

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL**

**TEMA**

**LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S Y SU IMPACTO  
EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS POZOS DE PERFORACIÓN  
EN PETROAMAZONAS (FASE PRELIMINAR)**

**Trabajo de Investigación**

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Tributación y  
Derecho Empresarial**

**AUTORA: ING. ANA GABRIELA MORA ZAMORA**

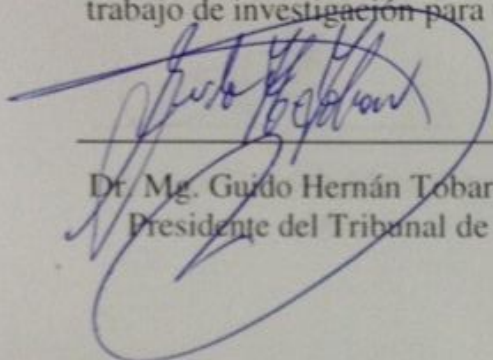
**DIRECTOR: DR. MG. MAURICIO GIOVANNY ARIAS PÉREZ**

**AMBATO - ECUADOR**

**2013**

Al Consejo de posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “**LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S Y SU IMPACTO EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS POZOS DE PERFORACIÓN EN PETROAMAZONAS (FASE PRELIMINAR)**” presentado por la Ing. Ana Gabriela Mora Zamora y conformado por: Dra. Mg. Patricia Paola Jiménez Estrella, Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala, Miembros del Tribunal, Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Director del trabajo de investigación y presidido por: Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco, Presidente del Tribunal; Ing. Mg. Juan Garcés Chávez director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

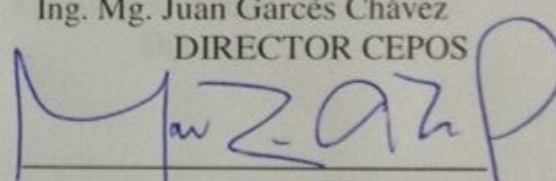


---

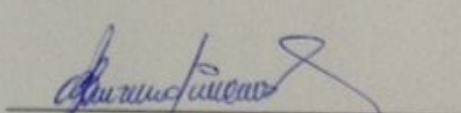
Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez  
DIRECTOR CEPOS

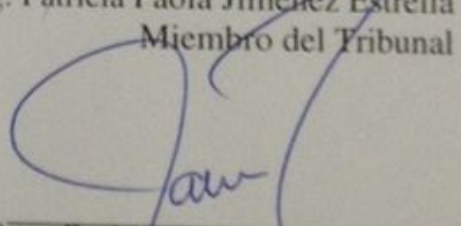


Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez  
Director de trabajo de investigación



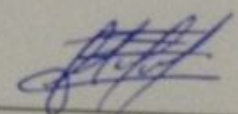
---

Dra. Mg. Patricia Paola Jiménez Estrella  
Miembro del Tribunal



---

Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña  
Miembro del Tribunal

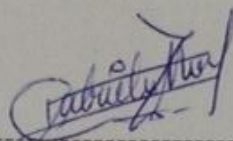


---

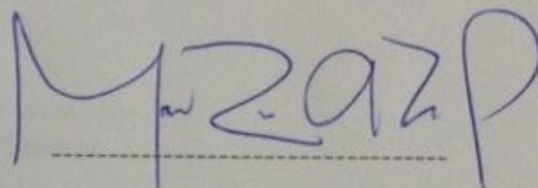
Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala  
Miembro del Tribunal

## AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: "LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S Y SU IMPACTO EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS POZOS DE PERFORACIÓN EN PETROAMAZONAS (FASE PRELIMINAR)", nos corresponde exclusivamente a: Ana Gabriela Mora Zamora, Autor y de nombre, Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Ana Gabriela Mora Zamora  
Autor



Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez  
Director

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte del 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.



---

Ing. Ana Gabriela Mora Zamora  
C.I # 1803725835

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo de la presente investigación se lo dedico de manera especial a mi madre y hermana, quienes con su ejemplo me impulsaron a superarme personalmente y profesionalmente.

**ANA GABRIELA**

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, noble institución que me brindó la oportunidad de una especialidad altamente competitiva.

Un especial agradecimiento al Dr. Mg. Mauricio Arias, por el invaluable aporte con sus conocimientos y direccionamiento del trabajo investigativo.

Finalmente agradezco a PETROAMAZONAS, por la información proporcionada para la realización de la investigación.

**ANA GABRIELA**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
Página de título o portada	i
Página de defensa del trabajo	ii
Página de autoría de la investigación	iii
Página de derechos de autor	iv
Página de dedicatoria	v
Página de agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xiii
Índice de cuadros	xiv
Resumen	xv
Introducción	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	6
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Delimitación del Problema:	8
1.2.5 Formulación del Problema	9
1.2.6 Preguntas Directrices	9
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación Filosófica	11
2.3 Fundamentación Legal	11
2.4 Categorías Fundamentales	13
Definición de Categorías	15
Planificación Financiera	15
Análisis financiero	15
Indicadores claves de desempeño KPI'S	15
Características de los Indicadores claves de desempeño KPI'S	16
Aplicación de los KPI's	16
Vínculos del KPI's	16
Cadena de valor	16
La perspectiva financiera	17
La gestión del riesgo	18
Temas estratégicos para la perspectiva financiera	18
El crecimiento y diversificación de los ingresos	18
Reducción de costes/mejora de la productividad	19
Mejorar el mix de los canales	20
Reducir los gastos de explotación	20
Utilización de los activos/estrategia de inversión	20
Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo	21
La perspectiva del cliente	21
La segmentación del mercado	21
Grupo de indicadores centrales del cliente	22
La perspectiva del proceso interno	23
La cadena de valor del proceso interno	23
El proceso de innovación	24
El proceso operativo	24



El servicio posventa	24
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	25
Las capacidades de los empleados	25
Indicadores clave sobre los empleados	26
La medición de la satisfacción del empleado	26
Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	27
Indicadores de mejora	27
Indicadores sobre la coherencia de los objetivos de la organización	27
La vinculación de los indicadores con la estrategia	28
Las relaciones causa-efecto	28
Los resultados y los inductores de actuación	28
La vinculación con las finanzas	28
Administración estratégica	29
Control Interno	29
Control de gestión	29
Estándares del control de gestión	29
Sistema de control de gestión como instrumento de control	30
Aspectos de influencia del control de gestión	31
Control de gestión y elaboración del presupuesto	31
Análisis presupuestario	31
Importancia y utilidad del Control Presupuestal	32
Presupuestos del Sector Público	32
Influencia de las personas, la cultura y el entorno	33
El diseño de la estructura de control de gestión	33
Diseño de la estructura de control por centros de responsabilidad	34
Tipos de centros en el control de gestión	34
Centro de costes	34
Centro de beneficios	35
Cargas incorporables	36
Cuota incorporable	37
Stock inicial reflejo (Materiales)	37
Compras reflejas (materiales)	38

Gastos y dotaciones reflejas	38
Control de la gestión en curso, documentos de control presupuestario	39
Principios del Control Presupuestal	40
Principios de previsión	40
Principios de planeación	40
2.5 Hipótesis	41
2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis	42

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque	43
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	43
3.2.1 Investigación Bibliográfica	43
3.2.2 Investigación de Campo	43
3.3 Nivel o tipo de Investigación	44
3.3.1 Investigación Exploratoria	44
3.3.2 Investigación Descriptiva	44
3.3.3 Investigación Correlacional	45
3.4 Población y Muestra	45
3.4.1 Población	45
3.4.2 Muestra	46
3.5 Operacionalización de las variables	47
3.6 Recolección de Información	49
3.7 Procesamiento y Análisis de Información	49

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INETRPETACIÓN DE RESULTADOS**

Análisis e interpretación de resultados	50
Verificación de la hipótesis	63
Combinación de frecuencias	64
Conclusión	67

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones	70

## **CAPÍTULOVI**

### **LA PROPUESTA**

6.1 Datos informativos	72
6.2 Antecedentes de la propuesta	73
6.3 Justificación	74
6.4 Objetivos	75
6.5 Análisis de factibilidad	75
6.6 Fundamentación	76
6.7 Modelo operativo	79
6.8 Administración	105
6.9 Evaluación	105

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Precios del petróleo	5
Gráfico N° 02 Árbol de problemas	7
Gráfico N° 03 Categorías Fundamentales	12
Gráfico N° 04 Categorización KPIS°	14
Gráfico N° 05 Variable Dependiente	14
Gráfico N° 06 Indicadores centrales	22
Gráfico N° 07 Evaluación en los indicadores	50
Gráfico N° 08 Mejorar la rentabilidad	51
Gráfico N° 09 Características en consideración	52
Gráfico N° 10 Calificación del nivel de comunicación	53
Gráfico N° 11 Mejor el desempeño	54
Gráfico N° 12 Eficiencia Institucional	55
Gráfico N° 13 Calificación del cumplimiento	56
Gráfico N° 14 Falta de control	57
Gráfico N° 15 Cumplimiento de los objetivos	58
Gráfico N° 16 Información interna	59
Gráfico N° 17 Mejorar los resultados empresariales	60
Gráfico N° 18 Mejorar nivel competitivo	61
Gráfico N° 19 Procesos de decisión	62
Gráfico N° 20 Grafico de verificación	67
Gráfico N° 21 Modelo operativo	79
Gráfico N° 22 Alineamiento estratégico	84
Gráfico N° 23 Alineamiento de la estrategia	89
Gráfico N° 24 Diseño del cuadro del mando integral	93
Gráfico N° 25 Relación causa efecto	95
Gráfico N° 26 perspectiva de proceso interno	101
Gráfico N° 27 Funcionamiento esperado del sistema C.M.I.	104

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población	45
Tabla N° 02 Evaluación en los indicadores	50
Tabla N° 03 Mejorar la rentabilidad	51
Tabla N° 04 Características en consideración	52
Tabla N° 05 Calificación del nivel de comunicación	53
Tabla N° 06 Mejor el desempeño	54
Tabla N° 07 Eficiencia Institucional	55
Tabla N° 08 Calificación del cumplimiento	56
Tabla N° 09 Falta de control	57
Tabla N° 10 Cumplimiento de los objetivos	58
Tabla N° 11 Información interna	59
Tabla N° 12 Mejorar los resultados empresariales	60
Tabla N° 13 Mejorar nivel competitivo	61
Tabla N° 14 Procesos de decisión	62
Tabla N° 15 Combinación de frecuencia	63
Tabla N° 16 Frecuencia observada	64
Tabla N° 17 Frecuencia esperada	67
Tabla N° 18 Tabla de verificación del Chi-cuadrado	68
Tabla N° 19 Costos	73
Tabla N° 20 Programa de actividades y presupuestos	80
Tabla N° 21 Ejecución de costos y gastos	81
Tabla N° 22 Estimación de la renta total	82
Tabla N° 23 Presupuestos económico de gastos	90
Tabla N° 24 Indicadores financieros	96
Tabla N° 25 Indicadores de gestión	98

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 El indicador de los temas financieros estratégicos	19
Cuadro N° 02 Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	23
Cuadro N° 03 Variable Indicadores Claves de desempeño KPIS°	47
Cuadro N° 04 Variable Dependiente Control de gestión	48
Cuadro N° 05 Planificación de la estrategia	87
Cuadro N° 06 Perspectiva financiera	96
Cuadro N° 07 Perspectiva del cliente	99
Cuadro N° 08 Perspectivas de procesos internos	102
Cuadro N° 09 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	102
Cuadro N° 10 Matriz de influencias de los componentes de control interno	103
Cuadro N° 11 Previsión de la evaluación	

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA Y TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL**

**LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S Y SU IMPACTO  
EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS POZOS DE PERFORACIÓN  
EN PETROAMAZONAS (FASE PRELIMINAR)**

**AUTORA: Ing. Ana Gabriela Mora Zamora**

**DIRECTOR. Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez**

**FECHA: 25 de Marzo del 2013**

**RESUMEN**

Una organización puede realizar el seguimiento de distintas métricas empresariales a varios niveles, para medir el éxito empresarial en las unidades empresariales lo que promoverá un mejoramiento continuo de actividades y procesos, el cual mediante un control de gestión permita compromiso empresarial, en la investigación se determinó en la investigación de campo la necesidad de generar un cambio al desempeño, el mismo que debe ser integral, entonces la encuesta develó la importancia de mejorar el compromiso interno para proyectar una mejor imagen empresarial, por tanto la propuesta está encaminada a fortalecer la gestión administrativa mediante indicadores integrales enfocados a generar responsabilidad y así lograr los objetivos. De tal manera que el control de gestión sea altamente competitivo y así se maximice la inversión y los recursos organizacionales promuevan calidad y eficiencia.

Descriptor. Indicadores, KPI's, desempeño, integral, procesos, clientes, aprendizaje, rentabilidad, gestión, control interno, principios, previsión, cultura, organización.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**POSTDEGREE STUDY CENTER**  
**TAXATION AND BUSSINESS LAW MASTER DEGREE**

**KEY PERFORMANCE INDICATORS KPI'S AND ITS IMPACT ON  
MANAGEMENT CONTROL IN DRILING OPERATIONS AT  
PETROAMAZONAS (PRELIMINARY PHASE)**

**AUTHOR: Ana Gabriela Mora Zamora**

**DIRECTOR: Dr. Mg. Mauricio Arias**

**DATE: March 25, 2013**

**ABSTRACT**

An organization can track different business metrics at various levels, to measure business success in the business units which will promote continuous improvement activities and processes, which control management by allowing business commitment, the research found field research in the need to make a change to the performance, it must be integral, then the survey revealed the importance of improving the internal commitment to project a better corporate image, so the proposal has been made in order to strengthen the administrative operations with integral indicators focused on generating responsibility and achieve the objectives. So that management control is highly competitive and thus maximize investment and organizational resources promote quality and efficiency.

Descriptors: Indicators, KPI'S, performance, integration, processes, customers, learning, performance, management, internal control principles, social security, culture, organization.



## INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial conlleva a la evaluación del desempeño de tal manera que es vital generar acciones, las mismas que promuevan y dinamicen recursos humanos, materiales y financieros, y así el control de gestión sea eficiente y conlleve al logro y compromiso de los objetivos para alcanzar un alto desarrollo organizacional. El presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones con sustento del marco teórico.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la misma está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema de Investigación**

**LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S Y SU IMPACTO EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS POZOS DE PERFORACIÓN EN PETROAMAZONAS (FASE PRELIMINAR)**

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Macro**

La Balanza Comercial Petrolera, a febrero de 2012 presentó un saldo favorable de USD 1,848.9 millones, es decir, 51.7% más que el superávit comercial obtenido en enero - febrero de 2011 que fue de USD 1,219 millones. Durante el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes crecieron tanto en volumen (1.1%), como en valor FOB (17%).<http://www.hoy.com.ec/tag/85/petroleo/>.

El ministro de Recursos Naturales No Renovables, Wilson Pástor, expresó que la producción petrolera del país será de 188 millones de barriles durante 2012, que equivale a un promedio diario de 520.000 barriles.

Agregó que EP Petroecuador (incluida Río Napo, operadora del campo Sacha) extraerá 82,6 millones de barriles; Petroamazonas EP producirá 59 millones, mientras que los restantes 46,4 millones provendrán de los campos administrados por la Secretaría de Hidrocarburos, y que son operados por compañías privadas bajo la modalidad de prestación de servicios.

El funcionario manifestó que el aumento de la producción petrolera se dará por la renegociación de los contratos hecho que viabilizó la inversión privada en campos que estaban declinando, la renegociación del contrato para operar el campo Sacha, y el sostenimiento del ritmo de inversión en las empresas petroleras públicas.

Las exportaciones de crudo se estiman en 133,3 millones de barriles. EP Petroecuador venderá 33,4 millones de barriles, luego de realizar las respectivas entregas a las refinerías del país (Shushufindi, La Libertad y Esmeraldas) Petroamazonas EP comercializará 53,5 millones de barriles y la Secretaría de Hidrocarburos 46,4 millones.

En este sentido se prevé un beneficio anual de 79 millones de dólares por cada dólar que aumenta en el precio del barril, que en la pro forma presupuestaria está calculado en 79,7 dólares. <http://www.hoy.com.ec/tag/85/petroleo/>

En cuanto al volumen de derivados, el titular del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables indicó que en 2012 ascenderán a 6,6 millones de barriles, dados básicamente por el fuel oil. Referente al volumen de importaciones de derivados previstos para este año, el ministro Pastor indicó que serán 45,9 millones de barriles, que estarán distribuidos en gasolina, diésel 2, diésel Premium, gas licuado de petróleo, avgas, naftas y cutter stock.

Características de la producción petrolera 2007 - 2011.- La producción 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 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 2006 a poco menos de 52 millones en el 2011.

Producción en numerosas compañías estatales y privadas extranjeras explotan ahora cerca de un centenar de campos petroleros. La producción diaria promedio subió de 392 mil barriles diarios en el 2002 hasta 536 mil en el 2006, mejorando

en el 37%; desde entonces, lamentablemente, decayó hasta registrar solamente 486 mil barriles/día promedio en el 2009 y el 2010. 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 71,6% de la total. (www.elcomercio.com).

## **Meso**

En la ciudad de Quito se han asentado múltiples filiales de las empresas petroleras y de su cadena de valor. De acuerdo al análisis de la producción ecuatoriana de crudo se llegó en junio a 514.000 barriles diarios y con incrementos de los campos Shushufindi y Libertador (de Petroecuador) y Sacha (de Río Napo) que aumentará el promedio a 525.000 barriles diarios, de acuerdo a información del ministro de Recursos naturales no Renovables, Wilson Pástor.

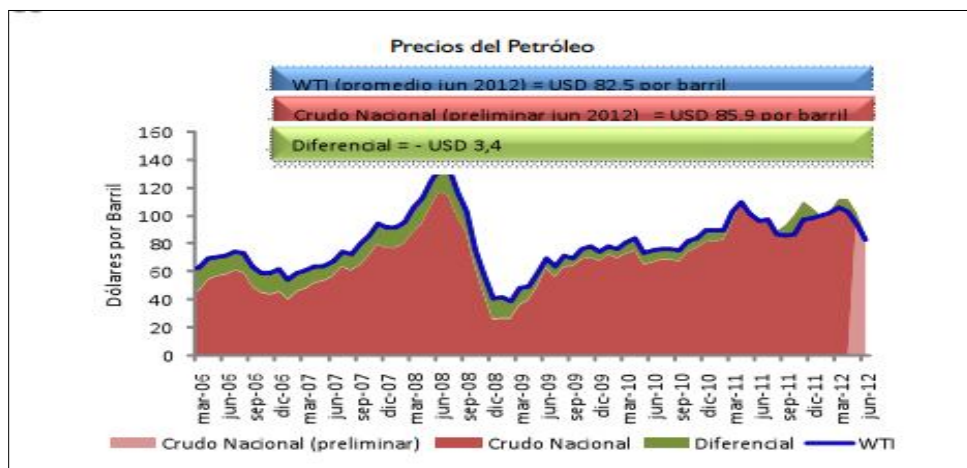
En el primer semestre del 2012 en la región oriental del país, la producción de petróleo crudo en campo fue 0,3% mayor a la producción registrada en el primer semestre del 2011. En este sentido se destaca que la producción de enero a junio del 2012 se situó en 91,2 millones de barriles, mientras que, en igual período del 2011, la producción fue de 90,9 millones de barriles. La producción de las empresas estatales y mixtas en el primer semestre del año 2012 ascendió a 65,6 millones de barriles, que representan el 71,9% del total producido. Por su parte, las empresas privadas registraron una producción de 25,6 millones de barriles, con una contribución a la producción nacional del 28,1%. Se observa que entre el primer semestre del 2011 y el primer semestre del 2012, la producción de las empresas estatales y mixtas creció un 1,2%, mientras que las empresas privadas disminuyen su producción en 1,8%.

En junio del 2012, el precio del crudo West Texas Intermediate (WTI) promedio, alcanzó los USD 82,5 por barril y por tercer mes consecutivo la tasa de variación anual es negativa. El decrecimiento del precio internacional del petróleo se relaciona con la crisis de la Zona Euro, las bajas expectativas de crecimiento de

los países desarrollados, una sobreproducción de los países del medio oriente y anuncios de un incremento en las reservas de crudo de los Estados Unidos. A nivel local, cifras preliminares indican que el precio de la cesta de crudo nacional se ubicaría alrededor de los USD 85,9 por barril. Este valor representa un diferencial de USD 3,4 por encima del precio del crudo referencial WTI, lo cual es beneficioso para el país.

## Precios del petróleo

Grafico N° 01



Fuente: Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero

Elaborado por: Gabriela Mora

## Micro

La empresa ha marcado un crecimiento significativo y sostenido, su producción promedio anual fue de 88,000 barriles, y al cierre de 2011, reportamos al país un aporte promedio anual de 157,000 barriles. Cifra que significa 32% de aporte a la producción nacional, representando la mayor participación petrolera entre las empresas públicas y privadas. Aunque los campos actualmente, a cargo de Petroamazonas EP, están entrando en una etapa de madurez, con factores de

declinación bastante acelerados que incidirán en la producción de los próximos años, su aporte seguirá siendo significativo en el balance general del país.

En cada una de nuestras operaciones petroleras, orientamos las tareas al cumplimiento de nuestros objetivos corporativos, y por encima del cumplimiento de los mismos, queremos mantener una empresa seria, responsable en todos los aspectos, libre de conflictos, ambientalmente limpia, y manejada altos valores éticos y morales. Estamos conscientes de que la producción petrolera tendrá méritos completos, solamente si va acompañada de un adecuado y transparente manejo de los recursos públicos, siguiendo procesos rigurosos y apegados a las normas y regulaciones vigentes.

De tal manera que debido a los cambios gubernamentales, en este contexto el desarrollo del país depende de varios factores, en especial del manejo eficiente de la producción petrolera, pero él no contar con los indicadores claves de desempeño kpi's limita el desarrollo organizacional en los pozos de perforación en Petroamazonas (fase preliminar), debido a que afecta al control de la gestión y por ende no se presenta optimización de los recursos organizacionales.

Muchas de estas empresas no trabajan bajo la aplicación de los KPI'S, lo cual ha limitado su desarrollo organizacional, generando esto múltiples falencias internas, entonces el no mantener un alto desempeño interno determina que la gestión y particularmente el control sean limitados minimizando esto los recursos organizacionales.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Se evidencia entonces que una de las causas para la problemática es que la deficiente manejo de los indicadores KPIS lo cual genera que el control de gestión sea eventual, otro factor importante es que se detecta que el escaso trabajo en equipo en cada una de las áreas de la empresa, lo cual ocasiona información administrativa y financiera poco integral a las necesidades de la empresa,

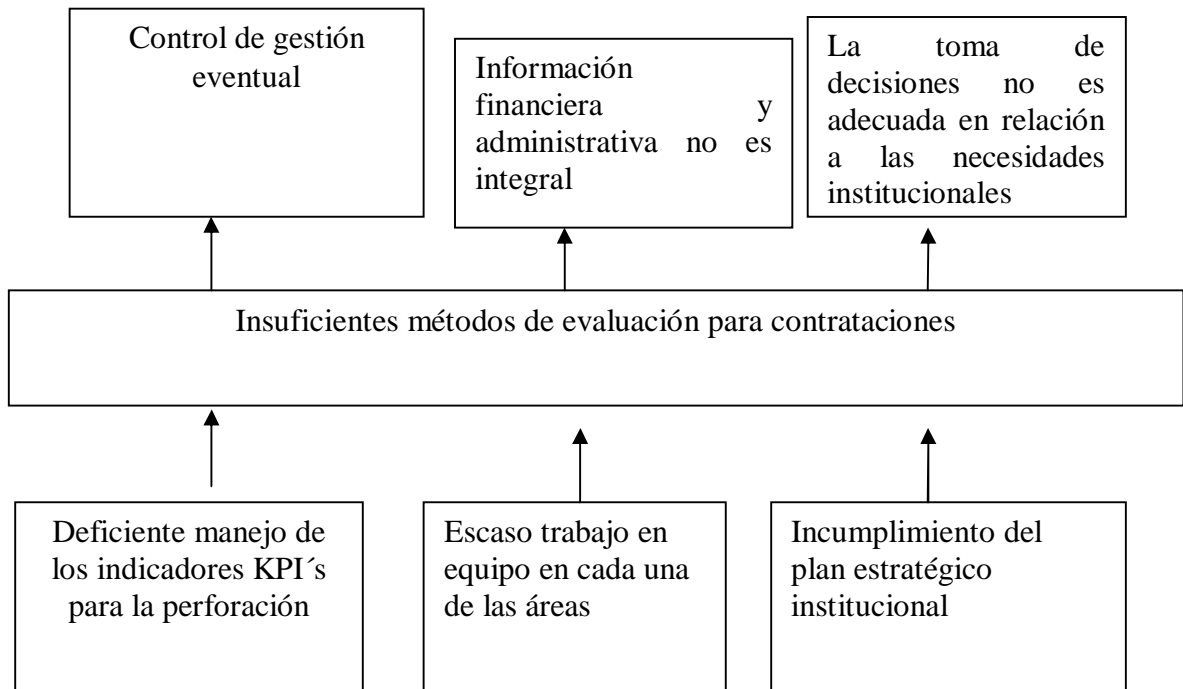
finalmente se observa que el incumplimiento del plan estratégico institucional no permite establecer evaluaciones permanentes de la gestión, es decir las decisiones no son equilibrada a las necesidades organizacionales, ya que no se toma en consideración toda las implicaciones de racionalidad administrativa y operativa.

De tal manera que la problemática afecta a cada uno de los elementos de desempeño impidiendo esto el cumplimiento de los objetivos empresariales y por ende afectando a la imagen que se coloca en la sociedad.

### ÁRBOL DE PROBLEMAS

Grafico N° 02

Efecto



Causa

Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Gabriela Mora (2013)

### **1.2.3 Prognosis**

De tal manera que de no solucionar la problemática la empresa no solo que limitara su control a la gestión empresarial, sino que no se cumplirán los objetivos empresariales lo cual conlleve a generar más beneficios internos que se reflejen en mayor perforación de los pozos y por ende en mayores beneficios económicos, también se efectuará un estancamiento de la comunicación y por ende la baja utilización de la infraestructura organizacional.

Port tanto de no establecer el cambio no se podrá incrementar el nivel de reservas y producción de hidrocarburos y optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable, también al no adoptar las mejores prácticas estratégicas, la empresa no podrá generar una política de inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo organizacional eficiente, lo cual limitará el plan de expansión y renovación lo que no permitirá la sustentabilidad en el sector.

### **1.2.4 Delimitación del Problema:**

#### **Limite del Contenido:**

Campo: Financiero

Área: Administrativa y financiera

Aspecto: Control de gestión

#### **Limite Espacial**

La investigación se desarrollará en los pozos de perforación en PETROAMAZONAS.



## **Límite Temporal**

La investigación se desarrollara en el periodo comprendido del segundo semestre del año 2012.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo el deficiente manejo de los KPI'S afecta al control de gestión de la empresa de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)?.

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

- ¿Qué indicadores métricos financieros y no financieros necesita la empresa para su evaluación?
- ¿Existe en la empresa un control de gestión integral para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Es necesario un modelo de KPI'S para mejorar el control de gestión en los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)?

## **1.3 Justificación**

La importancia de la presente investigación se sustenta en la necesidad de mejorar cada una de las áreas, con la finalidad de desarrollar información altamente eficiente e integrarla al cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende acceder también a un alto desarrollo organizacional.

De tal manera que el interés social se fundamenta en potencializar cada uno de los recursos organizacionales y así poder enfocarlos al crecimiento de la rentabilidad y por ende dar cumplimiento integral del plan estratégico, entonces así establecer una integración total para acceder a una eficiencia organizacional.

Es novedoso porque se convertirá en una herramienta administrativa y operativa que promueva trabajo en equipo, liderazgo y entonces así poder generar ventajas competitivas que proyecten una imagen de integración, y coordinación.

Es factible por cuanto existe el apoyo de cada uno de los integrantes para establecer alternativas de cambio y entonces generar evaluación y control de gestión optimizando información, proceso y en general la eficiencia en el entorno.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la metodología de los indicadores claves de desempeño KPI'S y su impacto en el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el tipo de indicadores métricos financieros y no financieros para generar una evaluación permanente en la institución.
- Establecer las características de control de gestión para optimizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Proponer un modelo de KPI'S para maximizar el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

En el desarrollo de la presente investigación se tomará en consideración las variables de estudio.

#### **2.2. Fundamentación Filosófica**

Para el desarrollo investigativo se tomará en consideración el enfoque crítico propositivo, el cual permitirá generar una visión más amplia de la problemática, para posteriormente generar una alternativa de solución mediante la propuesta.

#### **2.3 Fundamentación Legal**

La base legal para el desarrollo de la investigación será la ley de hidrocarburos

Capítulo I

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 1.- (Segundo inciso agregado por la Disposición General Primera de la Ley 99-37, R.O. 245, 30-VII-1999).- Los yacimientos de hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en cualquier estado físico en que se encuentren situados en el territorio nacional, incluyendo las zonas cubiertas por las aguas del mar territorial, pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado.

Y su explotación se ceñirá a los lineamientos del desarrollo sustentable y de la protección y conservación del medio ambiente.

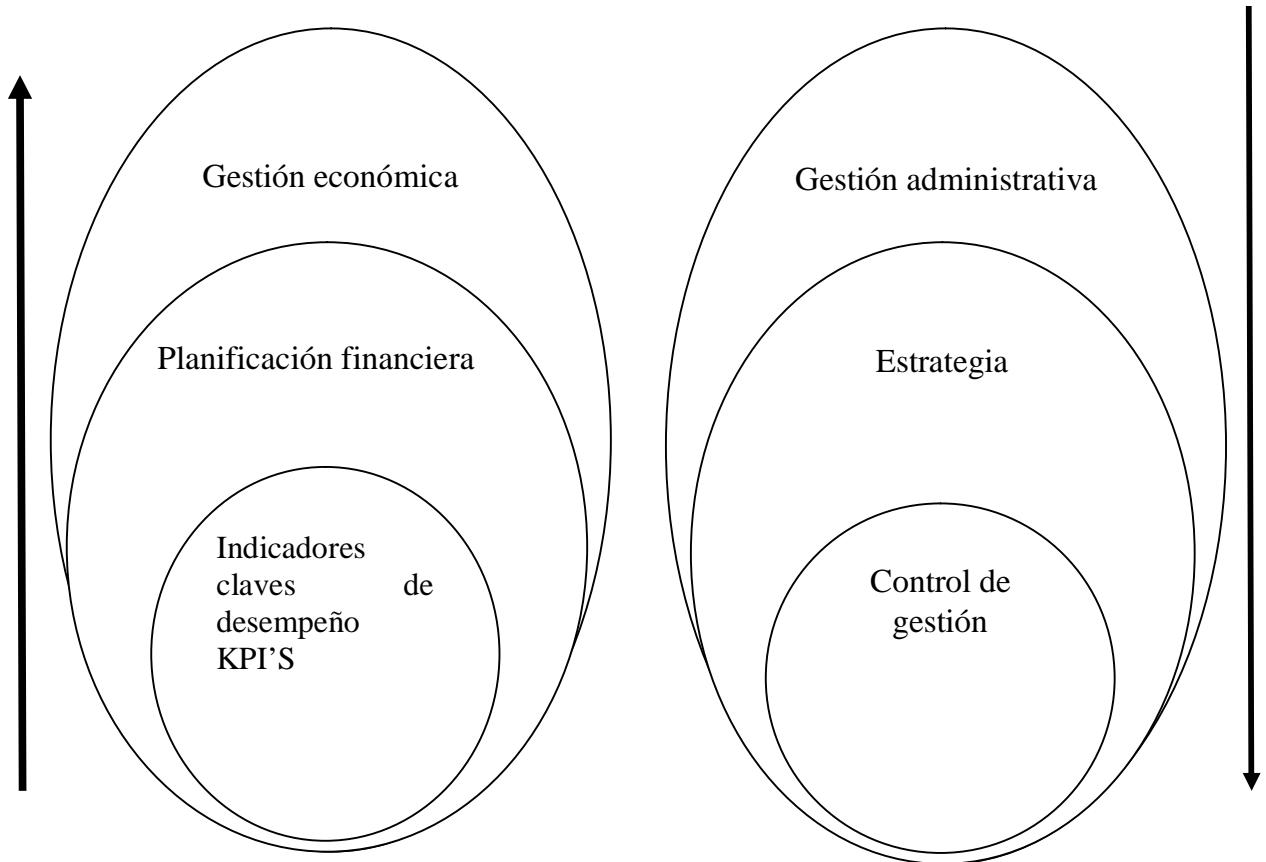
Art. 1-A.- (Agregado por el Art. 31 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- En todas las actividades de hidrocarburos, prohíbanse prácticas o regulaciones que impidan o distorsionen la libre competencia, por parte del sector privado o público. Prohíbanse también prácticas o acciones que pretendan el desabastecimiento deliberado del mercado interno de hidrocarburos.

Art. 2.- (Reformado por los Arts. 1, 18, 19 y 22 del Decreto Ley s/n, R.O. 244-S, 27-VII-2010).- El Estado explorará y explotará los yacimientos señalados en el artículo anterior en forma directa a través de las Empresas Públicas de Hidrocarburos. De manera excepcional podrá delegar el ejercicio de estas actividades a empresas nacionales o extranjeras, de probada experiencia y capacidad técnica y económica, para lo cual la Secretaría de Hidrocarburos podrá celebrar contratos de asociación, de participación, de prestación de servicios para exploración y explotación de hidrocarburos o mediante otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana. También se podrá constituir compañías de economía mixta con empresas nacionales y extranjeras de reconocida competencia legalmente establecidas en el País.

Art. 3.- (Sustituido por el Art. 46 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000; reformado por el Art. 7 de la Ley 2000-10, R.O. 48-S, 31-III-2000; por la Disposición Final Segunda, núm. 1.4.1, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16-X-2009; y, por los Arts. 2, 19 y 20 del Decreto Ley s/n, R.O. 244-S, 27-VII-2010).- El transporte de hidrocarburos por oleoductos, poliductos y gasoductos, su refinación, industrialización, almacenamiento y comercialización, serán realizadas directamente por las empresas públicas, o por delegación por empresas nacionales o extranjeras de reconocida competencia en esas actividades, legalmente establecidas en el país, asumiendo la responsabilidad y riesgos exclusivos de su inversión y sin comprometer recursos públicos, según se prevé en el tercer inciso de este artículo

## 2.4 Categorías Fundamentales

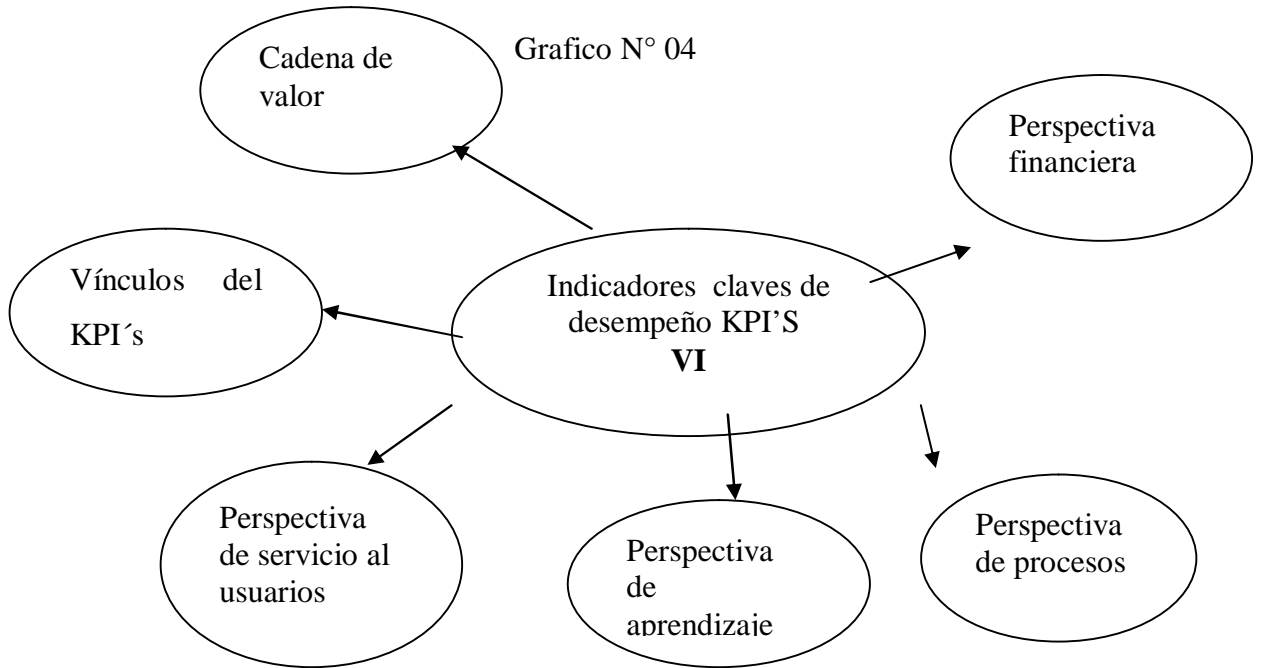
Grafico N° 03



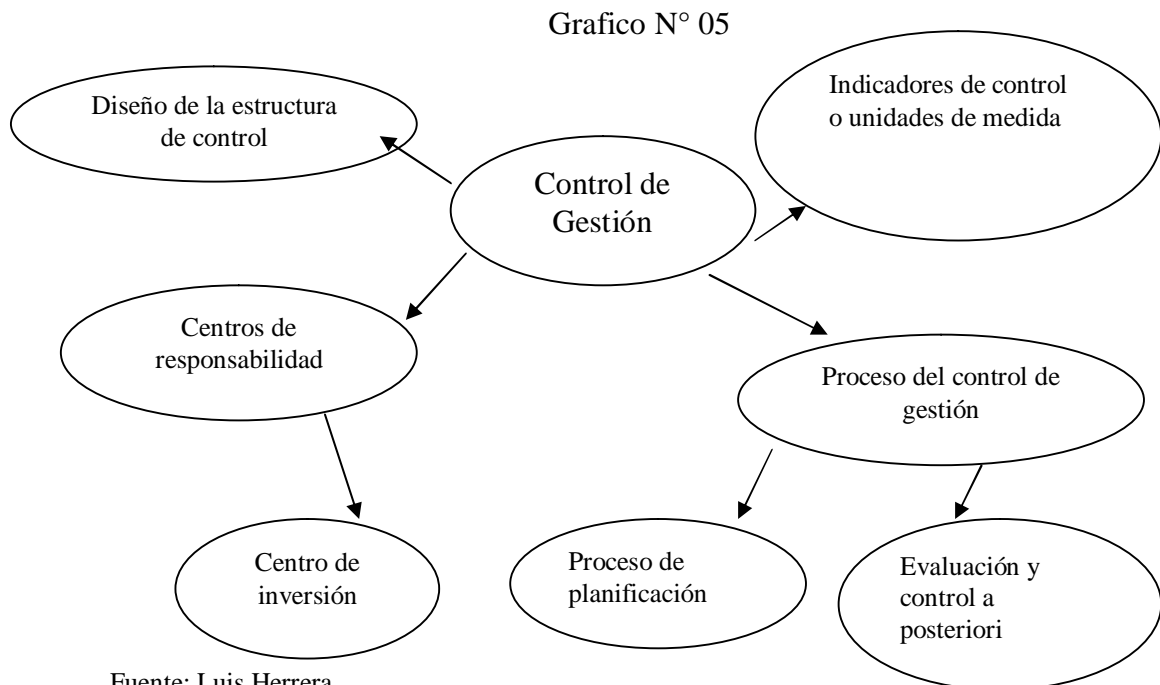
Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Gabriela Mora

## Categorización

**Variable independiente:** indicadores claves de desempeño KPI'S



**Variable Dependiente:** Control de gestión



Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Gabriela Mora

## **Definición de Categorías**

### **Gestión económica**

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 agrupan en una gestión previa, control y análisis posterior.” LAWRENCE Joan (2006, p. 34).

### **Planificación Financiera**

La planificación 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. Moreno J (2003, p. 4).

### **Análisis financiero**

El análisis financiero se lo efectúa mediante los indicadores son las magnitudes cuantitativas (y en ocasiones cualitativas), sean absolutas, relativas (ratios), que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución. Cuatrecasas L (2005, p. 349).

### **Indicadores claves de desempeño KPI'S**

Los Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de

negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

### **Características de los Indicadores claves de desempeño KPI'S**

Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para ayudar a prescribir una línea de acción futura, así suelen estar atados a la estrategia de la organización. El acto de seguimiento de los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para 'valorar' actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

### **Aplicación de los KPI's**

- Los KPI's son empleados como referencia principal en la estructuración del Balance
- Score Card de la empresa.
- Los KPI's son fundamentales para realizar la "Inteligencia de Negocios" y nos ayudan a establecer una acción futura a favor de la empresa.

### **Vínculos del KPI's**

Los KPI's son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa



## **Cadena de valor**

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización según Porter. Se dividen en dos tipos de actividades.

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias.

Para la empresa que estamos analizando identificamos las siguientes actividades primarias:

- Producción.
- Almacenamiento y distribución
- Ventas y Marketing de cada una de las unidades de negocios
- Atención al cliente.
- Servicios post-venta de cada una de las unidades de negocios

Las actividades secundarias que soportan a las actividades primarias son:

- Recursos Humanos
- Comunicación corporativa
- Infraestructura de Planta
- Administración y Finanzas
  - \_Controlling corporativo
  - \_ Contabilidad, costos e Impuestos
  - \_ Informática
  - \_ Legales y Seguros
  - \_ Créditos y Cobranzas
  - \_ Abastecimiento
  - \_ Tesorería y cuentas a pagar.

## **La perspectiva financiera**

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 69) la construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

## **La gestión del riesgo**

El juicio de valor de Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 73) se sustenta en que una gestión financiera eficaz debe cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo.

## **Temas estratégicos para la perspectiva financiera**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 74) consideran que para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

## El crecimiento y diversificación de los ingresos

Para Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 74) el indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

El indicador de los temas financieros estratégicos

### El indicador de los temas financieros estratégicos

Cuadro N° 01

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Ventas cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de las línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) <i>Throughput</i>

Fuente: Robert Kaplan

Elaborado por: La autora

## **Reducción de costes/mejora de la productividad**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 79) señalan que además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

### **Mejorar el mix de los canales**

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. En el caso de los fabricantes, una cierta cantidad de pedidos a los proveedores puede realizarse de forma tradicional, con un empleado de compras que pedirá ofertas a los proveedores externos, las evaluará, seleccionará la mejor y luego procederá a negociar los términos de entrega. Por otro lado, el fabricante puede establecer relaciones a largo plazo con proveedores homologados, proporcionar un intercambio electrónico de datos (EDI) entre el proceso de fabricación y el proveedor, en que el proveedor acepta la responsabilidad de suministrar las mercancías solicitadas a tiempo y directamente al proceso de producción.

### **Reducir los gastos de explotación**

Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de venta, generales y administrativos). El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costes o ingresos totales, es decir, si los directivos de una empresa piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de reducción de los gastos de administración en un porcentaje de las ventas, o de distribución, o marketing o gastos de ventas. Los objetivos de reducir los niveles de gasto han de ser equilibrados, en el cuadro, por otras medidas de grado de reacción de los clientes, calidad y actuación, a fin de que la reducción de costes no interfiera con la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos.

### **Utilización de los activos/estrategia de inversión**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 82) afirman que los objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los

### **Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 84) manifiestan que además de aumentar los rendimientos a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los activos, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo.

### **La perspectiva del cliente**

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 89) en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

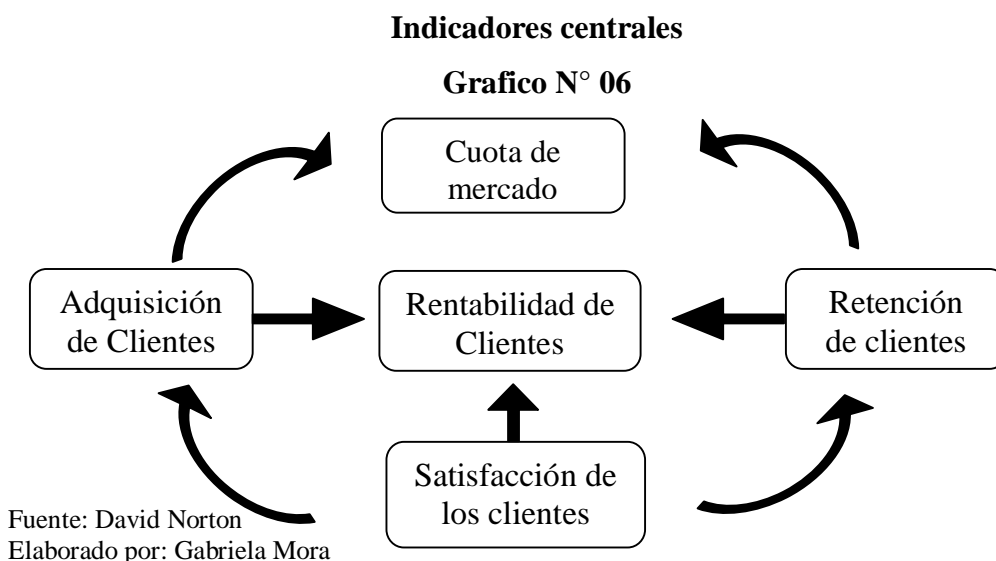
## La segmentación del mercado

El juicio de valor de Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 90) se sustenta en que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio; calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

## Grupo de indicadores centrales del cliente

Para Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 94) el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes



## Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

### Cuadro N° 02

<b>CUOTA DE MERCADO</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>INCREMENTO DE CLIENTES</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>RETENCIÓN DE CLIENTES</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes o con sus clientes.
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>RENTABILIDAD DEL CLIENTE</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: David Norton  
Elaborado por: Gabriela Mora

### La perspectiva del proceso interno

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 123) afirman que para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

## **La cadena de valor del proceso interno**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 128) indican que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operación
- Servicio posventa

## **El proceso de innovación**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 129) señalan que algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. De hecho, el Cuadro de Mando Integral también separa el proceso de innovación de la perspectiva del proceso interno. Sin embargo, a medida que se va trabajando con empresas, la innovación era un proceso *interno* crítico.

## **El proceso operativo**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 137) manifiestan que el proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.



## **El servicio posventa**

Para Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 138) la fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados saben que cualquier lapso de paro en sus equipos es extremadamente caro y muy inconveniente para sus clientes. Estas empresas aumentan el valor de sus equipos al ofrecer a sus clientes un servicio de mantenimiento rápido y fiable, a fin de reducir al mínimo estas interrupciones.

## **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 161) consideran que es la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

## **Las capacidades de los empleados**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 162) señalan que uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. La aparición, hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contrataban a los empleados para que realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido. Las elites de las organizaciones los ingenieros industriales y los directivos especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas.

## **Indicadores clave sobre los empleados**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 164) afirman que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado.
2. La retención del empleado.
3. La productividad del empleado.

## **La medición de la satisfacción del empleado**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 165) indican que la medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la

mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

### **Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos**

Para Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 173) incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

### **Indicadores de mejora**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 174) consideran que el indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante.

## **Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 176) señalan que los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

## **La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 189) afirman que los principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia son:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

## **Las relaciones causa-efecto**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 189) indican que una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.

## **Los resultados y los inductores de actuación**

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 190) estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular.

Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

### **La vinculación con las finanzas**

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 191) manifiestan que con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de organización, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así se toman como un fin en sí mismas.

### **Gestión Administrativa**

Para Rosemberg (2002) 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. (p 20).

### **La Estrategia**

Son los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del competidor, por tanto la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo en una empresa y la adopción a los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Koontz H (2003, p 130).

## **Control de gestión**

El control de gestión permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que realiza la empresa y, por tanto, facilitar el proceso de decisión que posibilite la mejora a través de información para que la gestión sea eficiente. Amat J (2000, p. 258.)

## **Estándares del control de gestión**

El primer paso del control en general es establecer los estándares de desempeño y los más comunes son:

- Los estándares físicos, el que incluyen cantidades de productos y servicios.
- Estándares monetarios, se expresa en unidades monetarias e incluye costes de mano de obra, gastos de venta.
- Los estándares de tiempo podrían incluir la rapidez con la cual deben hacerse los trabajos a las fechas críticas en que los trabajos deben estar terminados.

**Determinar las medidas de desempeño.-** El fijar estándares sin medir el desempeño es inútil de tal manera que una inspección visual, un informe por escrito son las herramientas para medir el desempeño laboral.

**Medición del desempeño.-** El desempeño se mide, una vez que se determina la frecuencia y el sistema de vigilancia, incluyen la observación, reportes verbales y escritos, métodos automáticos, inspecciones, pruebas y muestras.

**Comparación de desempeño con los estándares de análisis de las variaciones.-** Las desviaciones deben analizarse para determinar por qué no es alcanzado el estándar del desempeño y se lo hace a partir de la comparación del comportamiento laboral.

**Emprender una acción correctiva.-** Al emprender la acción para cambiar las cosas se debe considerar si el estándar puede ser modificado. Kontz H (1998, p. 55).

## **Sistema de control de gestión como instrumento de control**

El sistema de control de gestión opera dentro de un determinado contexto que condiciona e influye en su funcionamiento y que por consiguiente debe ser considerado en el diseño, implantación y utilización de aquélla. En el proceso de control, el sistema de control de gestión se interrelaciona con otros aspectos organizativos, formales y no formales. Entre estos aspectos se pueden señalar especialmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno. Amat J (2000, p. 258.)

## **Aspectos de influencia del control de gestión**

En especial, pueden considerarse tres aspectos:

- Los que se refieren a la influencia de la estrategia y de la estructura organizativa en el diseño del sistema de control de gestión,
- Los que se refieren propiamente al sistema de control de gestión y, en particular, a la elaboración del presupuesto y al cálculo de las desviaciones;
- Los que se refieren a la influencia de las personas, la cultura y el entorno de una empresa en el diseño e implantación del sistema de control de gestión. Amat J (2000, p. 259).

## **Control de gestión y elaboración del presupuesto**

La forma en que se realiza el proceso presupuestario y de evaluación, las características de la estructura de control y del sistema de información contable, etc., son aspectos que están relacionados con la cultura de la empresa. Así, por ejemplo, una empresa con un estilo paternalista y poco orientado al cambio, en la que se valore de forma especial el cumplimiento de los procedimientos y las normas, tendrá o utilizará un sistema de control muy diferente de una empresa que tenga un estilo profesional, esté orientada al cambio y en la que se otorgue un

mayor énfasis a los resultados que al estricto cumplimiento de procedimientos rígidos. Amat J (2000, p. 260).

### **Análisis presupuestario**

“El análisis presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones”. (Salas González, Héctor. 2006. Pág. 56).

### **Importancia y utilidad del Control Presupuestal**

La primera utilidad que nos reportan los presupuestos, es basar el plan de acción que se elabore para la empresa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles.

Cada uno de los funcionarios definirá los objetivos fundamentales de la empresa y los de su propio departamento, diferenciándolos de los objetivos administrativos. Esta claridad de percepción de los objetivos, facilitará la labor de éstos, ya que podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles ha cumplido y cuáles no.

“Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.” (El Presupuesto. Del Río González, Cristóbal.2005. Pág. 24)



## **Presupuestos del Sector Público**

Los presupuestos serán del sector público si en ellos se trata de verter la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales. Cuando se hizo su aparición en Colombia se limitaba al cálculo de una serie de cifras sin fijación de objetivos definitivos ni resultados. El énfasis recaía en los "elementos y servicios y no en los objetivos que podría alcanzar la dirección de la entidad"

Esta forma de cálculo de ingresos y gastos públicos se usó durante varios años, dando surgimiento a lo que más tarde se denominó presupuesto tradicional. Baker, Morton. (2007, pág. 39).

## **Influencia de las personas, la cultura y el entorno**

Igualmente, el diseño, implantación y utilización de un sistema de control de gestión están influenciados tanto por las características de las personas que forman parte de la organización como por la cultura de la misma. La personalidad, el estilo de comportamiento, los valores o las preferencias de las personas que forman parte de la empresa, tanto de los responsables de su diseño e implantación, así como las que deben utilizar el sistema de control de gestión, influyen de forma decisiva en las características de ésta. Barquero D (2000, p. 261).

La cultura de una empresa, muy ligada a su historia y a la personalidad de sus miembros más destacados, influye en las características del sistema de control y en su capacidad de promover o asimilar la implantación o mejora de un sistema de control.

## **El diseño de la estructura de control de gestión**

A medida que el entorno se ha ido haciendo más dinámico y más hostil y que la gestión empresarial se ha ido haciendo más compleja, es más conveniente que las empresas tengan que adoptar un estilo más profesional y formalizado de gestión,

mediante el diseño de un sistema de control, que sea coherente con la estrategia y la estructura, se asegura que el funcionamiento empresarial y los resultados que se obtienen de las decisiones efectuadas son consistentes con los objetivos de la empresa.

El sistema de control de gestión debe adecuarse a la estrategia de la empresa para facilitar la congruencia de la actuación de los diferentes centros. Por un lado, a través de la vinculación del presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo se asegura que los diferentes centros de responsabilidad actúan separadamente para alcanzar sus objetivos particulares cuyo logro permitirá alcanzar los objetivos globales. Barquero D (2000, p. 262).

### **Diseño de la estructura de control por centros de responsabilidad**

El diseño de la estructura organizativa determina las funciones que debe realizar cada centro así como el grado de descentralización que tiene en las decisiones y, por consiguiente, el nivel de responsabilidad que debe asumir en ellas y en sus resultados. Estas decisiones pueden hacer referencia a la fijación de precios, a la influencia en la cantidad de unidades vendidas, a los gastos, a las inversiones, etc. Según cuál sea el grado de descentralización de estas decisiones, un determinado centro tendrá una mayor o menor influencia en el resultado de la empresa Barquero D (2000, p. 263).

### **Tipos de centros en el control de gestión**

Desde la perspectiva del control de la actuación de cada centro, es importante considerar que debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia. Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen tres tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables:

- de costes,
- de beneficios y
- de inversión.

### **Centro de costes**

Un centro de costes es un centro de responsabilidad cuyo responsable controla únicamente la cantidad y/o el coste de los recursos consumidos. Es conveniente distinguir entre dos tipos de centros de coste: centros de costes operativos y centros de costes discrecionales. Un centro de costes operativos es aquel en el que existe una relación directa entre recursos consumidos y la producción realizada.

Para el control de este tipo de centros se puede disponer de las técnicas tradicionales de contabilidad analítica: asignación de los gastos por naturaleza a las secciones, cálculo del coste de cada sección por unidad de obra, imputación de los costes a los productos, determinación de los costes estándar, elaboración de presupuestos. Barquero D (2000, p. 263).

Un centro de costes discrecionales, o también denominado centro de gastos, es aquel en el que sólo se pueden medir los recursos consumidos sin existir una relación directa con el resultado obtenido. Ejemplos de ello pueden ser departamentos de investigación y desarrollo, administración o informática.

### **Centro de beneficios**

Un centro de beneficios es un centro de responsabilidad cuyo responsable controla parcial o totalmente aquellas variables ligadas a ventas y a costes que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor beneficio. Por ello su responsabilidad financiera no es maximizar los ingresos, vendiendo más unidades o minimizar los costes, sino rentabilizar el beneficio del centro.

Dentro de los centros de beneficios es conveniente distinguir entre centros en los que no se tiene influencia en los costes de producción, por ejemplo un departamento comercial, de centros en los que sí se tiene control sobre dichos costes, como sería el caso de las divisiones. Barquero D (2000, p. 264).

La definición del modelo de cálculo del beneficio de un centro, mediante el sistema de control de gestión, es extremadamente importante, ya que se deben medir únicamente aquellas variables que son directamente controlables por el responsable del centro.

### **Cargas incorporables**

Las cargas de contabilidad general no se incorporan necesaria y automáticamente en el proceso de cálculo de los costes y precio de coste.

Según las directrices trazadas por el Plan Contable General excluirémos en especial:

- Las cargas que no corresponden al periodo considerado (salarios relativos a pedidos terminados al abrirse el ejercicio);
- Pérdidas relativas a un acontecimiento extraordinario (incendio, por ejemplo) que tienen su lugar en la cuenta de pérdidas y ganancias y no en la cuenta de explotación general;
- Impuestos que como consecuencia de las leyes fiscales no quedan definitivamente a cargo de la empresa (impuesto de tráfico de empresas recuperable);
- Cargas que no derivan directamente de la explotación normal y corriente, en especial:
  - Amortización de los gastos de constitución de una sociedad,
  - Amortización de los gastos de primer establecimiento,
  - Amortización de los gastos de emisión de obligaciones;

- Cargas que, aunque derivan directamente de la explotación normal y corriente, no presentan un carácter habitual dentro de la profesión y deben ser consideradas como representativas de un riesgo, en especial:
  - Primas de seguro de vida contratado en beneficio de la empresa,
  - Provisiones para depreciación,
  - Provisiones para litigio;
- Cargas que han sido ya cubiertas por las provisiones.

Una vez identificadas las cargas incorporables, vamos a decidir la cuota según la cual entrarán en los costes y en el precio de coste.

### **Cuota incorporable**

El plan general recomienda “incorporar en los coste y precio de coste la cuota de las cargas incorporables que corresponde a la utilización efectiva, en la producción del objeto o prestación considerada, de los elementos a los que van ligadas las cargas”.

En otras palabras. Podemos decidir tomar en contabilidad analítica algunas cargas, considerada por su naturaleza como incorporables, en una cantidad diferente en la anotada en contabilidad general. Por ejemplo, mientras ésta como carga las amortizaciones calculadas según las reglas fiscales, en contabilidad analítica tendremos cuidado de utilizar las amortizaciones racionales que se ajusten lo más posible a lo que creemos que es la racionalidad económica. Puede ocurrir que la reglamentación fiscal nos autorice “pasar” a contabilidad general una amortización del cincuenta por cien del valor de adquisición mientras que una cuota correcta sobre la duración de vida previsible sería de un quince por cien. Únicamente tendremos en cuenta el quince por cien, pero, a la inversa, tampoco nos creemos ligados por las reglas fiscales de valoración o revaloración de los bienes amortizables y nuestra valoración del capital inmovilizado podrá ser superior a la que resulta de aplicar estas reglas.

### **Stock inicial reflejo (Materiales)**

Al comienzo del periodo contable, la cuenta “Stock inicial reflejo” presenta un abono por el valor bruto del stock de materiales con la misma cantidad que el debe de la cuenta “Inventario contable permanente”. Este se comporta como un depósito de reserva que recibe el stock inicial, después las compras, y del que se deducen los materiales necesarios para la cuenta de stock de trabajos en cursos.

Durante todo el periodo considerado la cuenta stock inicial reflejo” permanece estática; presenta un saldo invariable equivalente al de la cuenta analógica de la contabilidad general.

### **Compras reflejas (materiales)**

La cuenta “compras reflejas”. Análoga a la cuenta “Compras” de la contabilidad general permite añadir al stock inicial las compras del periodo para alimentar el depósito “Inventario contable permanente”.

Al precio de compra propiamente dicho, facturado por el proveedor, se añaden los gastos de compra. De aquí la necesidad de reunir los elementos de una cuenta “Coste de compra” antes de transportarlo a la cuenta “Inventario permanente de materiales”.

### **Gastos y dotaciones reflejas**

El importe de las otras cargas distintas de los stocks y las compras se abona, por lo que respecta a la contabilidad analítica, a la cuenta “gastos y dotaciones reflejas” en las condiciones siguientes:

- Cargas incorporables directas: por el debe las cuentas “costes y precios de coste”,

- Cargas incorporables indirectas: por el debe de las cuentas de las secciones o grupos;
- Cargas no incorporables: por el debe de las cuentas “Diferencias de incorporación”

Siguiendo el proceso normal del producto, la cuenta “gastos reflejos” presenta un saldo acreedor equivalente:

- Al “coste de compra”,
- Al “coste de producción”,
- Al “precio de coste” (momento final)

La imputación podrá hacerse directamente, o bien, será necesario efectuar un reparto a través de las sanciones, en especial, de aprovisionamiento, de producción y de distribución.

### **Control de la gestión en curso, documentos de control presupuestario**

Control de la evolución de la empresa y desviaciones sobre el presupuesto. Independientemente de la contabilidad, proponemos que se controle el desarrollo de la actividad de la empresa en lo económico y financiero a través de un documento-cuadro que permitirá ver hasta que punto su evolución se desarrolla de acuerdo con las previsiones del presupuesto.

Así, el documento de control económico-financiero contiene para el de control mensual, los mismos bloques que aquel:

- Ingresos por productos o líneas de productos.
- Costes y márgenes de la explotación.
- Financiación a realizar.
- Balance generado por variación de masas patrimoniales agrupadas.

Para llevar a cabo el control, el documento tiene, a su vez, cuatro bloques de datos:

1. Presupuesto de explotación en importe y en porcentaje de facturación.
2. Presupuesto flexible que transforma el anterior al auténtico, al tomar como base de comparación el mes, según la facturación real habida. De dicho presupuesto se obtiene también el acumulado hasta el mes de control para el ejercicio en curso.
3. Valores reales habidos para cada partida a controlar y su % sobre la facturación. También ambas magnitudes para el acumulado real-año hasta el mes actual.
4. Desviaciones apreciadas en el acumulado año para sus valores reales obtenidos de la contabilidad, resultantes por diferencia de:
  - Para los ingresos: partidas de ingresos reales por producto, o línea de producto, deducidas de las del presupuesto de explotación.
  - Para las cifras de costes o gastos o gastos correspondientes a la misma partida del presupuesto flexible acumulado del año, deducidos los valores reales correspondientes

### **Principios del Control Presupuestal**

El proceso presupuestal abarca todas las etapas del gasto público, desde la planeación de cuánto se puede gastar y en qué rubros, hasta la evaluación de lo gastado y los resultados obtenidos. Estas etapas son parte de un proceso continuo y multidimensional

### **Principios de previsión**

- De predictibilidad.- es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.
- De determinación cuantitativa.- debemos Determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.



- De objetivo.- se puede prever algo siempre y cuando se trate de lograr un objetivo.

### **Principios de planeación**

- DE PRECISIÓN.- los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta.
- DE COSTEABILIDAD.- el beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.
- DE FLEXIBILIDAD.- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- DE UNIDAD.- debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.
- DE CONFIANZA.- el decidido apoyo y fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todo el grupo directivo de la empresa es factor importantísimo para su buena marcha.
- DE PARTICIPACIÓN.- es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los empleados con el objeto de que se tenga el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.
- DE OPORTUNIDAD.- los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

- DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.- la contabilidad debe modificarse en tal forma que además de cumplir los postulados de la contabilidad general, sirve para los fines de control presupuestal. (El Presupuesto. Del Río González, Cristóbal. Pág. 25)

## **2.5 Hipótesis**

La estructura de indicadores claves de desempeño KPI'S permitirá mejorar el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)

## **2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

### **Variable independiente:**

Indicadores claves de desempeño KPI'S

### **Variable dependiente:**

Control de gestión

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

Se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confiar en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Por tanto en la presente investigación, se identificará la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones de no contar con Indicadores claves de desempeño KPI'S y cómo afecta al control de gestión en la institución.

#### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

##### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

El énfasis de la investigación está en el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

Por tanto en la presente investigación, se efectuará la recopilación de la información teórica en base a las dos variables de estudio.

##### **3.2.2 Investigación de Campo**

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y

representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

De tal manera que el desarrollo de la investigación se recabará la información en los pozos de perforación en PETROAMAZONAS, con el personal administrativo, financiero y operativo.

### **3.3 Nivel o tipo de Investigación**

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones.

Entonces la investigación permitirá conocer a primera instancia la problemática del no contar con Indicadores claves de desempeño KPI'S y como impactan en la gestión de la institución.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

También conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

En el desarrollo investigativo se describirá las causas y datos de la problemática en la empresa, y así conocer la inexistencia de indicadores claves de desempeño KPI'S y su influencia en el control de gestión.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Son aquellas que actúan en el presente y sobre dos variables de tipo dependiente. Miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos

Por tanto se efectuará una relación entre la variable independiente Indicadores claves de desempeño KPI'S, y la variable dependiente Control de gestión.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

De tal manera que en la investigación la población está determinada de la siguiente manera:

#### **Población**

Tabla N° 01

Personal administrativo	2
Personal financiero	11
Personal operativo	7
Total	20

Fuente: Registro de la empresa  
Elaborado por: Gabriela Mora

### **3.4.2 Muestra**

Para Restituto Sierra Bravo (2010:174). De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos.

De tal manera que el muestreo es probabilístico de tipo regulado, debido a que la misma población se convierte en la muestra, porque las 20 personas, detalladas en la población, son las únicas que generaran la información necesaria acerca de la problemática.

### 3.5 Operacionalización de las variables

**Variable Independiente:** Indicadores claves de desempeño KPI'S

Cuadro N° 03

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems ¿Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura</p>	Financieras	Liquidez Rentabilidad	<p>¿En la empresa se efectúa una evaluación de los indicadores de gestión?</p> <p>¿Cree que es necesario mejorar la rentabilidad empresarial?</p>	<p>Formulario de encuestas direccionado al personal de la empresa. (Ver Anexo No 1).</p>
	No financieras	Productividad Eficiencia Eficacia	<p>¿Es necesario mejorar el desempeño del personal en la institución?</p> <p>¿Cree que existe eficiencia institucional?</p>	
	Plan estratégico	Visión Misión	<p>¿Cómo califica el cumplimiento del plan estratégico?</p>	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Mora

**Variable Dependiente:** Control de gestión

Cuadro N° 04

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.</p>	<p>Proceso</p> <p>Objetivos</p> <p>Instrumento de evaluación</p>	<p>Operativos</p> <p>Administrativos</p> <p>Largo plazo</p> <p>Corto plazo</p> <p>Información</p> <p>Resultados</p>	<p>¿En cuál de los siguientes procesos falta control?</p> <p>¿Considera que existe cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>¿Cómo califica la información interna en las áreas de la empresa?</p> <p>¿Cree que es necesario mejorar los resultados empresariales?</p>	<p>Formulario de encuestas direccionado al personal de la empresa. (Ver Anexo No 1).</p>

Fuente: Luis Herrera  
 Elaborado por: Gabriela Mora



### **3.6 Recolección de Información**

Información primaria.- permitirá establecer un contacto directo con los objetos de estudio, en la presente investigación se recurrió a los consumidores finales que realizan la adquisición de los servicios de la empresa. La recaudación de la información se lo hizo mediante la siguiente técnica:

**Encuesta.-** Radica en recolectar información sobre una parte de la población nombrada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación. Para el desarrollo del trabajo y como instrumento de recolección de la información se utilizará el cuestionario.

**Según Samperri Roberto (2010, Pág 358). Cuestionario.-** El cuestionario es un instrumento de recolección de la información formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

### **3.7 Procesamiento y Análisis de Información**

El proceso de la información contemplarán los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.
- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y la productividad.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INETPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N° 01

**¿En la empresa se efectúa una evaluación de los indicadores de gestión?**

#### Evaluación en los indicadores

Tabla N° 02

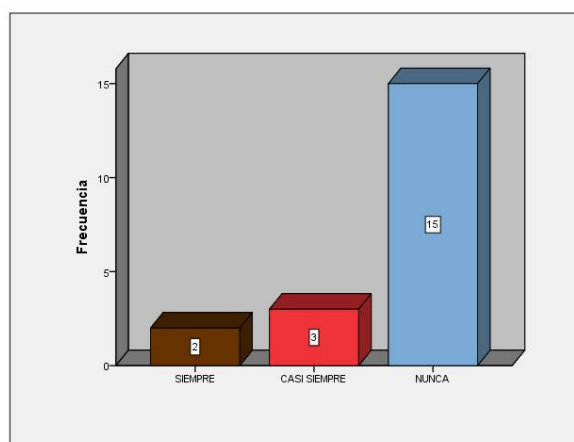
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	2,0	10,0
	CASI SIEMPRE	3	5,0	25,0
	NUNCA	15	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

#### Evaluación en los indicadores

Grafico N° 07



#### **Análisis e interpretación**

Según la encuesta el 10% del total de personas encuestas creen que en la empresa siempre se efectúan evaluación de los indicadores de gestión, el 15% creen que casi siempre y el 75% de los encuestados creen que nunca se efectúan las evaluaciones.

Se determina entonces que la mayor parte de los encuestados manifiestan que nunca se efectúa una evaluación integral en la empresa, lo cual no permite contar con información valida del desempeño administrativo, financiero y operativo.

Pregunta N° 02

**¿Cree que es necesario mejorar la rentabilidad empresarial?**

**Mejorar la rentabilidad**

Tabla N° 03

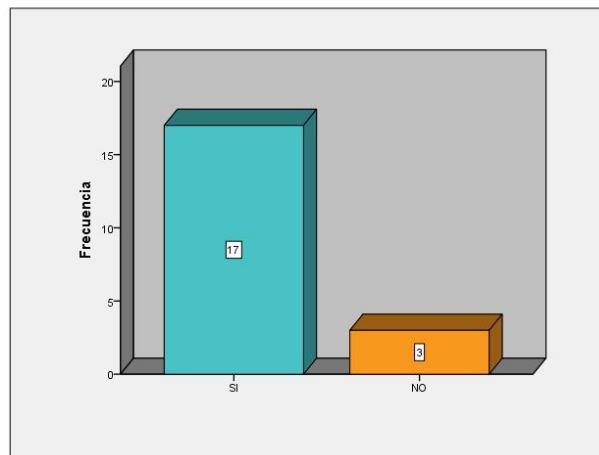
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	17	85,0	85,0	85,0
NO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Mejorar la rentabilidad**

Grafico N° 08



**Análisis e interpretación**

El 85% del total de encuestados creen que SI es necesario mejorar la rentabilidad empresarial, y el 15% restante cree que NO es necesario.

Para un alto número de los encuestados es importante mejorar la rentabilidad de tal manera que se establezca también el incremento de la inversión efectuada en el mercado y así obtener una mejor cobertura en el mercado.

Pregunta N° 03

**¿Cuáles son las principales características para tomar en consideración en una evaluación en la empresa?**

**Características en consideración**

Tabla N° 04

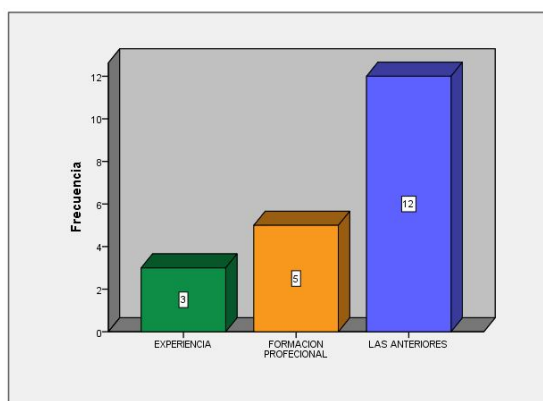
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	EXPERIENCIA	3	15,0	15,0
	FORMACION PROFECIONAL	5	25,0	40,0
	LAS ANTERIORES	12	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Características en consideración**

Grafico N° 09



**Análisis e interpretación**

Según la encuesta el 15% de encuestados manifiestan que las principales características para tomar en cuenta en una evaluación es la Experiencia, para el 25% manifiestan que es la formación profesional, y el 60% manifiesta que las anteriores.

La información devela que es necesario en la evaluación tomar en consideración varios aspectos como la experiencia la formación y generar una sinergia organizacional para mejorar el desempeño interno.

Pregunta N° 04

**¿Cómo califica el nivel de comunicación en las áreas de la empresa?**

**Calificación del nivel de comunicación**

Tabla N° 05

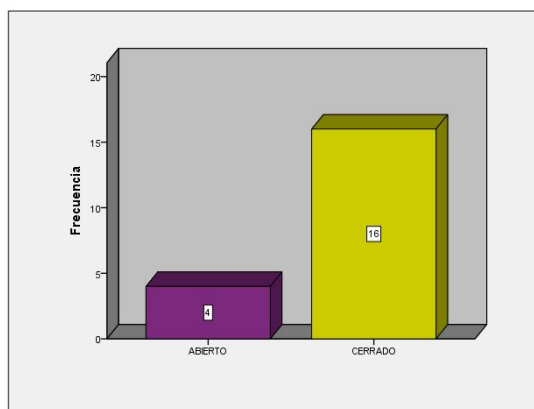
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ABIERTO	4	20,0	20,0	20,0
Válidos CERRADO	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Calificación del nivel de comunicación**

Grafico N° 10



**Análisis e interpretación**

El 20% del total de encuestados califican el nivel de comunicación en las áreas de la empresa como Abierto, y el 80% califica la comunicación como Cerrada.

Un grupo considerable de los encuestados indican que el nivel de comunicación en la empresa es cerrado, es decir no existe una fluidez de información que permita tomar decisiones acorde a los requerimientos administrativos y operativos, lo cual limita el desarrollo organizacional de la empresa.

Pregunta N° 05

**¿Es necesario mejorar el desempeño del personal en la institución?**

**Mejorar el desempeño**

Tabla N° 06

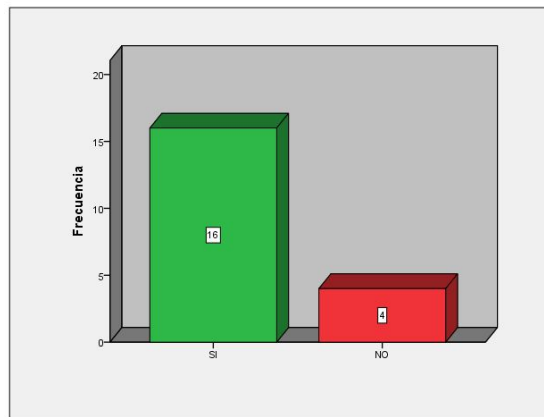
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	16	80,0	80,0	80,0
NO	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Mejorar el desempeño**

Grafico N° 11



**Análisis e interpretación**

El 80% del total de encuestados creen que SI es necesario mejorar el desempeño del personal en la institución y el 20% creen que NO es necesario.

Se determina por un grupo considerable de los encuestados si es importante mejorar el desempeño del personal en la empresa, de tal manera que se logren los objetivos estratégicos y se mejore el posicionamiento en el entorno comercial en el que se desenvuelve.

Pregunta N° 06

**¿Cree que existe eficiencia institucional?**

**Eficiencia institucional**

Tabla N° 07

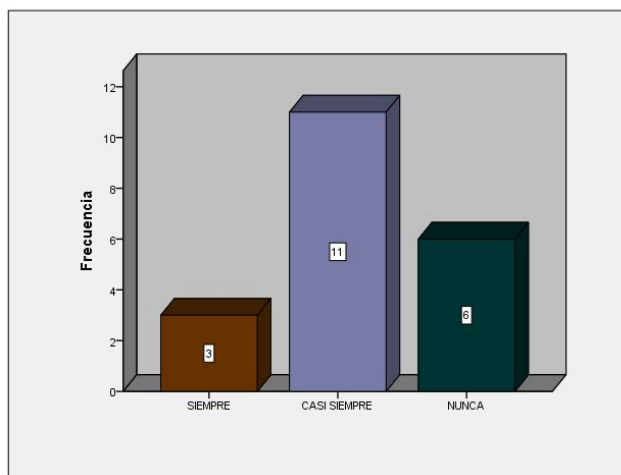
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	3	15,0	15,0	15,0
CASI SIEMPRE	11	55,0	55,0	70,0
NUNCA	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Eficiencia institucional**

Grafico N° 12



**Análisis e interpretación**

Según el 15% del total de encuestados creen que Siempre existe eficiencia institucional un 55% creen que Casi siempre y el 30% creen que Nunca existe.

Para el personal encuestado, en su mayoría casi siempre existe eficiencia, no existen indicadores que permitan obtener una eficiencia global limitando el logro de las metas institucionales.

Pregunta N° 07

**¿Cómo califica el cumplimiento del plan estratégico?**

**Calificación del cumplimiento**

Tabla N° 08

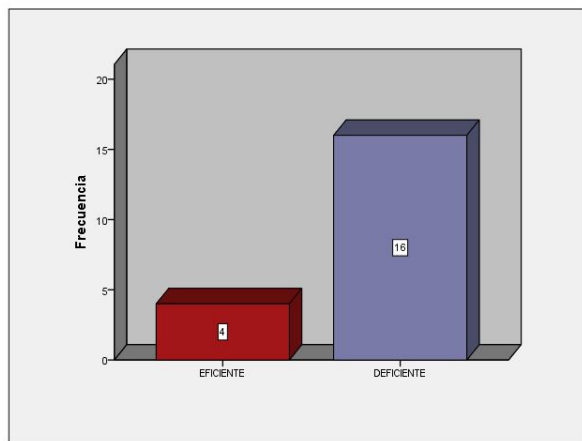
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EFICIENTE	4	20,0	20,0	20,0
Válidos DEFICIENTE	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Calificación del cumplimiento**

Grafico N° 13



**Análisis e interpretación**

El 20% del total de encuestados califican el cumplimiento del plan estratégico como Eficiente, y el 80% lo califican como Deficiente.

La mayor parte de los encuestados indican que el cumplimiento del plan estratégico es deficiente, que no existe un control integral a la gestión lo cual afecta al correcto desempeño de cada una de las áreas empresariales.



Pregunta N° 08

**¿En cuál de los siguientes procesos falta control?**

**Falta de control**

Tabla N° 09

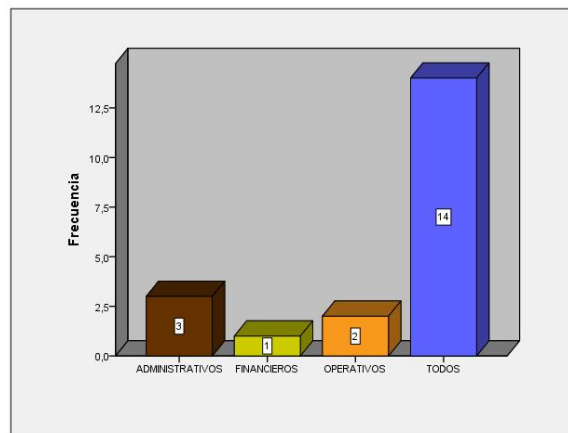
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ADMINISTRATIVOS	3	15,0	15,0	15,0
FINANCIEROS	1	5,0	5,0	20,0
OPERATIVOS	2	10,0	10,0	30,0
TODOS	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Falta de control**

Grafico N° 14



**Análisis e interpretación**

Según la encuesta el 15% manifiestan que falta control en los procesos Administrativos, para el 5% falta control en los procesos Financieros, para un 10% en los procesos Operativos y para el 70% falta control en Todos los procesos.

Se manifiesta que es necesario mejorar el control en todas las áreas de la empresa con la finalidad de generar información fehaciente que promueva una gestión de calidad en el desempeño administrativo.

Pregunta N° 09

**¿Considera que existe cumplimiento de los objetivos institucionales?**

**Cumplimiento de los objetivos**

Tabla N° 10

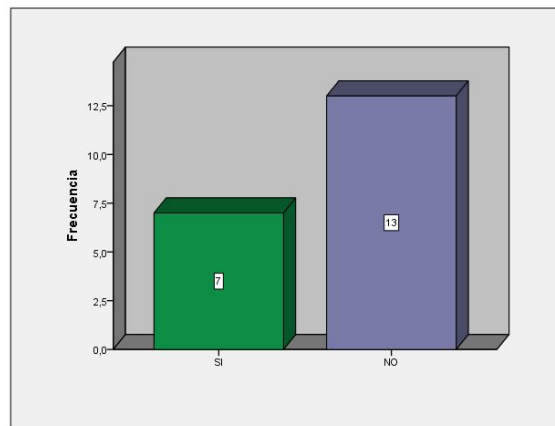
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	35,0	35,0	35,0
NO	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Cumplimiento de los objetivos**

Grafico N° 15



**Análisis e interpretación**

Según la encuesta el 35% del total de encuestados consideran que SI existe cumplimiento de los objetivos institucionales y el 65% considera que NO existe cumplimiento.

Se evidencia que la mayor parte de las personas encuestadas manifiestan que no se cumplen los objetivos institucionales, existe estancamiento lo cual afecta a la imagen corporativa.

Pregunta N° 10

**¿Cómo califica la información interna en las áreas de la empresa?**

**Información interna**

Tabla N° 11

	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
INTEGRAL	2	10,0	10,0	10,0
Válidos DESCOORDINADA	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Información interna**

Grafico N° 16



**Análisis e interpretación**

El 10% del total de personas encuestadas califican la información interna en las áreas de la empresa como Integral, y el 90% lo califican como Descoordinada.

Para la mayoría de los encuestados la información que se genera es descoordinada lo cual no permite establecer una gestión eficaz orientada a la maximización de la inversión.

Pregunta N° 11

**¿Cree que es necesario mejorar los resultados empresariales mediante un control de gestión más integral?**

**Mejorar los resultados empresariales**

Tabla N° 12

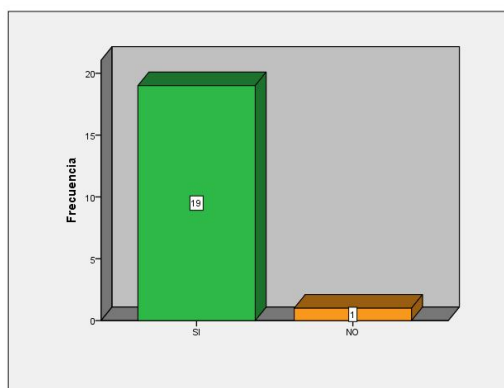
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	19,0	95,0	95,0
NO	1	20,0	5,0	100,0
Total	20	20,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Mejorar los resultados empresariales**

Grafico N° 17



**Análisis e interpretación**

El 95% del total de personas encuestadas creen que SI es necesario mejorar los resultados empresariales y el 5% creen que NO es necesario.

Indican la mayor parte de los encuestados que si es necesario mejorar los resultados empresariales, ya que ello conllevara a una estabilidad laboral y por ende a generar en la empresa una maximización de la inversión.

Pregunta N° 12

**¿Cómo se debe efectuar un mejor nivel competitivo?**

**Mejor nivel competitivo**

Tabla N° 13

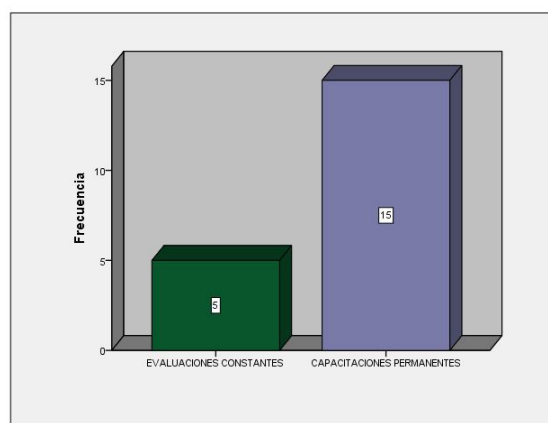
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	EVALUACIONES CONSTANTES	5	25,0	25,0
	CAPACITACIONES PERMANENTES	15	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Mejor nivel competitivo**

Grafico N° 18



**Análisis e interpretación**

Según el 25% de encuestados creen que se debe efectuar un mejor nivel competitivo con Evaluaciones constantes, y el 75% creen que se debe efectuar con Capacitaciones permanentes.

Los encuestados indican que para mejorar el nivel competitivo de la empresa es importante establecer capacitaciones constantes de tal manera que se promueva un mejor conocimiento de las nuevas tendencias, de la innovación y así estar a la vanguardia en el sector comercial.

Pregunta N° 13

**¿Cómo son los procesos de decisión en la empresa?**

**Procesos de decisión**

Tabla N° 14

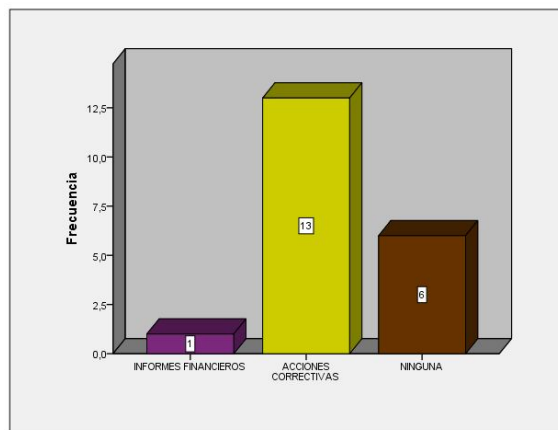
	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos				
INFORMES FINANCIEROS	1	5,0	5,0	5,0
ACCIONES CORRECTIVAS	13	65,0	65,0	70,0
NINGUNA	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Mora

**Procesos de decisión**

Grafico N° 19



**Análisis e interpretación**

Para el 5% del total de encuestados los procesos de decisión en la empresa son por medio de los Informes financieros para el 65% creen que es por medio de las Acciones correctivas, y para el 30% creen que por medio de Ninguna.

La mayoría de los encuestados indican que las decisiones en ocasiones no son tomadas bajo un informe de desempeño que permita una mejor cobertura en el medio así satisfacer requerimientos internos y externos.

## Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

## Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de la pregunta permitió efectuar el proceso de combinación, posteriormente.

### Combinación de frecuencias

Tabla N° 15

#### 5.-¿Es necesario mejorar el desempeño del personal en la institución?

	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	16	80,0	80,0	80,0
NO	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

#### 11.- ¿Cree que es necesario mejorar los resultados empresariales mediante un control de gestión ms integral?

	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	95,0	95,0	95,0
NO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Gabriela Mora

## Combinación de frecuencias

Para establecer las frecuencias observadas se establece el cálculo de correspondiente a la correlación, lo cual da lugar a la correspondencia de los valores observados.

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 16

INDICADORES KPI'S CONTROL DE GESTIÓN	SI	NO	TOTAL
SI	15	4	19
NO	1	0	1
TOTAL	16	4	20

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Gabriela Mora

### Modelo Lógico

Ho = - La estructura de indicadores claves de desempeño KPI'S no permitirá mejorar el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)

H1= La estructura de indicadores claves de desempeño KPI'S si permitirá mejorar el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)

### Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$



En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

### **Nivel de Significación y Regla de Decisión**

#### **Grado de Libertad**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

#### **Grado de significación**

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

$O-E^2$  = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2 / E$  = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

En tanto que el cálculo de las frecuencias esperadas se efectúa de la multiplicación de los totales extremales dividido para el gran total, para la tabla de frecuencias esperadas.

### FRECUENCIAS ESPERADAS

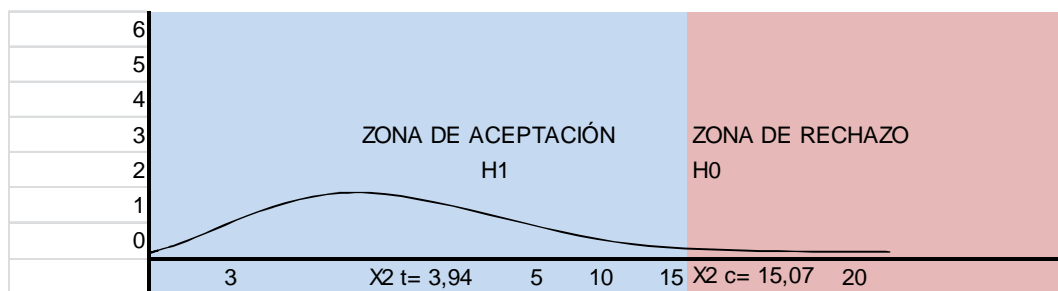
**Tabla N° 17**

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
15	15,2	-0,2	0,04	0,00
4	0,8	3,2	10,24	12,80
1	3,8	-2,8	7,84	2,06
0	0,2	-0,2	0,04	0,20
<b>TOTAL</b>				<b>15,07</b>

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Gabriela Mora

### GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

**Gráfico N° 20**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Gabriela Mora

### Conclusión

El valor de  $X^2 t = 3.94 < X^2 c = 15.07$  de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que indica La estructura de indicadores claves de desempeño KPI'S si permitirá mejorar el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar).

## TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO

Tabla N° 18

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.94	2.71
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24

Fuente: Spiegel Murray

Se determina que para la comprobación de los resultados se orienta la guía de la tabla de verificación al realizar el cruce de los grados de libertad con los niveles de significación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La empresa no cuenta con un sistema de indicadores dinámicos bien estructurados para su utilización y por tanto la evaluación del desempeño empresarial no es la óptima, lo cual limita la maximización de los costos en los pozos que se opera afectando al servicio que se presta.
- El control en las áreas de la empresa no es integral de tal manera que los procesos no son optimizados.
- No se cuenta con un modelo de KPI'S eficientemente estructurado lo que afecta el control de gestión, la utilización de recursos y sobre todo la optimización de herramientas empresariales analíticas y evaluativas.

#### **5.2 Recomendaciones**

- Es importante efectuar una evaluación permanente mediante de la estructura de eficientes indicadores para mejorar la gestión corporativa y así poder contar con una herramienta de soporte empresarial para mejorar el desarrollo organizacional.
- Es importante establecer un control integral mediante la evaluación del desempeño el mismo que permita generar eficiencia en proceso y así poder operar y depurar la información a tiempo para que la decisión sea la más acertada al manejo operativo de la perforación.
- Se debe diseñar indicadores de desempeño integral y estructurados a las necesidades empresariales para mejorar el nivel competitivo y así poder generar un alto posicionamiento en el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **Título**

Estructura de indicadores claves de desempeño KPI'S para mejorar el control de gestión de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar)

##### **Institución Ejecutora**

Empresa PETROAMAZONAS

##### **Beneficiarios**

Los beneficiarios de la propuesta están constituidos en primera instancia por el inversionista ya que al mejorar cada uno de los aspectos internos se generará mayor potencialización de los recursos, en segunda instancia será el personal ya que se establecerá un cambio al manejo operacional y administrativo el cual permita integrar información para orientarlos al logro de los objetivos, finalmente la satisfacción de los clientes se constituirá en el principal indicador que promueva cambio y por ende un alto desempeño empresarial en el medio comercial ya que se contará con una herramienta analítica que pueda operar y coordinar los datos para generar una depuración de la información y entonces la alta dirección tome las decisiones más idónea y equilibrada para entonces establecer mejores estándares de operación y por tanto el performance de las diferentes compañías que prestan sus servicios en la actividad de perforación generar competitividad.

**Provincia:** Pichincha

**Ciudad:** Quito

**Dirección:**

**Tiempo estimado para la ejecución:** la ejecución de la propuesta se lo establecerá en el segundo semestre del año 2013.

### **Equipo Responsable**

La responsabilidad y el direccionamiento de la presente propuesta serán por la investigadora del documento y por el área administrativa de la empresa.

### **Costo**

#### **Costos**

Tabla N° 19

<b>RUBRO DE GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
<b>I ETAPA</b>	
PERSONAL DE APOYO	500,00
	<b>500,00</b>
<b>II ETAPA</b>	
DISEÑO DEL CMI	850,00
TRANSPORTE	300,00
<b>III ETAPA</b>	<b>1.150,00</b>
<b>DE LA CUMUNICACIÓN</b>	
TRANSCRIPCIÓN DEL INFORME	300,00
<b>Sub total</b>	<b>1.950,00</b>
Imprevistos 10%	195,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.145,00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

En la empresa en la actualidad no existe un marco referencial para medir el desempeño de una forma integral, en el cual cada área promueva integración, por tanto no existe un control a la gestión, lo cual limita el desarrollo organizacional, el cumplimiento de objetivos y por ende el posicionamiento en el entorno comercial petrolero nacional.

## **6.3 Justificación**

Es importante la presente propuesta por cuando se pretende generar en la empresa un alineamiento de los recursos con la finalidad de maximizar la inversión y por ende establecer atributos diferenciadores del servicio que se coloca en el medio para así generar un control de gestión más dinámico y por ende establecer una satisfacción de las necesidades de los clientes, generando también calidad y eficiencia operacional en la fase preliminar de perforación y entonces poder establecer una alta calidad de los datos, a su depuración, a su estandarización, a poder utilizar la información válida y confiable.

De tal manera que se establecerá una interacción en los procesos organizacionales y por ende se desarrollará herramientas metodológicas, como la utilización de los indicadores de desempeño, en base a las perspectivas financiera, internas, de servicio y de proceso que promuevan en la empresa el desarrollo de las habilidades y destrezas organizacionales y encaminarlas a un control de calidad que determine el cumplimiento de metas.

Por tanto es novedosa la propuesta porque se generará un autocontrol en el cual el desempeño sea el eje transversal para la obtención de una producción altamente eficiente y así colocar en el medio la imagen de responsabilidad y la orientación de una gestión integradora, participativa y sobre todo integradora.

Es factible la realización de la propuesta, por cuanto se pretende generar un escenario competitivo en el cual se persigue un cambio interno en el cual la gestión empresarial maximice inversión, desempeño, calidad y entonces las ventajas competitivas sean sostenibles en el sector petrolero.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de indicadores de desempeño para maximizar el control de gestión, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral de los pozos de perforación en PETROAMAZONAS (fase preliminar).

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la empresa (filosofía orientadora) para conocer el nivel de compromiso.
- Determinar los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas de la empresa para que el control de gestión genere competitividad.
- Diseñar el sistema de indicadores de gestión de la empresa de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

La factibilidad organizacional se encamina en el momento en el que la estructura de la empresa establezca parámetros de cambio de tal manera que se de paso a una sinergia organizacional ya si poder desarrollar información altamente validada a los procesos empresariales.



En tanto que la factibilidad financiera está determinada al momento de establecer un presupuesto orientado al diseño del cuadro de mando integral para generar una visión organizacional más integradora.

La factibilidad técnica radica en generar un manejo interno competitivo, en el cual la información y la comunicación sean los parámetros de crecimiento organizacional.

## **6.6 Fundamentación**

### **Indicadores de desempeño KPI's**

Los KPI's, o los Key Performance Indicators, ayudan a las empresas a conseguir objetivos a través de la definición y medida de su progreso. Los indicadores clave son acordes para una empresa y son indicadores que se pueden medir y reflejan factores de éxito. Los KPI seleccionados deberán reflejar los objetivos de la empresa, deberán ser claves para su éxito y deben ser medibles. Los Key Performance Indicators normalmente se utilizan para objetivos a largo plazo de una empresa.

### **Objetivos de los KPI's**

Objetivos de la empresa: es importante establecer los KPI's basados en los objetivos de tu propio negocio, o sea, una empresa que tiene como objetivo "obtener más beneficios" deberá tener unos KPI's

### **Propósitos de los KPI's**

Propósito de la medida: es importante analizar los KPI's con el paso del tiempo, que permitan realizar cambios para mejorar el rendimiento de la web, y periódicamente reevaluar el rendimiento para verificar el progreso. Por esta razón, los KPI's deben ser cuantificables. El objetivo "incrementar la permanencia del cliente" es inútil porque no hay ningún objetivo cuantificable, en cambio, el

objetivo “incrementar la permanencia del cliente en un 50%” tiene una cantidad definida que puede ser comprobada.

Continuidad del objetivo: los KPI's son considerados a largo plazo, diseñados para ayudar a una planificación estratégica. Es importante tener hitos que ayuden al objetivo global. Simplemente porque una cosa sea cuantificable eso no significa que sea suficientemente relevante para ser un KPI. Debes definir tus KPI's y revisarlos periódicamente.

### **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica y un instrumento de dirección, propuesta por Kaplan y Norton (2000), para manejar la empresa a corto, mediano y largo plazo. Esta metodología logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación de Desempeño de la Organización.

### **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Las cuatro perspectivas son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI), viendo la actuación de una forma más completa.

### **Perspectivas Financieras**

La perspectiva financiera, dicen Kaplan y Norton (2000) que "tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio"

### **Perspectivas de Clientes**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

### **Perspectivas de Procesos Internos**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas

### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

### **El control de gestión**

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

### **Indicador de Gestión**

Los indicadores son instrumentos de medición de variables asociadas a las metas de una empresa, estos pueden ser de carácter cuantitativos o cualitativos, tal como afirma Mora (2000) un indicador de gestión es "un tipo de indicador referidos a la mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados

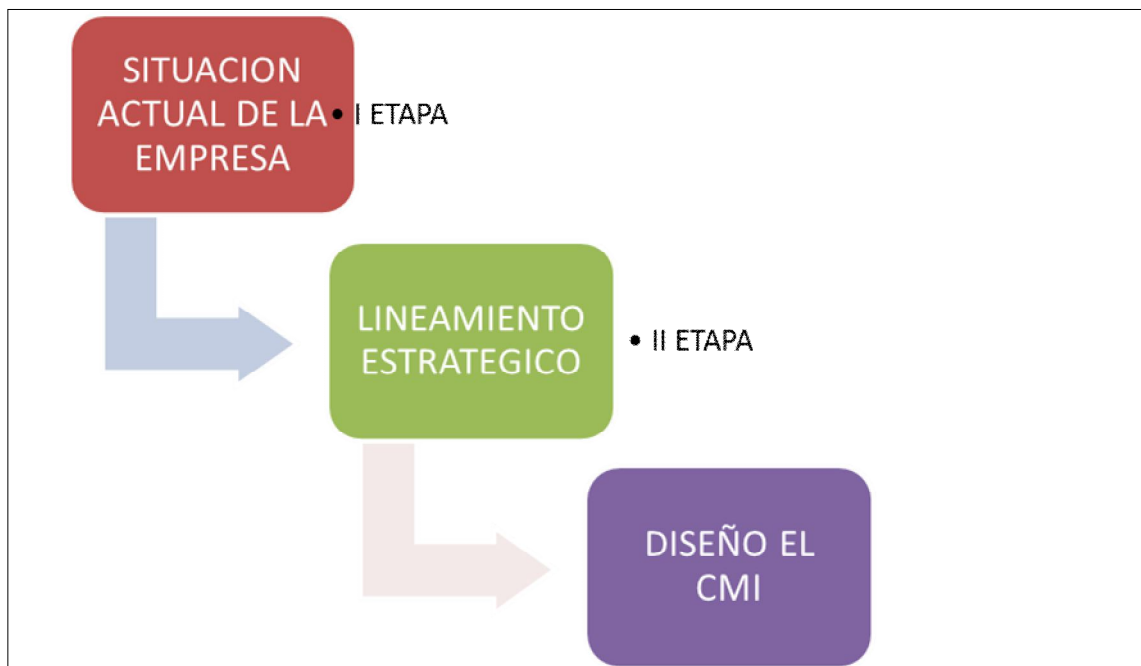
por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una meta asociada", sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

### 6.7 Modelo operativo

El modelo operativo de la propuesta se enfocará en las siguientes etapas:

#### Modelo operativo

Grafico N° 21



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

#### I ETAPA

#### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El posicionamiento de Petroamazonas EP en el escenario hidrocarburífero del país, significa reconocer su Nuevo Modelo de Gestión, para la Industria Petrolera, con modernos sistemas de trabajo empresarial, alineados a la política petrolera del

Gobierno Nacional, que prioriza la participación de la Empresa Pública, en los proyectos estratégicos y de Desarrollo Sostenido.

Considerando la declinación natural de nuestros campos, la premisa principal es mantener un nivel de producción tan alto como técnicamente sea factible, sin afectar la vida de los campos, perforando nuevos pozos sin descuidar el mantenimiento de los actuales.

Otra premisa para este período fue el incrementar el nivel de reservas por la vía de la exploración, privilegiando los prospectos de mayor certeza y facilidades para su pronta incorporación a la producción y desarrollo.

Finalmente, y una de las premisas más importantes, es el utilizar eficientemente los recursos entregados por el Estado Ecuatoriano, optimizando el presupuesto e invirtiendo en los proyectos que generan mayor utilidad a la empresa

La programación anual determinada en el Programa de Actividades y Presupuesto de Inversiones, Costos y Gastos, establecía la ejecución de 147 Reacondicionamientos, sin embargo durante el 2012 se realizaron 161 trabajos de reacondicionamiento de pozos, dando un cumplimiento del 110% con respecto a la meta anual.

### **Programa de actividades y presupuestos de inversiones costos y gastos**

Tabla N° 20

<b>Meta (Trabajos):</b>	<b>147</b>
<b>Real (Trabajos):</b>	<b>161</b>
Activo Indillana	60
Activo Edén Yuturi	35
Activo Oso Yuralpa	33
Activo Palo Azul	33
<b>Total Petroamazonas EP</b>	<b>161</b>
<b>Meta Petroamazonas EP</b>	<b>147</b>
<b>Cumplimiento</b>	<b>110%</b>

Fuente. Informe de gestión 2012  
Elaborado por: Gabriela Mora

Durante el 2012, PAM EP perforó cuatro pozos exploratorios localizados en los Pañacocha, Yanaquincha, Balsayacu y Oso. Estos pozos fueron localizados en zonas de fácil acceso y cercanos a la infraestructura existente, con el fin de incorporarlos a la producción inmediatamente.

Los pozos perforados fueron: Yanaquincha Norte – 001, Oso Norte G – 001, Pañacocha Volcánico-001 y Balsayacu – 1. Los tres primeros fueron exitosos y reportaron nuevas reservas por 30.44 MMBbbls, dando un cumplimiento del 112% con respecto a la meta anual.

Para cumplir con el Programa de Actividades, el Directorio de Petroamazonas EP, aprobó para el año 2012, un presupuesto de inversiones de \$1.251 millones, para ejecutar proyectos de sísmica, exploración, perforación, facilidades y otros proyectos.

La ejecución de costos y gastos en el 2012 alcanzó aproximadamente \$456 millones equivalentes al 94% del presupuesto asignado. A nivel de grupo de partidas presupuestarias, los rubros de “Servicios de Operación y Mantenimiento” y “Servicios Generales” fueron los que tuvieron mayor monto de ejecución, cumpliendo el 100% del presupuesto asignado.

### Ejecución de costos y gastos

Tabla N° 21

<b>Meta (USD \$):</b>	<b>486'713,226</b>
<b>Real (USD \$):</b>	<b>456'542,197</b>

	Presupuesto Anual	Ejecución Anual	% Ejecución Anual
Gastos de Personal	54,052,369	52,724,879	98%
Gastos Financieros	28,349,085	5,837,866	21%
Impuestos y Contribuciones	8,623,711	6,199,392	72%
Materiales y Suministros	99,755,993	96,047,992	96%
Servicios de Operación y Mantenimiento	203,405,025	203,305,025	100%
Servicios Generales	92,527,043	92,427,043	100%
<b>TOTAL</b>	<b>486,713,226</b>	<b>456,542,197</b>	<b>94%</b>

Fuente. Informe de gestión 2012

Elaborado por: Gabriela Mora

Petroamazonas EP ha realizado una estimación de la renta total generada para el Estado Ecuatoriano en el caso de que se exportase directamente el 100% de la producción fiscalizada. Para este ejercicio se ha cuantificado a precio de exportación la producción fiscalizada del año, y se han deducido los costos, gastos y amortizaciones. En forma general, se destaca que los ingresos generados en el 2012 alcanzaron \$5.208 millones; mientras que los costos y gastos totalizaron \$504 millones y las amortizaciones \$473 millones.

### Estimación de la renta total

Tabla N° 22

DESCRIPCION	Unidad	2012
Total Producción de Crudo	Bbls	54,284,810
Total Producción Fiscalizada entregada al SOTE y OCP	Bbls	53,622,269
Precio Promedio Ponderado de las Exportaciones de Crudo	US\$	97.13
<b>Ingresos 2012</b>	US\$	<b>5,208,225,198</b>
Costos Producción	US\$	409,292,912
Pozos Secos	US\$	24,491,853
Gastos Generales de Administración	US\$	37,658,664
Gastos Financieros	US\$	5,791,902
Otros Gastos no Operacionales	US\$	27,045,129
Amortización y Depreciación	US\$	473,730,960
<b>Utilidad Neta 2012</b>	US\$	<b>4,230,213,778</b>

Fuente. Informe de gestión 2012  
Elaborado por: Gabriela Mora

## **II ETAPA**

### **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Este nuevo ambiente de negocios, ha traído como consecuencia dos nuevas realidades para la gerencia, de tal manera que es importante diferenciarse de los competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales le garanticen una propuesta de valor única para los clientes, y buscar enfocar todo su potencial, hacia la diferenciación y la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus recursos. Por tanto estos elementos de la diferenciación y búsqueda de nuevas ventajas competitivas y la necesidad de optimizar los recursos, constituyen los principales impulsores de la necesidad de administrar y trabajar sobre la base de la estrategia.

En este contexto es importante establecer un alineamiento estratégico ya que permitirá:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de la empresa, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la institución.
- Generar un eslabón en el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la institución.
- Orientar completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados y a la comunidad.
- Integrar los procesos de las áreas empresariales hacia la estrategia de la institución para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

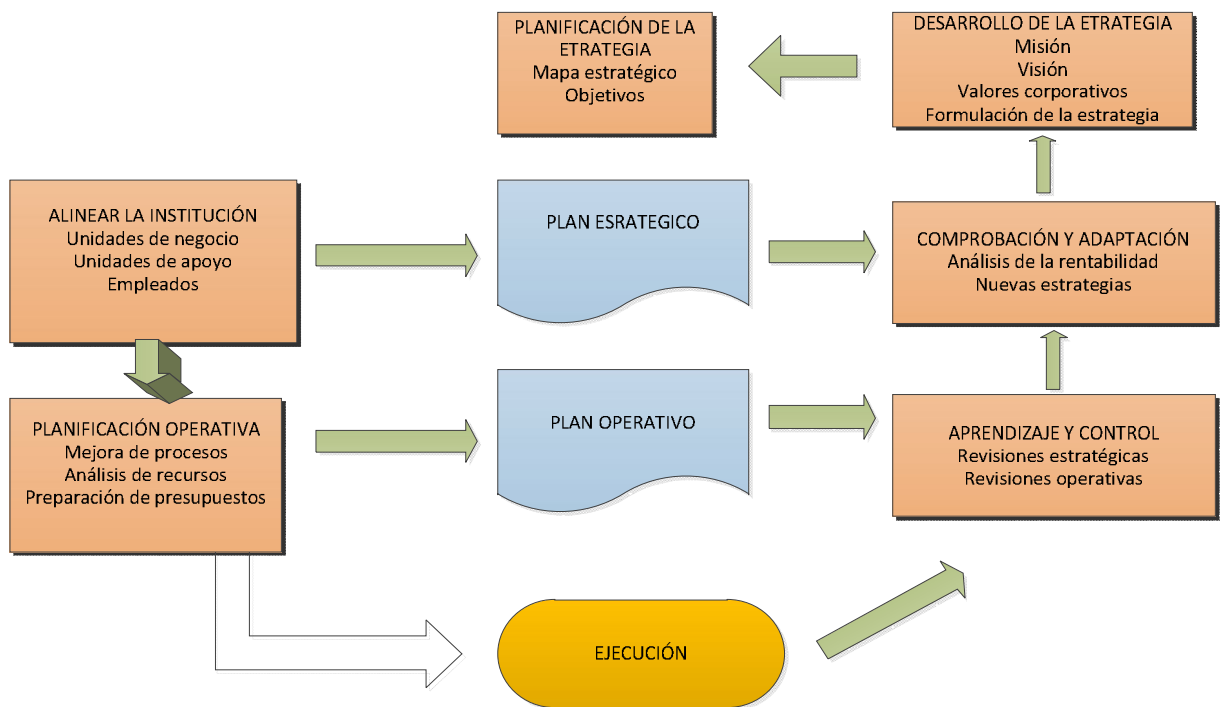
El alineamiento estratégico del capital humano con la misión y visión de la organización implica que cada elemento, desde su particular puesto y funciones en



la institución, sea capaz independientemente de interpretar y llevar a la práctica los planes estratégicos diseñados; bajo su propia administración alineada; para esto se requiere compartir los objetivos y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros según el siguiente esquema:

### Alineamiento estratégico

Grafico N° 22



Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

Por tanto el alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

## **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

### **Misión**

Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador.

### **Visión**

Ser la empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria nacional de hidrocarburos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional.

### **Valores**

- Integridad y transparencia
- Solidaridad
- Conciencia social y ambiental
- Calidad profesional y trabajo en equipo
- Innovación

### **ANÁLISIS FODA**

Siempre pendientes de la mejora continua de nuestra empresa, y luego de un ejercicio interno de evaluación estratégica, se presentan a continuación los puntos más relevantes del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

## **FORTALEZAS**

- Información de gestión detallada, utilizada para la toma de decisiones estratégicas
- Gente con mentalidad de cambio
- Conocimiento de la industria
- Gran poder de negociación con proveedores por el prestigio de la empresa, con lo cual puede beneficiarse al momento de acordar condiciones
- Facilidades modernas y automatizadas en el B15 (modelo a seguir)
- Tecnología de punta en procesos en campo

## **DEBILIDADES**

- Dificultades en la consolidación de la cultura organizacional, debido a la absorción de los bloques pertenecientes a Perenco y Petrobras.
- Actividad exploratoria insuficiente, dado un RRR menor a 1.
- Inexistencia de KPI's por procesos

## **OPORTUNIDADES**

- Políticas de estado a favor de la modernización del sector petrolero
- Procesos de globalización, incluyendo las integraciones y convenios socio-políticos entre países
- Economías de escala por la integración de las empresas
- Futura independencia financiera, a corto o mediano plazo

## **AMENAZAS**

- Inestabilidad en el precio del petróleo
- Declinación sustancial de la producción

- Crecimiento no planificado de la estructura del negocio (adquisición de nuevos campos)

## **ESTRATEGIAS**

- Incrementar el perfil de producción y el nivel de reservas mediante la identificación e implementación de alternativas técnicas y tecnológicas de producción, el desarrollo de nuevas oportunidades en campos no productivos, el gerenciamiento de los programas de exploración y la gestión ante organismos y entidades externas en pos de incrementar las áreas a cargo de Petroamazonas EP.
- Optimizar los recursos operativos de Petroamazonas mediante una gestión compartida de los mismos entre los Activos, una evaluación y gestión eficiente de los contratos y contratistas, y el cumplimiento del plan de inversión y el presupuesto de la gerencia en tiempo y costos. Reducir los costos operacionales mediante el cumplimiento del Plan de Operaciones, una gestión eficiente de los inventarios de las bodegas y la identificación de alternativas de mejoras operativas en la explotación de los activos.
- Asegurar el equilibrio en la relación entre Petroamazonas EP, las Comunidades en su área de influencia y el personal propio o de terceros mediante una adecuada coordinación entre las áreas de Quito y las Gerencias de Activos y Gerencias de Campo, un plan de desarrollo del personal propio y una estrategia de colaboración e incorporación de nuevo personal técnicamente capacitado.
- Garantizar una operación segura y ambientalmente responsable mediante una efectiva coordinación de las áreas a su cargo, la búsqueda constante de nuevas iniciativas que minimicen el impacto de la operación en el medio ambiente, un estricto cumplimiento de las acciones tendientes a mantener las certificaciones ISO y OHSAS obtenidas y un plan de difusión de los estándares de SSA alcanzados.
- Para el crecimiento.- incrementar el perfil de producción y el nivel de reservas mediante la identificación e implementación de alternativas

técnicas y tecnológicas de producción, el desarrollo de nuevas oportunidades en campos no productivos, el gerenciamiento de los programas de exploración y la gestión ante organismos y entidades externas en pos de incrementar las áreas a cargo de Petroamazonas.

- Para Solvencia Financiera.- Optimizar los recursos operativos de Petroamazonas mediante una gestión compartida de los mismos entre los Activos, una evaluación y gestión eficiente de los contratos y contratistas, y el cumplimiento del plan de inversión y el presupuesto de la gerencia en tiempo y costos.
- Para la Responsabilidad Social.- Asegurar el equilibrio en la relación entre Petroamazonas, las Comunidades en su área de influencia y el personal propio o de terceros mediante una adecuada coordinación entre las áreas de Quito y las Gerencias de Activos y Gerencias de Campo, un plan de desarrollo del personal propio y una estrategia de colaboración e incorporación de nuevo personal técnicamente capacitado.
- Para la Salud – Seguridad – Ambiente.- Garantizar una operación segura y ambientalmente responsable mediante una efectiva coordinación de las áreas a su cargo, la búsqueda constante de nuevas iniciativas que minimicen el impacto de la operación en el medio ambiente, un estricto cumplimiento de las acciones tendientes a mantener las certificaciones ISO y OHSAS obtenidas y un plan de difusión de los estándares de SSA alcanzados.

## PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

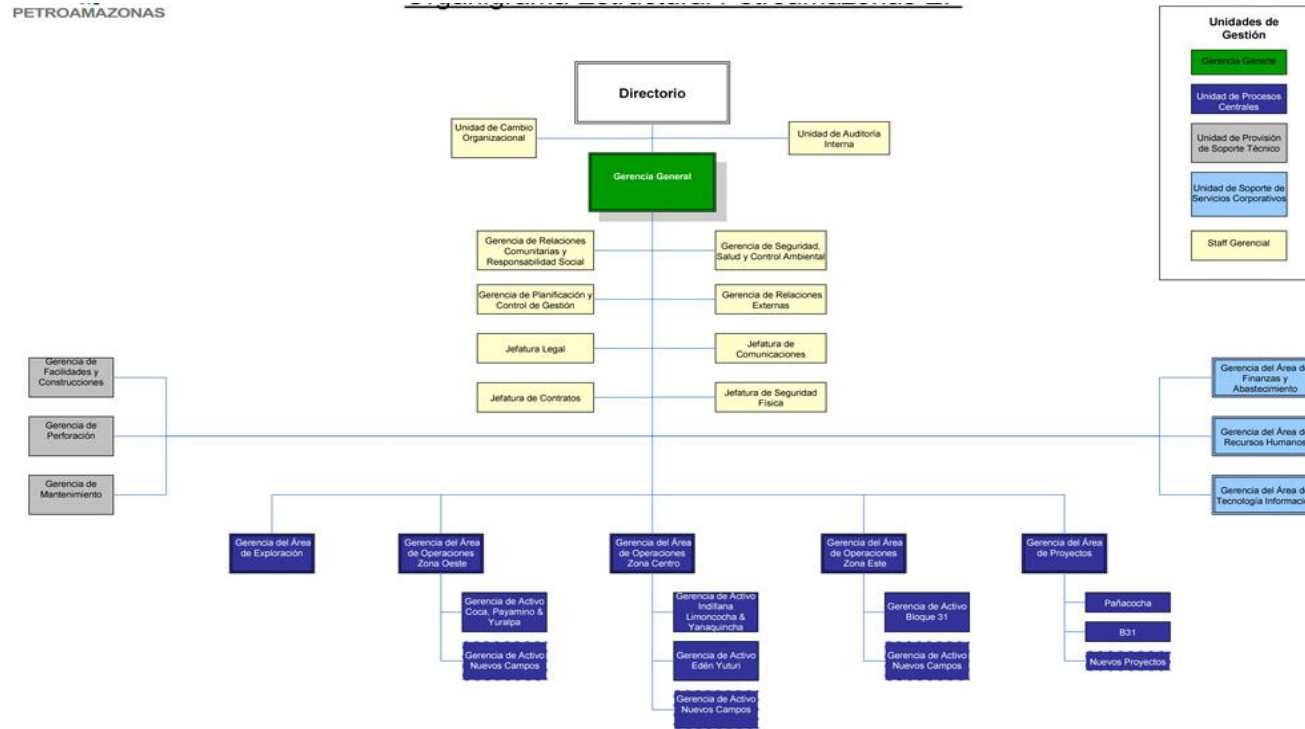
**Cuadro N° 05**

<b>AREA</b>	<b>PRODUCCION, PERFORACIÓN Y DESARROLLO</b>
<b>POLITICA:</b>	Incrementar y mantener un nivel de producción de los campos operados por Petroamazonas tan alto como técnicamente sea factible, con relación a lo producido en el año 2011, sin afectar la vida útil de dichos campos.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Incrementar y optimizar la producción de crudo, mediante la perforación de pozos de desarrollo de las diferentes áreas operadas por PAM, completaciones duales y los respectivos reacondicionamientos, así como la construcción y adecuación de las facilidades
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>a) Mantener 10 torres de perforación en operación dentro de los bloques operados por PAM EP y se incorporarán 3 torres adicionales a partir de Julio 2012</p> <p>b) Completar 6 pozos de desarrollo, perforar y completar 81 pozos de desarrollo y solo perforación 11 pozos de desarrollo, (verticales, direccionales y horizontales).</p> <p>c) Realizar completaciones duales y cambios de zonas en los pozos seleccionados, y que sean los más viables técnicamente.</p>

Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

# ALINEACION DE LA ESTRATEGIA CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafico N° 23



Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

## PLANIFICACIÓN OPERATIVA

### PLAN OPERATIVO ANUAL PETROAMAZONAS

#### Presupuesto Económico de Gastos

Comprende todos los Costos y Gastos de Petroamazonas EP, como Gastos de Personal, Servicios Generales, Servicios de Operación y Mantenimiento, Materiales, Impuestos y Transferencias, Gastos Financieros, e incluyendo depreciaciones y amortizaciones.

#### Presupuesto económico de gastos

Tabla N° 23

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2012 Con IVA	PARTIC.
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>56,502,712</b>	<b>5%</b>
10	REMUNERACIONES MENSUALES	44,351,408	
12	APORTES Y CARGAS SOCIALES	12,151,304	
13	OTROS BENEFICIOS AL PERSONAL	-	
16	PRESTACIONES PERSONALES	-	
	<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>96,303,237</b>	<b>8%</b>
20	VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE	3,390,371	
21	SERVICIOS BÁSICOS	140,242	
24	SEGUROS	7,911,947	
25	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	371,773	
26	ARRENDAMIENTOS	82,536,745	
27	CAPACITACIÓN	1,952,160	
	<b>SERVICIOS MANTENIMIENTO</b>	<b>126,883,144</b>	<b>10%</b>
23	FLETES Y TRANSPORTES	11,914,575	
28	SERV. CONTR. (EXCEPTO MANTENIMIENTO)	55,916,404	
29	SERV. CONTR. (PARA MANTENIMIENTO)	59,052,165	
	<b>MATERIALES</b>	<b>161,275,324</b>	<b>13%</b>
40	MATERIAL Y SUMINISTROS (DE OPERACIÓN)	102,744,186	
41	MATERIAL Y SUMINISTROS (DE MANTENIMIENTO)	33,700,178	
42	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	24,830,961	
	<b>IMPUESTOS Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>8,500,921</b>	<b>1%</b>
60	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	8,500,921	
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>37,247,888</b>	<b>3%</b>
70	GASTOS FINANCIEROS	37,247,888	
	<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>750,000,000</b>	<b>61%</b>
	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	750,000,000	
	<b>TOTAL PRESUPUESTO ECONÓMICO PETROAMAZONAS</b>	<b>1,236,713,226</b>	<b>100%</b>
	<b>PRODUCCIÓN (MBSL)</b>	<b>56,740,297</b>	
	<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCION (US\$ / BL) (Incluye Dep. y Amortiz.)</b>	<b>21.80</b>	

Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora



## **Presupuesto Financiero de Gastos**

Estima todos los pagos de efectivo que realizará Petroamazonas EP, durante el período Enero 01- Diciembre 31 de 2012, Gastos de Personal, Servicios Generales, Servicios de Operación y Mantenimiento, Materiales, Impuestos y Transferencias, Gastos Financieros, sin tomar en cuenta las amortizaciones y depreciación.

## **APRENDIZAJE Y CONTROL**

Provee las herramientas analíticas, estratégicas, funcionales y de control para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, define, coordina e implementa los procesos de planificación estratégica, presupuesto anual y evaluación de proyectos de inversión; identifica, prioriza y lidera proyectos de alto impacto para la empresa.

### **Revisiones estratégicas**

- Proponer la mejor alternativa económica a los proyectos de inversión mediante una planificación estratégica, el análisis oportuno, la priorización y el seguimiento de los mismos.
- Optimizar el proceso presupuestario de Petroamazonas EP mediante el diseño de un modelo eficiente y efectivo, un sistema de control oportuno que permita la detección temprana de desvíos, una pronta corrección y un plan de seguimiento de los mismos.
- Contribuir al aumento de la productividad y a la reducción de costos mediante la identificación de oportunidades de mejora en procesos, la implementación de mejores prácticas, la identificación y liderazgo de proyectos de reducción de costos y de sinergias operativas.

## **COMPROBACIÓN Y ADAPATACIÓN**

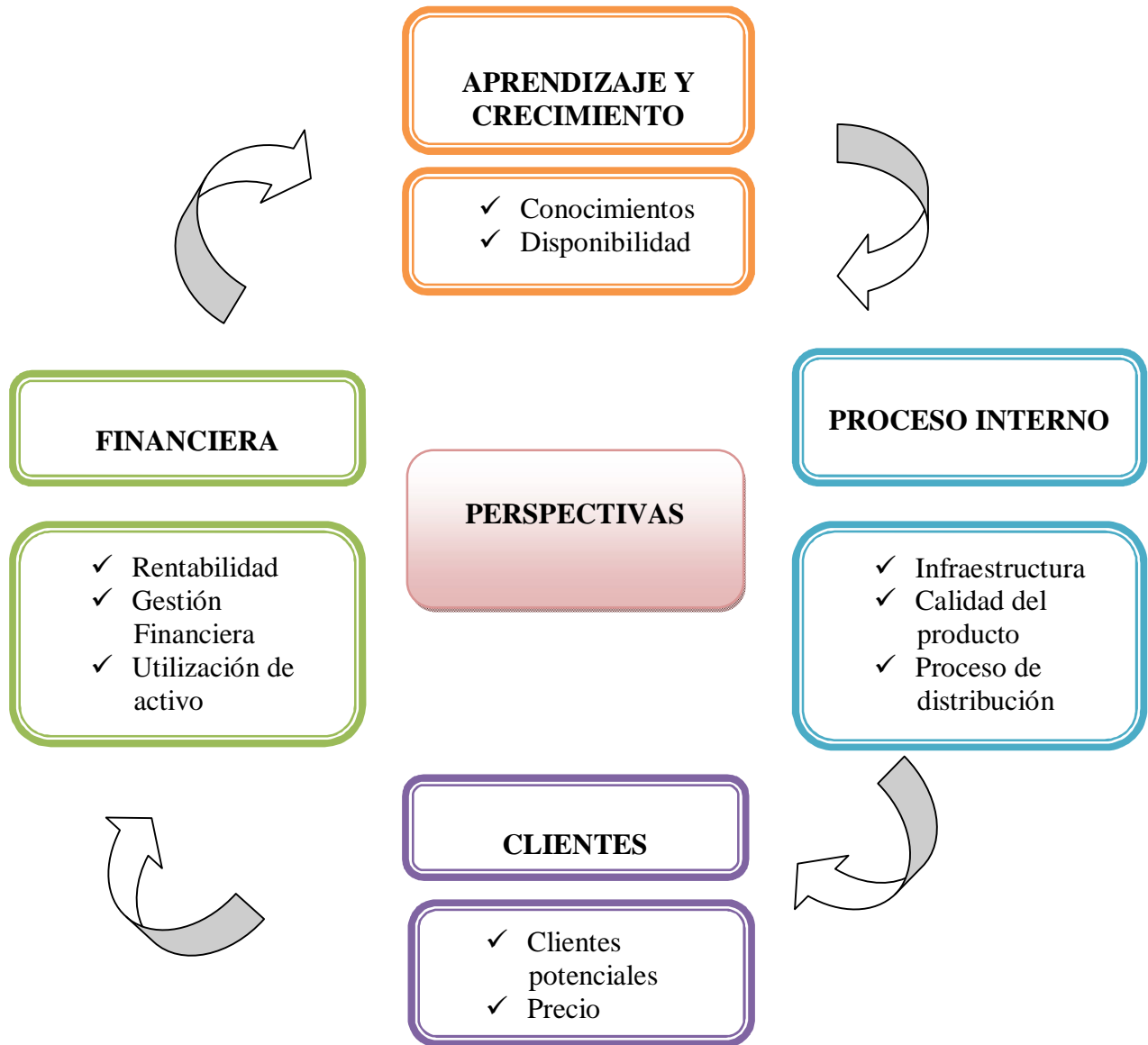
### **NUEVAS ESTRATEGIAS**

- Contribuir al desarrollo de los integrantes del área mediante una constante actualización en las tendencias del negocio y el cumplimiento del plan de capacitación. Maximizar el compromiso de la organización con el modelo de gestión adoptado mediante un efectivo plan de difusión al personal y un adecuado establecimiento de objetivos y metas.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas de SSA, por parte del personal del área mediante la concienciación y capacitación permanente, y el cumplimiento de las normativas ISO y OHSAS.
- Garantizar la entrega oportuna de los reportes e informes requeridos por parte de la SH Y ARCH mediante una adecuada planificación y control de calidad de los entregables.

### III ETAPA

#### DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Grafico N° 24



Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

El diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) significa un profundo cambio organizacional, cada área deberá decidir la mejor forma de lograrlo, según sus características y posibilidades es un sistema de medición y que

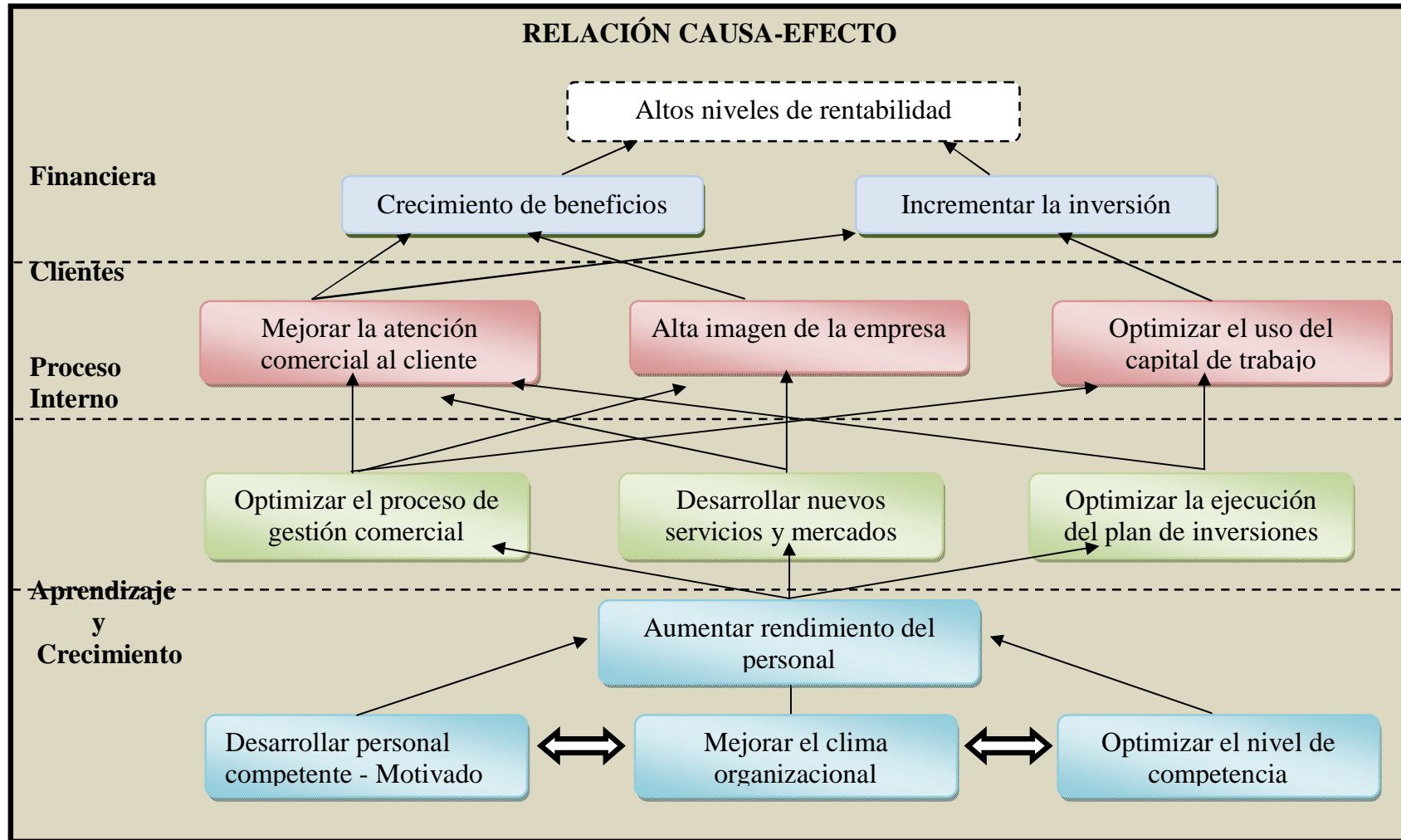
es posible de estrechar su potencial con el de la nueva concepción del control interno.

### **RELACIÓN CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES**

La comprensión de esta propuesta se facilita al tener en cuenta que tanto el control interno como el cuadro de mando integral se proyectan hacia fortalecer la capacidad de cumplimiento del sistema de objetivos de la entidad y, por ende, de su visión y estrategia, proporcionando un efectivo monitoreo, de resultados e inducción de acciones perfeccionadoras, basado en un subsistema de apropiados indicadores que concretan y agilizan la información y comunicación internas.

### Relación causa efecto

Grafico N° 25



## ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para que la empresa promueva alta participación en el mercado se han generado los siguientes indicadores financieros y de gestión.

#### Perspectiva financiera

Cuadro N° 06

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
	<b>INDICADORES</b>
➤ Liquidez	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razón Corriente</li><li>• Capital de trabajo</li><li>• Prueba ácida</li></ul>
➤ Apalancamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leverage total</li></ul>
➤ Actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación de cartera</li><li>• Periodo de cobro</li><li>• Rotación de activos totales</li><li>• Rotación de proveedores</li></ul>
➤ Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Margen bruto de utilidades</li><li>• ROA –ROE</li><li>• Aumentos de los ingresos</li><li>• Liquidez inmediata</li></ul>

Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

## Indicadores de gestión

Los indicadores diseñados, están basados en las principales causas que ocurren en las diferentes líneas de servicio y que inciden en el proceso de perforación, se lo presenta en el siguiente diagrama se presentan los KPI's que sirven para dar cuenta de algunas causas que inciden en el indicador de base.

Tabla N° 25



Fuente. Investigación propia

Elaborado por: Gabriela Mora

## INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

Los KPI's de acuerdo a sus líneas de servicio se presentan en la siguiente tabla:

<b>KPIS DE PERFORACIÓN</b>	
<b>1. DIRECCIONALES</b>	1.1. DDI Real vs. DDI Planificado 1.2. % Error DDI vs. ROP de Rotación 1.3. % Error DDI – ROP de SLIDE 1.4. NPT's de Direccionales
<b>2. FLUIDOS</b>	2.1. NPT's de fluidos de perforación 2.2. Costo/pie por sección 2.3. Costo de químicos adicionales
<b>3. TALADROS</b>	3.1. NPT's de taladros 3.2. Costo diario según taladro 3.3. ROP promedio 3.4. Número de pozos mensuales por taladro
<b>4. BROCAS</b>	4.1. NPT's de brocas 4.2. Costo diario según broca 4.3. ROP promedio
<b>5. REGISTROS ELÉCTRICOS</b>	5.1. Número de pies diarios por contratista 5.2. Tiempo registrado por tipo de registro y contratista 5.3. Costo/pie de registros eléctricos 5.4. NPT's de registros eléctricos
<b>6. CEMENTACIÓN</b>	6.1. Número de sacos de lechada por sección y por contratista 6.2. Costo/pie por sección 6.3. Rata de bombeo por sección y por contratista 6.4. NPT's de cementación
<b>7. CORRIDA DE TUBULARES</b>	7.1. Costo de corrida de tubulares por contratista 7.2. NPT's de corrida de tubulares
<b>8. CONTROL DE SÓLIDOS</b>	8.1. % de sólidos de baja densidad 8.2. NPT's de control de sólidos 8.3. Número de mallas por pozo



## **NPT**

Este indicador representa el tiempo total no productivo en cualquiera de las actividades de perforación. Los detalles de los NPT son ingresados cuando estos suceden y registran las fallas en los equipos, retrasos en la operación, falta en sitio de materiales y las causas finales de estas esperas o demoras. Estas causas o motivos deberán ser estandarizadas y se registrará el intervalo de tiempo en horas de su ocurrencia.

Es la cantidad de tiempo no producido por taladro y perforación de pozo. El NPT se lo define como tiempo en el cual no hay progreso en la perforación. El tiempo no producido se ocasiona por problemas en la perforación tales como pescas, pegas diferenciales y un sin número de dificultades que pueden presentarse, además se da por factores como viajes de reconocimiento y baja de tubería de revestimiento.

## **ROP DE ROTACIÓN**

Es una medida, obtenida en base a la determinación de las horas de perforación relacionada con el avance efectivo de la broca, o su progreso, es que el ROP se trata de una velocidad promedio de perforación.

## **ROP de SLIDE**

Representa la velocidad promedio de slide y el cálculo viene dado por la velocidad en la cual la perforación fue realizada en deslizamiento.

## **ROP PROMEDIO**

Da cuenta de las condiciones operativas con las que fue perforado un pozo; es una medida, obtenida en base a la determinación de las horas de perforación relacionada con el avance efectivo de la broca, o su progreso, es que el ROP se trata de una velocidad promedio de perforación.

## **DDI**

El DDI, mide la dificultad geométrica del pozo y su fórmula de cálculo viene dada por la siguiente expresión:

### **% Error\_DDI**

Representa el porcentaje de error absoluto entre el DDI planificado y el DDI calculado o ejecutado.

### **% SÓLIDOS DE BAJA DENSIDAD**

En la actividad del Control de Sólidos, una medida que en cierta forma determina la eficiencia de la operación y la calidad del control es el porcentaje de los sólidos de baja densidad que quedan después de haber sido tamizados.

### **# SACOS DE LECHADA**

Se cuantifica el número de sacos de lechada utilizada en la perforación de los pozos, dependerá de cada una de las secciones del pozo. Las unidades de medida deberán estar estandarizadas.

### **RATA DE BOMBEO**

Es la tasa de bombeo con la que se opera. Determina la velocidad de operación en esta actividad en esta actividad de cementación del pozo.

### **# DE MALLAS**

Determina el número de mallas y su tipo en la actividad de control de sólidos.

## # PIES REGISTRADOS

Cantidad de pies recorridos al pasar registros eléctricos por mes, depende del tipo de pozo ya que al ser horizontal o direccional Un registro eléctrico o también conocido como perfiles de pozo son una grabación de las características de las formaciones atravesadas, realizadas por herramientas de medición en el hoyo del pozo.

## TIEMPO

Es la variable que determina el tiempo total de perforación de un determinado pozo. Desde que empieza la actividad de operación hasta que haya sido completado. Para el caso de direccionales, se deben considerar dos tipos de tiempo: el de rotación y el de slide. La variable tiempo también es observada cuando se trata de la duración que toma la actividad de los Registros Eléctricos.

## N\_rlg

Se lo definirá como un parámetro temporal, de un mes calendario. La variable de clasificación de POZO, está asociada a sus atributos propios o derivados, como son: el BLOQUE al que se pertenece, el CAMPO del cual forma parte, la COMPAÑÍA que realiza la perforación, el TIPO de pozo, y finalmente como sub unidad se trabaja con la sección de un determinado pozo.

Han sido seleccionados los KPI's de un total de ocho líneas de PERFORACIÓN, y de acuerdo a sus características conceptuales, estos pueden ser agrupados por los siguientes criterios:

**8 KPI's** para determinar los tiempos no productivos (**NPT**) de las diferentes causas que inciden en las suspensiones de los diferentes servicios de PERFORACIÓN.

**7 KPI's** para determinar los costos, diarios o por cada pie o por cada día o totales; todos ellos asociados con valores monetarios comparativos de las principales actividades realizadas en la perforación.

**12 KPI's** para determinar el cumplimiento o no de diferentes parámetros técnicos propios de cada actividad realizada en la perforación.

Las variables de análisis y clasificación de los KPI's

Las variables de clasificación, de cada KPI son: bloque, campo, pad, pozo, tipo de pozo, forma del pozo, sección, compañía, taladro, evento, etc. incidirán también, en el nivel de desagregación de la o las variables de análisis. Las variables de clasificación de cada KPI permitirán agrupar, de establecer criterios de benchmarking, de identificar el comportamiento del KPI.

En la tabla adjunta se presentan: los kpi's por cada línea de servicio, su criterio, las variables de análisis y las variables de clasificación:

La única manera de saber realmente si hay petróleo en el sitio donde la investigación geológica propone que se podría localizar un depósito de hidrocarburos, es mediante la perforación de un pozo. La profundidad de un pozo es variable, dependiendo de la región y de la profundidad a la cual se encuentra la estructura geológica o formación seleccionada con posibilidades de contener. De tal manera que la etapa de perforación se inicia acondicionando y selecciona el equipo de perforación más indicado para lo cual se ha establecido los siguientes parámetros:

No. NCOD CRITERIO/KPI			LÍNEA	KPI	VARIABLES DE ANÁLISIS			VARIABLES DE CLASIFICACIÓN							
1	11	TEC	DIRECCIONALES	DDI REAL- DDI PLANIFICADO	DDI REAL	DDI PLANIFICADO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
2	12	TEC	DIRECCIONALES	ROP/ROT - % ERROR DDI – TIEMPO	ROP/ROT	%ERROR DDI	TIEMPO	FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
3	13	TEC	DIRECCIONALES	ROP/SLIDE - % ERROR DDI – TIEMPO	ROP/SLIDE	%ERROR DDI	TIEMPO	FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
4	14	NPT	DIRECCIONALES	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
5	21	NPT	FLUIDOS DE PERFORACIÓN	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO		FORMA	SECCION
6	22	COSTOS	FLUIDOS DE PERFORACIÓN	COSTO/PIE	COSTO/PIE	MD		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO		FORMA	SECCION
7	23	COSTOS	FLUIDOS DE PERFORACIÓN	COSTO DE ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO		FORMA	SECCION
8	31	NPT	TALADROS	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
9	32	COSTOS	TALADROS	COSTO DIARIO	COSTO	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
10	33	TEC	TALADROS	ROP/ROT	ROP/ROT			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
11	34	TEC	TALADROS	# POZOS MENSUALES	N_RLG	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
12	41	NPT	BROCAS	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
13	42	COSTOS	BROCAS	COSTO DIARIO	COSTO	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
14	43	TEC	BROCAS	ROP/ROT	ROP/ROT			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
15	51	TEC	REGISTROS ELECTRICOS	# PIES REGISTRADOS	REG_PIES			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	TIPO DE REGISTRO ELECTRICO	
16	52	TEC	REGISTROS ELECTRICOS	TIEMPOS REGISTRADOS	TIEMPO			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	TIPO DE REGISTRO ELECTRICO	
17	53	COSTOS	REGISTROS ELECTRICOS	COSTO/PIE	COSTO/PIE	MD		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	TIPO DE REGISTRO ELECTRICO	
18	54	NPT	REGISTROS ELECTRICOS	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	TIPO DE REGISTRO ELECTRICO	
19	61	TEC	CEMENTACION	# SACOS DE LECHADA	SL			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	TIPO DE LECHADA	SECCION
20	62	COSTOS	CEMENTACION	COSTO/PIE	COSTO/PIE	MD		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
21	63	TEC	CEMENTACION	RATA DE BOMBEO	RB			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	TIPO DE LECHADA	SECCION
22	64	NPT	CEMENTACION	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
23	71	COSTOS	CORRIDA DE TUBULARES	COSTO CORRIDA DE TUBULARES	COSTO			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO	EVENTO	
24	72	NPT	CORRIDA DE TUBULARES	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION
25	81	COSTOS	CONTROL DE SOLIDOS	COSTO DE CONTROL DE SÓLIDOS	COSTO/PIE	MD		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
26	82	NPT	CONTROL DE SOLIDOS	NPT	CAUSAS	TIEMPO		FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		
27	83	TEC	CONTROL DE SOLIDOS	#MALLAS	MLL			FECHA	BLOQUE	CAMPO	PAD	POZO	TIPO		SECCION

De tal manera que el aspecto fundamental es definir la unidad de análisis que se desea implementar para cada kpi's lo cual permitirá un análisis que llegará a cada nivel de sección del pozo, este *scope* aumentará las categorías de clasificación para el respectivo análisis en áreas direccionales, en los fluidos de perforación y en los taladros, lo cual conlleve a generar mejor competitividad.

### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

**Cuadro N° 07**

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	
	<b>INDICADORES</b>
➤ <b>Satisfacción de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución con presupuesto y tiempo esperado.</li> </ul>
➤ <b>Calidad de los productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del trabajo en el tiempo</li> <li>• Cuota de mercado</li> </ul>

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

La Gerencia Nacional de Operaciones tiene como misión permitir una operación sustentable en el tiempo, innovando tecnológicamente con el fin de minimizar la afectación a los yacimientos y al ambiente, con elevados estándares de seguridad y en un armonioso equilibrio con las comunidades del área de influencia de Petroamazonas EP, respetando las políticas y normas establecidas. Tiene a su cargo el gerenciamiento de las áreas que le reportan de acuerdo a los presupuestos de producción, costos e inversiones aprobados, gestionando en forma eficiente dichos recursos

## Perspectiva de procesos internos

Grafico N° 26



Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

## PERFORACIÓN

Durante el 2012, Petroamazonas EP mantuvo en promedio de 10 torres de perforación activas, con las cuales se perforaron 80 Pozos, de los cuales 75 fueron Pozos de Desarrollo, 4 fueron Pozos Exploratorios y 1 Pozo Inyector.

## EXPLORACIÓN - RESERVAS

El Plan Exploratorio del año 2012 consideró un programa de perforación de 5 pozos exploratorios con el fin de descubrir una media de reservas con riesgo geológico de 27.18 MMBP. Adicionalmente, se planteó la adquisición de 286 Km<sup>2</sup> de sísmica 3D en las áreas Waponi del Bloque 7 y Pañacocha Este, iniciar en el Bloque 31 la adquisición de 688 Km<sup>2</sup> y continuar con el Proyecto de microsísmica pasiva de baja frecuencia, geoquímica, estudios geológico-geofísicos del Pre-Cretácico y del Subandino.

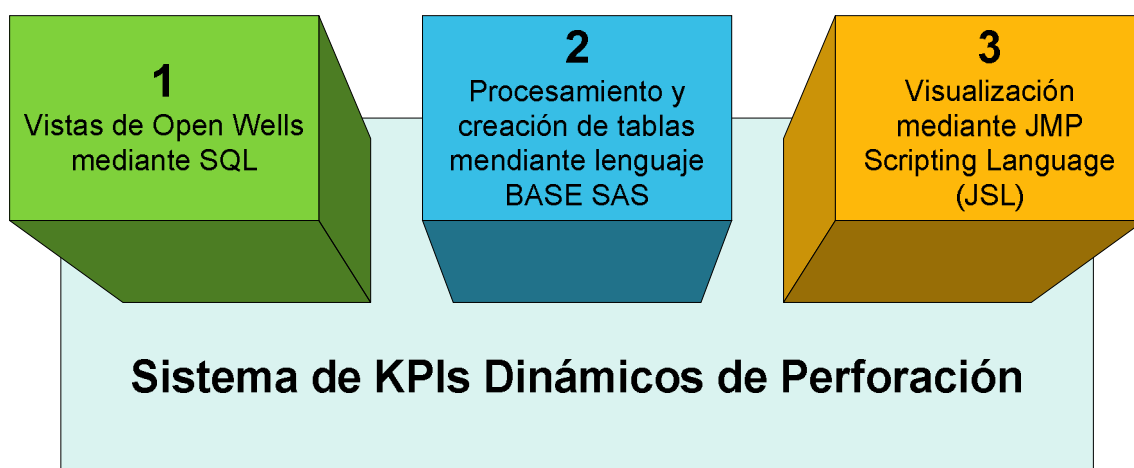
## Perspectiva de procesos internos

Cuadro N° 08

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
	INDICADORES
➤ <b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° pozos defectuosos/N° total de pozos</li> <li>• Inversión real/inversión presupuestada</li> <li>• Tiempo de ejecución esperado/tiempo de ejecución real</li> </ul>
➤ <b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos por fallas/Costo total pozo</li> </ul>
➤ <b>Tiempos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos que tarda en suministrar el servicio el proveedor</li> <li>• Tiempo entre solicitud de servicio y la ejecución</li> </ul>
➤ <b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de Tecnología</li> </ul>

Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

El Sistema de KPI's Dinámicos de Perforación estará constituido por tres componentes que corresponden a procesos diferenciados:



Componente 1: Corresponde a la programación en SQL para obtener las vistas con las variables necesarias del sistema Open Wells para la construcción de los KPI's. La



construcción y administración de este componente estará a cargo del personal técnico de PAM - EC.

Componente 2: Este componente estará conformado por un conjunto de programas en lenguaje BASE SAS, los cuales leen las vistas de Open Wells, procesan los datos y crean las tablas en formato JMP para que puedan ser leídas por los scripts del software JMP.

Componente 3: Estará constituido por el conjunto de scripts que permiten generar los KPI's y su representación gráfica. Estos scripts permitirán además interactuar con los resultados de manera gráfica mediante niveles de desagregación de los datos y de filtros de selección.

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Cuadro N° 09

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
	INDICADORES
Satisfacción y motivación	Sugerencias del personal
Retención de empleados	Formación y retención de empleados
Productividad	Costes salariales/Ventas
Clima social	Clima social
Innovación	Innovación

Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

En el proceso de gestión integral del desempeño de la organización interviene un elevado número de variables, endógenas y exógenas, que se multiplican en función de la dinámica y complejidad de su entorno. Muchas de estas variables toman valores cuantitativos, mientras otras son esencialmente cualitativas. Puede asumirse que, en general, todas son medibles de alguna manera, lo cual es aprovechado por el Cuadro de Mando Integral (CMI), como modelo de gestión y como modelo de control en base al control interno:

## Matriz de influencias de los componentes del control interno

**Cuadro N° 10**

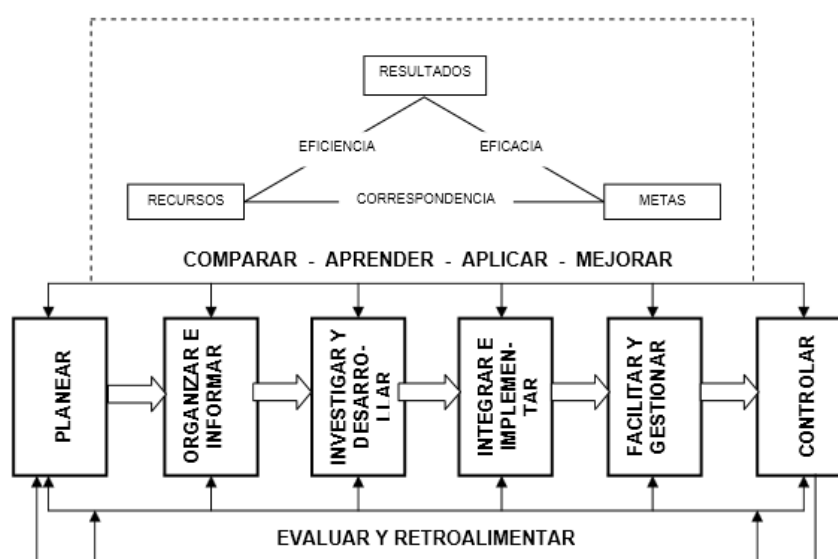
<b>MATRÍZ DE INFLUENCIAS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</b>		<b>COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</b>				
		<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>
<b>MACRO OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO</b>	<i>Eficiencia y eficacia de las operaciones</i>					
	<i>Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad</i>					
	<i>Confiabilidad de la información</i>					
	<i>Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas</i>					
En cada casilla se evaluará el impacto del componente del CIC sobre el cumplimiento del macro objetivo, y también las medidas que deberán adoptarse.						
<b>PERSPECTIVAS DEL CMI</b>	<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>					
	<b>PROCESOS INTERNOS</b>					
	<b>CLIENTES</b>					
	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>					

Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

La puesta en marcha del Sistema–CMI requiere acoplarse a la cultura organizacional de la entidad, sobre todo por las consecuencias que tiene en métodos y estilos de trabajo, sin contar con su influencia en el manejo y uso de la información, a lo cual se agregan otras características internas y del contexto y las circunstancias. Esta es una razón suficiente para estar de acuerdo en que el cambio que implica necesita de un fuerte enrolamiento del personal para realizarlo y que debe estar suscrito activamente por la alta dirección, el esquema del ciclo de dirección que mejor podría ilustrar la correspondencia y funcionamiento esperado del Sistema CMI.

## Funcionamiento esperado del Sistema CMI.

Grafico N° 27



Fuente. Investigación propia  
Elaborado por: Gabriela Mora

La propuesta de estructurar y aplicar el Sistema CIC-TCI-CMI lleva implícita la aceptación de un determinado enfoque metodológico del proceso de planificación y gestión estratégica.

Como puede apreciarse en el esquema metodológico la construcción del sistema de objetivos deberá atemperarse, simultáneamente, a los requerimientos emanados de los siguientes factores:

- Las perspectivas del cuadro de mando integral CMI,
- Los componentes del Control Interno
- La Visión y líneas estratégicas adoptadas.

Por tanto es un sistema, cuyos actores principales son todas las subdivisiones estructurales, los gestores de procesos y los trabajadores de la organización, y cuyos componentes claves, están enrutados hacia el cumplimiento de los cuatro macro objetivos de la organización.

De tal manera que los KPI's son un diferenciador, por lo cual su monitoreo se lo hará mediante la solicitud de informes de desempeño en el cual e evidencie el cumplimiento de los indicadores mediante el análisis de causa-efecto, por tanto la comparación de la gestión anterior tanto financiera como operativamente permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **6.8 Administración**

El proceso de la administración de la propuesta se lo efectuara mediante las siguientes acciones:

**AMBIENTE DE CONTROL.-** Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control, en el cual concierne a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.-** Serán los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, asegurarán que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la entidad, con calidad y oportunamente, permitiendo cumplir las responsabilidades individuales y grupales.

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO.-** Son los procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad del sistema del cuadro de mando integral en el tiempo, y suministrar información útil para su perfeccionamiento iterativo.

## **6.9 Evaluación**

La evaluación de la propuesta se efectuara mediante los siguientes elementos:

## Previsión de la evaluación

**Cuadro N° 11**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación de la gestión
¿Quién evalúa?	Gerente Jefaturas departamentales
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la institución
¿Con que evaluar?	La Encuesta

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Gabriela Mora

### 4.3 Bibliografía

BUENO E (2003) Estrategia y dirección estratégica. Ediciones Gestión. Barcelona.

CUATERCASAS A (2000) Gestión de la producción. Editorial Gestión.

FRANCÉS, Antonio (2006) “ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” Pearson Educación de México S.A. de C.V.

GALLAGHER, Timothy y ANDREW, Joseph (2001) “ADMINISTRACION FINANCIERA” Pearson Educación de Colombia S.A. de C.V.

HERRERA L (2004) Tutoría de la investigación científica. DIMERINO

Huete, L.M., “Servicios y Beneficios” (Deusto, Barcelona, 1998).

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2009) “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” Gestión 2000 Barcelona.

MORENO J (2003). Planeación Financiera”. Editorial Continental, México.

OCAMPO J (2002) Costos y evaluación de proyectos. Editorial CESA. México.

PORTER, Hitt Black (2006) “ADMINISTRACION” Pearson Educación de México S.A. de C.V.

<http://www.microsoft.com/mexico/empresas/businessvalue/businesskpis.msp>

<http://es.wikipedia.org/wiki>

<http://www.getec.etsit.upm.es>

<http://www.iaapglobal.com/>

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**MAESTRÍA EN TRIBUTACION Y DERECHO EMPRESARIAL**

**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA  
EMPRESA PETROAMAZONAS**

Objetivo. Recolectar información acerca de las necesidades de medición de desempeño y su impacto en el control de la gestión de la empresa.

**Contenido:**

1.- ¿En la empresa se efectúa una evaluación de los indicadores de gestión?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

2.- ¿Cree que es necesario mejorar la rentabilidad empresarial?

Si ( )

No ( )

3.- ¿Cuáles son las principales características para tomar en consideración en una evaluación en la empresa?

Experiencia ( )

Formación profesional ( )

Las anteriores ( )

4.- ¿Cómo califica el nivel de comunicación en las áreas de la empresa?

Abierto ( )

Cerrado ( )

5.- ¿Es necesario mejorar el desempeño del personal en la institución?

Si ( )

No ( )

6.- ¿Cree que existe eficiencia institucional?

Siempre ( )

Casi siempre ( )



Nunca ( )

7.- ¿Cómo califica el cumplimiento del plan estratégico?

Eficiente ( )

Deficiente ( )

8.- ¿En cuál de los siguientes procesos falta control?

Administrativos ( )

Financieros ( )

Operativos ( )

Todos ( )

9.- ¿Considera que existe cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si ( )

No ( )

10.- ¿Cómo califica la información interna en las áreas de la empresa?

Integral ( )

Descoordinada ( )

11.- ¿Cree que es necesario mejorar los resultados empresariales?

Si ( )

No ( )

12.- ¿Cómo se debe efectuar un mejor nivel competitivo?

Evaluaciones constantes ( )

Capacitaciones permanentes ( )

13.- ¿Cómo son los procesos de decisión en la empresa?

Informes financieros ( )

Acciones correctivas ( )

Ninguna ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**