calidad y seguridad exigidas en el Ecuador hasta el segundo trimestre del año 2014, con la finalidad de estar al mismo nivel que la competencia y cumplir los requerimientos de los clientes.
- Entrenar al personal implementando un plan de capacitación anual en base a las necesidades encontradas en el diagnóstico.
- Disminuir los costos y gastos operacionales en un 15% a través de la implementación de herramientas financieras adecuadas.
- Generar anualmente un aumento en los ingresos del 20% por medio de la adjudicación de una mayor cantidad de contratos logrando un posicionamiento gradual dentro del mercado.
- Disminuir paulatinamente las pérdidas que ha acumulado la empresa apoyados en la disminución de costos y gastos.
- Desarrollar relaciones beneficiosas con los proveedores durante el año en curso a través de canales de comunicación claros y actividades de mejoramiento, reconociendo las mejoras que ofrezcan los proveedores para optimización de costos y recursos.
- Difundir a los clientes nacionales e internacionales el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas creadas en la matriz China garantizando un servicio de excelencia.

## ESTRATEGIAS

### Liderazgo en Costos

- Reducción de costos a través controles rigurosos en costos y gastos indirectos sin sacrificar la calidad.
- Creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores
- Obtener una mayor participación en el mercado y por tanto aumentar sus ingresos.
- Eliminar a algunos competidores del mercado

La empresa debe enfocarse en los siguientes puntos:

DETALLE	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO
Controles rigurosos	Establecer políticas en el área contable y de compras	Jefe Financiero Supervisor de Adquisiciones	Un mes
	Disminuir los gastos no deducibles	Contador	mensual
	Cumplir el presupuesto establecido	Contador	Un año
	Realizar un análisis financiero	Jefe Financiero	mensual
Cultura de Costos	Difundir las políticas establecidas	Jefe Financiero	Largo Plazo
	Capacitar al personal en la aplicación de herramientas financieras	Jefe Financiero Supervisor de RRHH	Tres meses
	Evaluar la cultura de costos del personal	Contador	Mensual
Mayor Participación en el Mercado	Ofrecer precios competitivos	Contador	Un año
	Mantener servicio de calidad	Gerente General	Largo Plazo
Competencia	Retirar algunos competidores del mercado basado en costos menores	Contador	Largo Plazo

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

#### 6.7.4. PLAN FINANCIERO

A través de un plan financiero se establecerán las herramientas que permitan maximizar el uso de los recursos financieros, optimizando su eficiencia y eficacia.

**(López, 2011, pág. Internet)** Señala que es un proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto,

#### Propuesta de Modelo Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto para un proyecto se debe contar con un equipo multidisciplinario compuesto por las siguientes áreas:

Nº	ÁREA
1	Contable-Financiera
2	Talento Humano
3	Técnica
4	Gerencia

El presupuesto es el cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica: En el caso de BGP ECUADOR CO S.A. sus ingresos dependen exclusivamente de los proyectos que le sean adjudicados, por lo tanto el valor que se considere para el presupuesto será el valor del contrato del proyecto. En cuanto a los gastos es importante detallar todos los ítems involucrados para el desarrollado de sus operaciones considerando elementos locales, lo que permitirá tener información apropiada para cumplir las metas previstas. A continuación el siguiente modelo de presupuesto de gastos:



**TABLA 25. Modelo de Presupuesto de Gastos**

GASTOS PREVISTOS	COSTO HISTÓRICO	Costo Unitario	Tiempo	PROCESO					TOTAL
				Topografía	Perforación	Registro de Datos Sísmicos	Restauración	Procesamiento e Interpretación	
<b>Administración</b>									
Servicios Básicos									
Alquiler de Oficinas									
Alquiler de viviendas									
Suministros y Materiales									
Publicidad									
<b>Personal</b>									
Administrativo									
Staff									
Labor									
Servicios Profesionales técnicos nacionales									
Servicios Profesionales técnicos extranjeros									
Asesorías legales y otras									
Alimentación									
Seguro privado									
<b>Adquisiciones/Importaciones</b>									
Equipos									
Maquinaria									
<b>Materiales</b>									
<b>Logística</b>									
Campamentos base									
Campamentos volantes									
Alquiler de camionetas									
Alquiler de botes									
Alquiler de rancheras									
Transporte terrestre									
Transporte aéreo									
Guardiana									
Implementos de comunicación									
Combustibles									
<b>Seguridad</b>									
Equipos de protección personal									
Implementos médicos									
Medicinas									
Exámenes médicos									

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

**TABLA 26.** Flujo de Efectivo Proyectado

BGP ECUADOR CO S.A.

	INFORMACIÓN HISTÓRICA				INFORMACIÓN PROYECTADA		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>							
EFFECTIVO RECIBIDO DE CLIENTES, COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y OTROS FUNCIONARIOS, COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y OTRAS CUENTAS POR	27.525.973	36.463.270	17.590.746	16.321.978	35.196.777	7.039.355	28.157.421
INGRESOS FINANCIEROS	107.397	125.279	65.456	87.509	40.000	42.000	46.200
OTROS (GASTOS) (UTILIZADO EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-15.050	-116.806	-87.944	14.552	-5.967.799	-1.202.896	-4.589.942
	<b>-9.015.755</b>	<b>1.816.977</b>	<b>3.300.799</b>	<b>-3.013.521</b>	<b>-2.408.121</b>	<b>598.942</b>	<b>2.495.613</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>							
(INCREMENTO) EN INVERSIONES TEMPORALES	-2.241.509	-7.979.670	-3.551.840	1.324.890	0	0	0
EFFECTIVO PAGADO EN LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	-769.807	0	-136.455	4.376.876	-87.538	-89.841	-539.048
	<b>-3.011.316</b>	<b>-7.979.670</b>	<b>-3.688.295</b>	<b>5.701.766</b>	<b>-87.538</b>	<b>-89.841</b>	<b>-539.048</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>							
EFFECTIVO (PAGADO) RECIBIDO POR SOBREGIROS BANCARIOS	583.637	-618.736	-455.993	57.845	465.000	0	0
EFFECTIVO RECIBIDO DE COMPAÑIAS RELACIONADAS	9.467.113	5.665.881	153.219	234.300	3.000.000	0	0
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	<b>10.050.750</b>	<b>5.047.145</b>	<b>-302.774</b>	<b>292.145</b>	<b>3.465.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(DISMINUCION) NETA DEL EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	<b>-1.976.321</b>	<b>-1.115.548</b>	<b>-690.270</b>	<b>2.980.390</b>	<b>969.341</b>	<b>509.101</b>	<b>1.956.565</b>
<b>EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS</b>							
SALDO AL INICIO DE AÑO	4.600.241	2.623.920	1.508.372	818.102	3.798.492	4.767.833	5.276.934
SALDO AL FIN DE AÑO	2.623.920	1.508.372	818.102	3.798.492	4.767.833	5.276.934	7.233.499

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

**TABLA 27. Estado de Resultados Proyectado**

Estado de Resultados								
	Información Histórica				Información Proyectada			
	Año -3 2009	Año -2 2010	Año -1 2011	Año 0 2012	Año 1 2013	Año 2 2014	Año 3 2015	
<i>Crecimiento en Ventas, %</i>		17%	-89%	212%	222%	-80%	300%	
Ventas	\$28,380,569	\$33,157,613	\$3,504,046	\$10,916,863	\$35,196,777	\$7,039,355	\$28,157,421	
Costo de ventas	<u>\$28,776,968</u>	<u>\$34,615,363</u>	<u>\$3,416,042</u>	<u>\$17,018,933</u>	\$35,900,713	\$5,279,516	\$21,118,066	
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-\$396,400</b>	<b>-\$1,457,750</b>	<b>\$88,003</b>	<b>-\$6,102,070</b>	<b>-\$703,936</b>	<b>\$1,759,839</b>	<b>\$7,039,355</b>	
<i>Margen bruto, %</i>	\$0	\$0	\$0	-\$1	\$0	\$0	\$0	
Gastos de administración y venta	\$1,158,488	\$2,074,330	\$2,333,386	\$4,048,574	\$1,759,839	\$351,968	\$1,407,871	
Depreciación y amortización	<u>\$865,267</u>	<u>\$53,051</u>	<u>\$21,168</u>	<u>\$307,641</u>	<u>\$307,641</u>	<u>\$307,641</u>	<u>\$307,641</u>	
<b>Utilidad de operación</b>	<b>-\$2,420,154</b>	<b>-\$3,585,132</b>	<b>-\$2,266,550</b>	<b>-\$10,458,285</b>	<b>-\$2,771,415</b>	<b>\$1,100,231</b>	<b>\$5,323,844</b>	
<i>Margen operativo, %</i>	-9%	-11%	-65%	-96%	-8%	16%	19%	
<b>EBITDA</b>	<b>-\$1,554,887</b>	<b>-\$3,532,080</b>	<b>-\$2,245,382</b>	<b>-\$10,150,644</b>	<b>-\$2,463,774</b>	<b>\$1,407,871</b>	<b>\$5,631,484</b>	
<i>Margen EBITDA, %</i>	-5%	-11%	-64%	-93%	-7%	20%	20%	

Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization: The EBITDA of a company gives an indication of the current operational profitability of the business, i.e. how much profit does it make with its present assets and its operations on the products it produces and sells.

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

Para la implementación de la propuesta se determinan los siguientes costos y responsables:

Nº	Responsables	Observación
1	Investigador	Implantación
2	Gerente	Evaluación
3	Jefe Financiero	Verificación

Nº	Detalle	Cantidad	Valor
1	Suministros		350,00
2	Impresiones	500	100,00
2	Consultor	1	300,00
3	Capacitación área contable	2	600,00
4	Capacitación área administrativa	2	400,00
5	Imprevistos		50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1800,00</b>	

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La aplicación del modelo de gestión será monitoreada constantemente a fin de verificar si es la acertada al problema.

La fase de evaluación de la propuesta estará determinada por las siguientes etapas:

- Etapa antes.- En esta etapa se determina la problemática de la inadecuada planeación financiero a causa del modelo de gestión.

- Etapa de proceso.-Este proceso permitirá a la empresa implementar un modelo de gestión adecuado para la optimización de los recursos empresariales y la toma de decisiones.
- Etapa post-.- En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación de la propuesta y se determinan los errores y debilidades con el propósito de mitigarlos y/o fortalecerlos.

**TABLA 28.** Previsión de la Evaluación

<b>Evaluación</b>	
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerencia General
¿Por qué evaluar?	Porque se necesita verificar que se cumple los objetivos propuestos y realizar reajuste en la marcha
¿Para qué evaluar?	Para cumplir los objetivos planteados
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	Autora: Norma Chasipanta
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
¿Cómo evaluar?	Definir los aspectos a evaluar

¿Con que evaluar?	Observaciones y entrevistas
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerencia General

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBÁN, María de Lourdes. (2010) *Diseño de un modelo de gestión financiera para aplicar en la Clínica Alemania+ Ingeniería en finanzas y auditoría*, Quito, 182pp.
- CASTELLÓ, G. (2000) *Análisis de estados financieros+*, Editorial Alfa, México, 2000, 23pp.
- DÁVALOS, Nelson (1990) *Administración de Empresas+*. Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, 27pp.
- DEL ARCO, Eva Asensuo y VÁSQUEZ, Beatriz. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora+*. Primera Edición. Madrid, pp. 26-27.
- DESS, Gregory, (2011) *Administración Estratégica+*. Editorial McGraw Hill Interamericana, España, 3pp.
- DIAZ, Víctor. (2009) *Metodología de la investigación científica y bioestadística+*, Segunda Edición, Ril Editores, Chile, 331pp.
- DOUGLAS R., Jhon D. (2000) *Gestión Económico - Financiera de la Empresa+*, Editorial Alfaomega, México, 54, 356,648-652pp.
- ECHEVERRIA, Mónica Gabriela, (2004) *Plan financiero para JABONCENTRO CÍA. LTDA+*, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ambato, 8,77-78pp.
- ENCICLOPEDIA DEL MANAGMENT , Editorial Gestión, Barcelona, 2002, 323pp.
- EUGENIO, Jenny. (2013) *La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Incubandina S.A.+ Ingeniería en Contabilidad y Auditoría*, 51-57pp.
- GALINDO, Carlos. (2006). *Manual para la creación de empresas. Guía de planes de Negocios+*. Editorial Ecoe. Segunda Edición. Bogotá, pp. 26.
- GRANDE, Esteban. (2005). *Marketing de Servicios+*. Cuarta Edición. Editorial Esic. Madrid, pp.104.
- HERRERA E. Luis, MEDINA F. Arnaldo, NARANJO L. Galo, PROAÑO B. Jaime, "Tutoría de la Investigación", Maestría en

Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Primera Edición, Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, AFEFCE, Quito - Ecuador, 2002, 137, 319 pp.

- KOONTZ, H. %Administración una Perspectiva Global+, Editorial McGraw-Hill, Barcelona, 2001, 35pp.
- LAWRENCE, Joan, (2000) %Gestión administrativa y Financiera+, Editorial Mc Graw- Hill, Buenos Aires, 63, 269,310pp.
- MORENO, Eliseo Darío (1988), %Introducción al conocimiento de la administración+, Editorial Universitaria, 28pp.
- MORENO, J. (2000) %Estrategia y Dirección Financiera+, Ediciones Gestión, Barcelona, 4pp.
- MUÑIZ, Luis. (2003) %Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica+. 3era Edición. Ediciones Gestión. España, 20pp.
- NARESH, Malhotra. (2004) %Investigación de Mercados+. Cuarta Edición. Pearson Educación. México, 449pp.
- PORTER, Hitt Black. (2006) %Administración+ Novena Edición. Ediciones Prentice Hall. México, 8pp.
- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, aprobado el 27 de octubre de 2008. En el Capítulo IV Derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador, Artículo 21 De sus obligaciones, Literal 17. (10-01-12)
- Restituto Sierra Bravo, (2001), %Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios+, Ediciones Paraninfo, 173pp.
- ROBBINS, (2006) %Fundamentos de Administración. Tercera Edición Pearson Education+, 654pp.
- SALAZAR, Jenny. (2011) %La planificación financiera empírica incide en la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Ltda. (COOPAC) de la ciudad de Ambato período segundo semestre 2010+, Ingeniería en Gestión Financiera, 67pp.
- SAMPIERI Roberto., (2010), %La Metodología de la Investigación+. Quinta Edición, McGraw-Hill Interamericana 79, 80, 81pp.



- SÁNCHEZ, Diego. (2010) %Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A.+ Maestría en Gerencia Financiera Empresarial, 126, 130, 155pp.
- SERNA, H. (2006) %Planificación estratégica+, Grupo Editorial Patria, México, 2006, 9 pp.
- SOLDEVILA, P (2000) %Control presupuestario+ Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001., 41pp.
- STONER, James y GILBERT, Daniel.(1996). %Administración+ Sexta Edición. Pearson Hill. México, 7pp.
- VALDERRAMA, Santiago, (2000) %Elaboración de Proyectos y tesis de investigación científica+ Editorial San Marcos, 109pp.
- VALVERDE, Gabriela Isabel, (2011) %Diseño de un sistema de planeación financiera para el crecimiento sostenible de la empresa Businessmind S.A.+ Ingeniería en Finanzas y Auditoría, Quito, 37, 246-249pp.
- ABRIL PORRAS, Víctor Hugo, (2011), %La Metodología de la Investigación+ [En línea] Disponible en: <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/7UTA.+Metodolog%C3%ADa+Investigaci%C3%B3n+-+Abril+PhD.pdf> (12-11-2011).
- ARBOLEDA, Hugo. (2010). %Preparación y Evaluación de Proyectos+ [En línea] Disponible en:<http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/2010/12/diagnostico-de-la-situacion-actual.html> (08-05-13)
- BALLADARES, Mario. (2007). %Presupuesto+[En línea] Disponible en: <http://riie.com.ar/?a=28371> (23-05-13)
- BALLINA RIOS, Francisco, (2004) %Paradigmas y Perspectivas Teórico-Methodológicas en el Estudio de la Administración+ [En línea] Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/paradigmas2004-2.pdf> (01-11-2011).

- BARRIOS, Leonel. (2013) %Análisis FODA+ [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/hpya/presentacin-foda> (06-05-13)
- CARTER, Baker. (2009). %Plan Financiero+[En línea] Disponible en: [http://www.carter-baker.com/index\\_archivos/planesss.htm](http://www.carter-baker.com/index_archivos/planesss.htm) (22-05-13)
- COACHING Empresarial (2009), %My coach+[En línea] Disponible en: <http://www.mycoach.es/tag/coaching-empresarial/>
- DAVENPORT. (2012) [En línea] Disponible en: <http://gloria.cicese.mx/IngProcesos/Documentos/finalBrenda.pdf> (16-05-13)
- DE LA HOZ, Danna y otros. (2010). %Plan financiero para un plan de negocios+ [En línea] Disponible en:<http://www.slideshare.net/daniad/plan-financiero-para-un-plan-de-negocios-7799813> (23-05-13)
- GONZÁLEZ, Johanna y otros. (2012). %Informe de Gestión. Procafecol+ [En línea] Disponible en: <http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/Negocios/Accionistas/INFORMACIONFINANCIERA/Informesdegestion/InformedeGestion2012.pdf> (21-05-13)
- GROUP Genial Consulting (2011). [En línea] Disponible en: %<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html> (08-05-13)
- GUIA DE CALIDAD, (2012). [En línea] Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico> (17-05-13)
- GUÍA LEGAL, (2013) %Guía del Inversionista+[En línea] Disponible en: <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf> (12-02-13)
- HAIME LEVI, Luis (2012) %Planeación financiera en la empresa moderna+ [En línea] Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&printsec=front>

cover&dq=planeacion+financiera+es&hl=es&sa=X&ei=yWXnUd6MDob09gTUI4DwAg&ved=0CDoQ6wEwAg (08-04-12)

- INDEXMUNDI, (2013)[En línea] Disponible en: [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/petroleo\\_reservas\\_comprobadas.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/petroleo_reservas_comprobadas.html) (13-02-13)
- LÓPEZ, Homero. (2011). Finanzas+ [En línea] Disponible en:<http://finanzasapuntes.blogspot.com/2012/01/que-es-un-plan-presupuestal-presupuesto.html> (23-05-13)
- MURILLO TORRECILLA, F. Javier. (2010), Cuestionarios y Escalas de Actitudes+[En línea] Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%20Cuestionario.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%20Cuestionario.pdf) (13-11-2011).
- NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA (2009). [En línea] Disponible en: <http://nic-niif.com/index.php/NIIF/niif-01-2009.html> (03-01-13)
- PORTER, Michael. (2009) Ser Competitivo+[En línea] Disponible en: [http://books.google.es/books?id=C1gKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter&hl=es&sa=X&ei=ZJfbUdi0GY7Y8gSW94DIDA&ved=0CFsQ6AEwBQ](http://books.google.es/books?id=C1gKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter&hl=es&sa=X&ei=ZJfbUdi0GY7Y8gSW94DIDA&ved=0CFsQ6AEwBQ) (10-05-13)
- ROBBINS Stephen y COULTER Mary.(2005)Administración+[En línea] Disponible en:<http://books.google.com.ec/books?id=YP1-lnmORdgC&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&sa=X&ei=7PofUsTJHufAsASGloGwBw&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=administracion&f=false> (29-08-13)
- ROMERO, Ana y DOMENECH, Lourdes, (2011), La Entrevista+[En línea] Disponible en: [http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f\\_entrevista\\_web.pdf](http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf)(2011).
- SAAVEDRA, Alberto. (2012). Plan Financiero+ [En línea] Disponible en: <http://mask.wikidot.com/plan-financiero> (22-05-13)

- SÁNCHEZ, Gonzalo. (2011) *Gestión de Empresas+* [En línea] Disponible en: <http://gestiondeempresas.org/sobre-el-sitio/gestion-de-empresas/> (06-05-13)
- SÁNCHEZ, Juan y VIDAL, Rosario. (2009). *El diagnóstico y las organizaciones+* [En línea] Disponible en: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=407&Itemid=125](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125) (13-05-13)
- SILVA SIESQUÉN, Irene Maricela. (2011), *Metodología de la Investigación Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Departamento Académico+* [En línea] Disponible en: [http://www.uladech.edu.pe/webuladech/demi/documentos/definicion\\_operacionalizacion.pdf](http://www.uladech.edu.pe/webuladech/demi/documentos/definicion_operacionalizacion.pdf)(13-11-2011).
- SINNEXUS, (2012). *Plan Estratégico+* [En línea] Disponible en: [http://sinnexus.es/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://sinnexus.es/business_intelligence/plan_estrategico.aspx) (18-05-13)
- THOMPSON, Ivan. (2010), *Definición de encuesta+* [En línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html> (17-11-2011).
- UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, (2012). *Plan estratégico+* [En línea] Disponible en: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm> (18-05-13)
- URIGÜEN, Mónica. (2011). *Administración de procesos, evaluación y mejora+* [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/moniuriguen/administracion-de-procesos-evaluacion-y-mejora> (14-05-13)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>La desorganización, la ineficiente planificación de actividades y la deficiente comunicación generan pérdida de tiempo y dinero, reflejándose en la iliquidez. Y bajos resultados. La empresa no cuenta con un esquema o marco de referencia para su administración. La empresa matriz cuenta con políticas propias a nivel mundial que son aplicadas en los países donde tiene sus filiales, pero que genera problemas al no adaptarse a las necesidades de nuestro medio. Un inadecuado control en la contratación de servicios genera un costo muy alto y además deja una imagen negativa. La política de no compra produce gastos muy elevados.</p>	<p>Inadecuada planeación financiera.</p>	<p>A través de una adecuada planeación financiera la empresa podría cumplir las actividades oportunamente y tener un control financiero eficiente tomando decisiones acertadas lo que se reflejaría en mejores resultados económicos.</p>	<p>Implantación del de un modelo de gestión para una adecuada planeación financiera que mejore el nivel de liquidez y solvencia de la empresa.</p>

**Fuente:** Investigación de Campo (2012)

**Elaborado por:** CHASIPANTA, Norma (2013)

## ANEXO 2

### REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE - RUC



#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC:	1791880706001		
RAZON SOCIAL:	BGP ECUADOR CO S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:	BGP ECUADOR CO S.A.		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	XU ZHONGJUN		
CONTADOR:	RAMIREZ PEREZ PATRICIA ELIZABETH		

---

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	22/05/2003	FEC. CONSTITUCION:	22/05/2003
FEC. INSCRIPCION:	30/05/2003	FECHA DE ACTUALIZACION:	01/10/2012

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
PRESTACION DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS.

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Barrio: BATAN ALTO Calle: AV. DE LO SHYRIS Número: N35-71 Intersección: SLECIA Edificio: ARGENTUM Piso: 8 Oficina: 804 Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL QUICENTRO Teléfono Trabajo: 023333326 Teléfono Trabajo: 023332655 Celular: 094250064

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 003	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:  SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
AGENCIA TRIBUTARIOS QUITO PAEZ QUITO

Usuario: RPerez Lugar de emisión: QUITO PAEZ QUITO Fecha y hora: 01/10/2012 16:15:54

Página 1 de 2



Fuente: Investigación de Campo (2012)

Elaborado por: CHASIPANTA, Norma (2013)

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 1791880706001  
**RAZON SOCIAL:** BGP ECUADOR CO S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 22/05/2003
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> BGP ECUADOR CO S.A.			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

PRESTACION DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Barrio: BATAN ALTO Calle: AV. DE LO SHYRIS Número: N35-71 Intersección: SUECIA Referencia: A UNA CUADRA DEL QUICENTRO Edificio: ARGENTUM Piso: 8 Oficina: 804 Teléfono Trabajo: 023333268 Celular: 084290084

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 003	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>LOCAL COMERCIAL</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 22/05/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> BGP ECUADOR CO S.A.			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

PRESTACION DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: SANTA CECILIA Ciudadela: LA FLORIDA Barrio: LA FLORIDA Calle: AVEND QUITO Número: SiN Referencia: FRENTE A LA ESTACION DE SERVICIOS INTEROCEANICA Kilómetro: 10 Camino: VIA A STA. CECILIA Teléfono Trabajo: 023332655 Celular: 084250084 Email: rafael.jurado.co@gmail.com

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> CERRADO	<b>OFICINA</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 24/07/2007
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> BGP ECUADOR CO S.A.			<b>FEC. CIERRE:</b> 22/05/2012
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

PRESTACION DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SUCUMBIOS Cantón: GONZALO PIZARRO Parroquia: EL DORADO DE CASCALES (LLIMBAQUI) Calle: PRINCIPAL Intersección: SECUNDARIA Referencia: RECINTO FLOR DEL VALLE Carretero: INTEROCEANICA Kilómetro: 11/2 Camino: VIA INTEROCEANICA Teléfono De Referencia: 022447747

  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**



**SERVICIOS TRIBUTARIOS**  
**AGENCIA PAEZ-QUITO**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: KPerez Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y Fecha y hora: 01/10/2012 15:15:54

Fuente: Investigación de Campo (2012)  
 Elaborado por: Norma Chasipanta



### ANEXO 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

#### FORMULARIO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Recolectar información acerca del modelo de gestión que se aplica en la empresa y su impacto en la planeación financiera.

**Contenido:**

1.- ¿Cuál es el grado de intervención de los directivos de la empresa en la toma de decisiones?

Alto (    )  
Medio (    )  
Bajo (    )

2.- ¿La empresa recibe soporte administrativo de casa Matriz en base a?

Informes financieros (    )  
Objetivos cumplidos (    )  
Estructura organizativa (    )

3.- ¿Cuál es el diseño organizativo que la empresa ejecuta?

Horizontal (    )  
Vertical (    )  
Matricial (    )

Ninguno ( )

4.- ¿Cuáles son los resultados de la gestión de la empresa en el año 2012?

Utilidades ( )

Pérdidas ( )

5.- ¿Cómo se establecieron los presupuestos en el último año?

Equipo de trabajo multidisciplinario local y extranjero( )

Únicamente Personal chino ( )

Únicamente Personal ecuatoriano ()

6.- ¿En el proceso de administración financiera se efectúa?

Planificación y control ( )

Asignación de responsabilidades ( )

Integración departamental ( )

Ninguna ( )

7.- ¿El pronóstico de ventas considera elementos locales?

Si ( )

No ( )

8.- ¿Cómo ha resultado el flujo de efectivo de los últimos tres años?

Positivo ( )

Negativo ( )

9.- ¿La empresa fija objetivos y estrategias a largo plazo?

Si ( )

No ( )

10.- ¿En la empresa las metas financieras están orientadas a?

Maximizar la liquidez ( )

Mayor rentabilidad ( )

Expansión ( )

11.- ¿La rentabilidad de la empresa se ajusta a los presupuestos establecidos?

Si ( )

No ( )

12.- ¿Cuál es el nivel de la rentabilidad en la empresa?

Acorde a la industria ( )

Por debajo del nivel ( )

Sobre el nivel ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### ANEXO 4. INFORMACIÓN PARA FLUJO

Ventas	Basado en proyecto, se toma de referencia 1 proyectado adjudicado año 2014
Contado (no aplica)	Anticipo de contrato
Crédito	60-90 das avance de proyecto
Proveedores	65% de ventas
Monto contrato (referencia Proyecto Lago Agrio \$43.995.970.90)	35,196,776.72
Se estima obtener un contrato	año 2014
Obtención de la licencia ambiental	7 meses
Ejecución de proyecto estimado	10 meses

#### Gastos

Sueldos Administrativos	15820.00	
Sueldos Proyectos	<b>160160.00</b>	Cada mes incrementa según fase
Arrendamientos (Oficina, Departamentos, Campamentos)	15000.00	
Honorarios	24500.00	
otros Gastos	4600.00	
	<b>44100.00</b>	No se incluye sueldos

<b>Trabajadores (etapa inicial)</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Total</b>
270	448.00	120960.00
20	1960.00	39200.00

**2408.00**

Nº Trabajadores Proyectados: año 2014

<b>Mes</b>	<b>Nº Trabajadores</b>	<b>Incremento</b>
1	290	0
2	798	275%
3	1053	132%
4	1263	120%
5	1390	110%
6	1473	106%
7	1473	100%
8	1473	100%
9	1473	100%
10	884	60%
11	398	45%
12	40	10%

Nº Trabajadores Proyectados: año 2015

<b>Mes</b>	<b>Nº Trabajadores</b>	<b>Incremento</b>
1	290	0
2	798	275%
3	1053	132%
4	1263	120%
5	1390	110%
6	1473	106%
7	1473	100%
8	884	60%
9	398	45%
10	40	10%

2013													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Dic.	Total año
Anticipo de contrato	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Avance de proyecto	0.00	8,799,194	0.00	0.00	8,799,194	0.00	0.00	8,799,194	0.00	0.00	8,799,194	0.00	35,196,777
Sueldos	373,100	487,430	581,752	638,345	675,696	675,696	675,696	675,696	411,746	193,987	33,637	15,820	5,438,599
Compras	0	7,919,275	0	0	7,919,275	0	0	7,919,275	0	0	7,919,275	0	31,677,099
Gastos	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	44,100	529,200

Monto total **43,995,970.90**  
 Total 2013 35,196,776.72  
 Anticipo 8,799,194.18  
 Total Pagado **43,995,970.90**

2014													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Anticipo de contrato	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7039355.34	0.00	0.00	7,039,355
Avance de proyecto	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0
Sueldos	17,086	17,086	17,086	17,086	17,086	17,086	17,086	17,086	17,086	17,086	145,740	373,100	689,696
Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,279,517	0	0	5,279,517
Gastos	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	28,100	337,200

Monto total previsto **35,196,776.72**  
 Total 2014 0.00

Anticipo 7,039,355.34  
 Total Pagado **7,039,355.34**  
 Incremento en sueldos 8%

2015													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Anticipo de contrato	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Avance de proyecto	7039355.34	0.00	0.00	7039355.34	0.00	0.00	7039355.34	0.00	0.00	7039355.34	0.00	0.00	28,157,421
Sueldos	536,173	639,927	702,179	743,266	743,266	451,338	213,385	35,418	0	0	0	0	4,064,952
Compras	5,279,517	0	0	5,279,517	0	0	5,279,517	0	0	5,279,517	0	0	21,118,066
Gastos	52,920	52,920	52,920	52,920	52,920	52,920	52,920	30,910	30,910	30,910	30,910	30,910	524,990

Monto total previsto **35,196,776.72**  
 Total 2015 28,157,421.38  
 Anticipo 2014 7,039,355.34  
 Total Pagado **35,196,776.72**  
 Incremento en sueldos 10%  
 Compras 75%  
 Gastos 10% más

## ANEXO 5. Autorización Empresa



中国石油集团东方地球物理公司厄瓜多尔子公司

**BGP ECUADOR CO S.A.**

---

Quito, 09 de julio de 2013

Señores  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
Ciudad

De mi consideración:

En referencia a la solicitud realizada por Norma Geoconda Chasipanta Nieves, empleada de esta empresa, autorizo a la señorita en mención a realizar su trabajo de investigación referente al tema "El modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO, S.A."

Atentamente,

Sr. Xu Zhongjun  
**GERENTE GENERAL**  
BGP ECUADOR CO S.A.



ANEXO 6.

## CADENA PRODUCTIVA DE LOS HIDROCARBUROS

