



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD “EMPUDEPRO TENA - EP” DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA, Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

ISELA MARIBEL RAMÍREZ CHALACA

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGISTER EN FINANZAS

Riobamba – Ecuador

Enero 2020

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “Plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA EP” del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, y su incidencia en la gestión empresarial”, de responsabilidad de la Ing. Isela Maribel Ramírez Chalaca ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Dr. Juan Mario Vargas Guambo; Mag.
PRESIDENTE

Lic. Iván Patricio Arias González; Mag.
DIRECTOR

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío; Mag.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza; Mag.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Isela Maribel Ramírez Chalaca, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyecto de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

I SELA MARIBEL RAMÍREZ CHALACA
No. Cédula: 150084594-4

© 2020, Isela Maribel Ramírez Chalaca

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Isela Maribel Ramírez Chalaca, declaro que el presente trabajo de titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, diciembre 2020

ISELA MARIBEL RAMÍREZ CHALACA

No. Cédula: 1500845944

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis queridos padres Wilfrido y Elisa, quienes se constituyen en el pilar fundamental, los cuales a lo largo de mi vida han estado presentes, con oraciones y con sus diversas muestras de afecto han sabido guiarme e inculcarme valores que me han permitido culminar con éxito esta etapa de mi vida, a ellos gracias, por ser quienes han cifrado su confianza en mí.

A mis hermanos Karina, Eduardo y a mi querida sobrina Emily, por su apoyo y cariño incondicional durante mi ausencia, por estar presentes conmigo en todo momento y por ser los cómplices en la larga travesía de mi vida.

Finalmente, a mis amigos y compañeros entrañables por sus diversas muestras de apoyo, y por todos esos gratos momentos compartidos.

Isela Maribel Ramírez Chalaca

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito a mi padre celestial Jehová Dios, por permitir que se cumplan mis aspiraciones y por darme sabiduría para poder culminar con éxito esta etapa de mi vida profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que me ha dado la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa y noble institución, a los docentes que han sabido impartir sus conocimientos con excelencia durante toda este proceso.

Un agradecimiento especial a los funcionarios que integran la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad EMPUDEPRO TENA-EP, por brindarme todas las facilidades, para la elaboración y culminación del presente proyecto.

A mis compañeros y amigos de clase, quienes durante toda la trayectoria de esta maestría, han estado presentes en los momentos de alegría y tristeza, y que con palabras de aliento permitieron superar las adversidades y juntos alcanzar este añorado sueño que hoy lo veo plasmado.

Gracias a todos ustedes, por permitir idealizar una de mis anheladas metas.

Isela Maribel Ramírez Chalaca

CONTENIDO

RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I	
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
<i>1.1.1 Situación Problemática</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2 Formulación del Problema</i>	<i>3</i>
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos de la Investigación	5
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>5</i>
1.4 Hipótesis	5
CAPÍTULO II	
2. MARCO REFERENCIAL	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Fundamentación Teórica	7
<i>2.2.1 Plan de Negocios</i>	<i>7</i>
<i>2.2.1.1 Concepto de Plan de Negocios</i>	<i>7</i>
<i>2.2.1.2 Características del Plan de Negocios</i>	<i>8</i>
<i>2.2.1.3 Beneficios del Plan de Negocios</i>	<i>8</i>
<i>2.2.1.4 Plan de Negocios para una empresa en marcha</i>	<i>9</i>
<i>2.2.1.5 Importancia del Plan de Negocios</i>	<i>9</i>
<i>2.2.1.6 Estructura del Plan de Negocios</i>	<i>9</i>
<i>2.2.2 Elementos Orientadores de una institución pública</i>	<i>12</i>
<i>2.2.3 Gestión Empresarial</i>	<i>13</i>
<i>2.2.4 Empresa Pública</i>	<i>14</i>
<i>2.2.4.1 Características de una Empresa Pública</i>	<i>15</i>
<i>2.2.4.2 Gestión Empresarial Pública</i>	<i>16</i>
<i>2.2.4.3 Mecanismos asociativos, de expansión y desarrollo en Empresas públicas</i>	<i>16</i>
<i>2.2.4.4 Régimen Económico de las Empresas Públicas</i>	<i>17</i>
<i>2.2.4.5 Rentabilidad Social y Subsidios</i>	<i>17</i>
<i>2.2.4.6 Régimen tributario</i>	<i>17</i>
<i>2.2.4.7 Formas de Financiamiento</i>	<i>18</i>
<i>2.2.4.8 Marco Legal de información financiera en Empresas Públicas</i>	<i>18</i>
<i>2.2.4.9 El Plan Nacional del Buen Vivir en las Empresas Públicas</i>	<i>18</i>
CAPÍTULO III	

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1	Tipo De Investigación.....	20
3.2	Métodos de Investigación.....	20
3.2.1	<i>Método Inductivo.....</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Método Deductivo.....</i>	<i>20</i>
3.3	Alcance de la Investigación.....	21
3.3.1	<i>Investigación Exploratoria.....</i>	<i>21</i>
3.3.2	<i>Investigación Descriptiva.....</i>	<i>21</i>
3.3.3	<i>Investigación Correlacional.....</i>	<i>21</i>
3.4	Enfoque de la Investigación.....	21
3.5	Población de Estudio.....	22
3.6	Técnicas de Recolección de la Información.....	22
3.7	Instrumentos de Recolección de la Información.....	22
CAPÍTULO IV		
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
4.1	Resultados de la Encuesta.....	23
4.2	Comprobación de hipótesis.....	29
4.3	Análisis financiero.....	32
4.3.1	<i>Análisis Horizontal o de Tendencias.....</i>	<i>33</i>
4.3.2	<i>Análisis Vertical o de Estructura.....</i>	<i>36</i>
4.4	Análisis situacional.....	41
4.5	Propuesta.....	43
4.5.1	<i>Datos informativos de la empresa.....</i>	<i>43</i>
4.5.2	<i>Resumen ejecutivo del plan de negocios.....</i>	<i>43</i>
4.5.3	<i>Análisis empresarial.....</i>	<i>43</i>
4.5.4	<i>Análisis de la Oferta y Demanda de los Servicios de Empurepro Tena-Ep.....</i>	<i>49</i>
4.5.5	<i>Estrategias Financieras del Plan de Negocios.....</i>	<i>51</i>
CONCLUSIONES.....		61
RECOMENDACIONES.....		62
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS:		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Población de Estudio	22
Tabla 1-4:	Estadísticas de Fiabilidad	23
Tabla 2-4:	Calidad del Servicio	24
Tabla 3-4:	Atención de Requerimientos	25
Tabla 4-4:	Gestión Empresarial	26
Tabla 5-4:	Capacitación EMPUDEPRO TENA-EP.....	27
Tabla 6-4:	Políticas y estrategias EMPUDEPRO - EP.....	28
Tabla 7-4:	Implementación Plan de Negocios	29
Tabla 8-4:	Tabla de Contingencia para comprobar hipótesis	31
Tabla 9-4:	Prueba de Chi Cuadrado.....	31
Tabla 10-4:	Distribución de Chi Cuadrado	32
Tabla 11-4:	Análisis Horizontal Balance General.....	33
Tabla 12-4:	Análisis Horizontal Estado de Resultados	35
Tabla 13-4:	Análisis horizontal Balance General	36
Tabla 14-4:	Análisis Vertical Estado de Resultados	37
Tabla 15-4:	Estructura de capital EMPUDEPRO TENA-EP	38
Tabla 16-4:	Razón Endeudamiento EMPUDEPRO TENA-EP	39
Tabla 17-4:	Razón Corriente	39
Tabla 18-4:	Índices de Rentabilidad	40
Tabla 19-4:	Ejecución presupuestaria Ingresos.....	40
Tabla 20-4:	Ejecución Presupuestaria Gastos	41
Tabla 21-4:	Conclusiones del Análisis Situacional.....	42
Tabla 22-4:	Matriz FODA DE FACTORES ESTRATÉGICOS	47
Tabla 23-4:	Matriz FODA priorizado.....	49
Tabla 24-4:	FODA ESTRATÉGICO.....	48
Tabla 25-4:	Oferta Espacios de Arrendamiento EMPUDEPRO TENA EP	49
Tabla 26-4:	Demanda de Espacios de Arrendamiento EMPUDEPRO TENA EP	50
Tabla 27-4:	Vendedores Informales en la ciudad de Tena	50
Tabla 28-4:	Arriendo Esperado vs Arriendo Real.....	50
Tabla 29-4:	Objetivos Estratégicos EMPUDEPRO TENA - EP.....	52
Tabla 30-4:	Presupuesto plan integral de intervención Mercados Tena	54
Tabla 31-4:	Formato de necesidades anuales procesos y subprocesos EMPUDEPRO TENA – EP.....	54
Tabla 32-4:	Indicadores Financieros.....	56
Tabla 33-4:	Indicadores de Rentabilidad Social	56

Tabla 34-4:	Indicadores de Talento Humano	56
Tabla 35-4:	Indicadores satisfacción usuarios	56
Tabla 36-4:	Indicadores de Gestión Presupuestaria.....	57
Tabla 37-4:	Plan de Recuperación de Cartera Vencida.....	57
Tabla 38-4:	Balance General Proyectado EMPUDEPRO TENA - EP.....	58
Tabla 39-4:	Estado de Resultados Proyectado	58
Tabla 40-4:	Estructura de capital EMPUDEPRO TENA-EP	59
Tabla 41-4:	Razón Endeudamiento EMPUDEPRO TENA-EP proyectados.....	59
Tabla 42-4:	Indicadores de Rentabilidad EMPUDEPRO TENA – EP proyectados.....	59
Tabla 43-4:	Comparación Indicadores históricos e indicadores proyectados	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-4: Organigrama Estructural EMPUDEPRO TENA EP	45
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4:	Calidad del Servicio.....	24
Gráfico 2-4:	Atención de Requerimientos Usuarios	25
Gráfico 3-4:	Gestión Empresarial.....	26
Gráfico 4-4:	Capacitación	27
Gráfico 5-4:	Políticas y Estrategias	28
Gráfico 6-4:	Políticas de Negocios.....	29
Gráfico 7-4:	Total Activo.....	34
Gráfico 8-4:	Total Activo.....	34
Gráfico 9-4:	Total Patrimonio	35
Gráfico 10-4:	Estructura Económica.....	37
Gráfico 11-4:	Comparación de Indicadores.....	60

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, para determinar el impacto en su gestión empresarial. El estudio fue de carácter exploratorio, donde la población inmersa fue de 44 funcionarios y usuarios como actores directos de la empresa pública municipal, en el presente estudio se aplicó técnicas como la encuesta y la entrevista, dirigidas a los principales actores inmersos en la problemática, se aplicó análisis financiero de tendencia y estructura, indicadores de gestión financiera y administrativa para determinar la situación de la empresa y poder establecer los lineamientos del plan de negocios. Con el fin de comprobar la hipótesis planteada en la investigación se procedió a aplicar la prueba estadística de Chi Cuadrado del que se obtuvo como resultado 11.69 de nivel de aceptación por lo que se determina que el plan de negocios si incide en la gestión empresarial de la empresa pública. En conclusión al realizar el diagnóstico de la empresa se determinó un nivel de ejecución presupuestaria del 61% para el año 2016 y el 63% para el año 2017, evidenciando falencia en la gestión empresarial de la entidad caso de estudio, además en el análisis financiero se demostró falencias, pues el resultado final equivale a un déficit presupuestario de 125967.15 USD, también tiene exceso de liquidez la empresa, traduciéndose de esta manera en recursos ociosos para la organización, por lo tanto, es recomendable que la empresa pública EMPUDEPRO TENA – EP, realice un monitoreo continuo de su situación financiera y administrativa para optimizar su gestión empresarial con todos los actores involucrados.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <FINANZAS>, <PLAN DE NEGOCIOS> <GESTIÓN EMPRESARIAL> <ANÁLISIS FINANCIERO>

ABSTRACT

The main objective of this research was to design a business plan for the Public Enterprise of Productive Development and Competitiveness "EMPUDEPRO TENA-EP", of the Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal of Tena, to determine the impact on its business management. The study was exploratory, where the immersed population was of 44 civil servants, and users as direct actors of the municipal public company, in the present study techniques such as the survey and the interview were applied, aimed at the main actors immersed in the problem, financial analysis of trend and structure, indicators of financial and administrative management were applied to determine the situation of the company and to establish the guidelines of the business plan. To verify the hypothesis raised in the investigation, the Chi-square statistical test was applied, which resulted in an acceptable level of 11.69, so that the business plan is determined if it affects the enterprise management of the public company. In conclusion, to make the diagnosis of the company a budget execution level of 61% for 2016 and 63% for 2017 was determined, showing weakness in enterprise management entity, study case; besides, failures were demonstrated in the financial analysis, since the final result is equivalent to a budget deficit of 125967.15 USD, the company also has excess liquidity, translating this way into idle resources for the organisation; therefore, it is recommended that the public company EMPUDEPRO TENA-EP carries out a continuous monitoring of its financial and administrative situation to optimise its enterprise management with all the involved agents.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCES>, <BUSINESS PLAN>, <ENTERPRISE MANAGEMENT>, <FINANCIAL ANALYSIS>

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las empresas públicas son todas aquellas entidades jurídicas o de economía mixta creadas con el propósito de generar bienes o prestar servicios. El presente proyecto de investigación y desarrollo constituye un aporte fundamental para la gestión empresarial, pues un plan de negocios es una guía para el manejo de las empresas tanto privadas como públicas.

El presente estudio ha generado lineamientos estratégicos para consolidar el plan de negocios integral de la empresa pública EMPUDEPRO TENA – EP, para conseguir apoyo para el crecimiento sostenido de la entidad pública.

En este contexto se realizó análisis situacional de la empresa, análisis financiero, análisis de la oferta y la demanda, planteamiento de estrategias empresariales, y proyectar financieramente a la empresa, con el propósito de forjar una pauta de gestión empresarial en la toma de decisiones de la empresa pública caso de estudio.

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 *Situación Problemática*

El mundo globalizado es constantemente cambiante, por lo que la capacidad de las empresas para la reacción al cambio es inminente para su permanencia en el mercado, adaptarse a los nuevos lineamientos de la cultura empresarial es fundamental y se constituye en un elemento dinamizador que contribuya al desarrollo corporativo, la posibilidad de visualización de las empresas desde una perspectiva personal, no permiten entender profundamente las necesidades, anhelos y problemas del sector económico en el cual desarrollan sus actividades o giro del negocio; sin embargo el contacto directo con su entorno permiten ofertar soluciones a las operaciones empresariales diarias.

En la actualidad el país tiene el desafío de adecuarse al nuevo contexto internacional, de una manera ordenada con el propósito de preservar la estabilidad económico, recuperando la senda de crecimiento y protegiendo los avances sociales, en este sentido es fundamental fortalecer la

eficiencia y progresividad del gasto público para una consolidación fiscal con una inversión pública menos dinámica.

Por lo antes expuesto en el Ecuador con una nueva cultura organizacional que exige a todas las entidades del Estado entre ellas las empresas públicas dirijan sus esfuerzos hacia la obtención eficiente de resultados y desarrollen sus planes institucionales en apego a los objetivos nacionales y políticas definidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, contando con una planificación para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

La Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, fue creada en el año 2004 con autonomía administrativa, financiera y de gestión mediante ordenanza sustitutiva por GAD Municipal de Tena, con la finalidad de desconcentrar competencias municipales y brindar un mejor servicio público personalizado que garantice el pleno goce de los derechos de la ciudadanía, pero hasta el momento no ha logrado consolidarse y encaminar su gestión hacia los fines para los cuales fue creada y adaptarse a las nuevas competencias que le han sido asignadas, constituyéndose en una empresa pública dependiente del GAD Municipal de Tena, tanto financiera y técnicamente.

La empresa, ha pasado por innumerables transformaciones desde su creación, en sus inicios limitó su objeto social únicamente a la prestación del servicio público de mercados y ferias libres, pero a través del crecimiento poblacional del cantón Tena, se hizo necesario ampliar su objeto social asignándole nuevas competencias con un presupuesto limitado para la consecución de sus fines, tarea que se ha visto dificultada debido a la falta de un plan de negocios integral que involucre todos estos aspectos.

Debido a la crisis económica por la que actualmente atraviesa el país y reflejados en los recortes presupuestarios que ha sufrido el GAD Municipal de Tena, al momento no cuenta con los recursos económicos necesarios para la ejecución de proyectos de manera directa, razón por la cual el Municipio de Tena, asignó nuevas competencias y amplió el objeto social de la Empresa EMPUDEPRO TENA-EP, debido a las bondades y ventajas que posee la empresa pública para ejecutar los proyectos bajo la modalidad alianza público privada, sin tomar en cuenta el efecto que esto pudiere ocasionar en la situación económico financiera de la empresa.

Actualmente la Empresa Pública Municipal EMPUDEPRO TENA-EP, no cuenta con un instrumento que permita identificar y organizar las posibles respuestas de cambio y que a su vez le permitan la canalización de proyectos de inversión que se ajusten a las necesidades de la población, por lo que es necesario diseñar esta herramienta, acorde a su realidad enmarcada en un plan de negocios y las políticas públicas locales, que coadyuven al desarrollo socioeconómico y crecimiento sostenido de largo plazo de la empresa.

Dentro de las principales dificultades encontradas en la empresa caso de estudio radica la alta rotación de administradores, cambio de competencias, equipamiento técnico obsoleto que no contribuyen a los nuevos procesos de planificación y competencias asignadas, lo cual ha generado una desarticulación entre la planificación y el presupuesto institucional, realizando proyectos de inversión sin estudios adecuados para definir la contribución a la matriz productiva, enfocándose a las necesidades del cantón Tena, provocando retrasos y riesgos para el desarrollo de la empresa, en conclusión los problemas de la empresa pública radican fundamentalmente en la pérdida del enfoque estratégico de la empresa procedente de la dedicación y tiempo de la administración empresarial a ejecutar actividades de tipo administrativo y financiero.

1.1.2 Formulación del Problema

El diseño del plan de negocios incide en la gestión empresarial de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del GAD Municipal de Tena.

En la actualidad la empresa desconoce cómo manejar sus recursos, generando así una gestión empresarial deficiente que se refleja en los resultados económicos de la misma, EMPUDEPRO TENA EP, ha sufrido varios cambios en su objeto social, lo cual ha generado una confusión administrativa, pues en la actualidad únicamente se enfoca a la oferta de servicios de arrendamiento para comerciantes fundamentalmente del sector informal.

1.2 Justificación

Uno de los sectores que ha crecido considerablemente en el mundo empresarial ecuatoriano ha sido el de las empresas públicas, impactando directamente en la economía del país, es así que el fortalecimiento institucional a través de una adecuada planificación que garantice los derechos reconocidos en la Constitución y que contribuyan a hacer efectivos los objetivos del buen vivir, se ha constituido en un eje fundamental del gobierno nacional, por lo que a través de la creación de las empresas públicas se pretende garantizar esta forma de gobierno y la canalización oportuna de los recursos.

El plan de negocios para una empresa en marcha representa una herramienta que permite identificar los resultados a ser alcanzados, y además sirve como una carta de presentación para buscar financiamiento, en el caso de la empresa pública para la asignación presupuestaria. Desde el enfoque de la planificación institucional y sobre la base de su situación actual, rol y competencias la Empresa Pública EMPUDEPRO TENA-EP, debe en función de su plan de negocios integral actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios que le permitan garantizar los derechos de los grupos y sectores sociales y la reactivación y desarrollo del aparato

productivo a través del cumplimiento de las políticas y metas propuestas, toda vez que la planificación estratégica contribuye en gran manera al mejoramiento en la toma de decisiones empresariales.

En este contexto la presente investigación, se realiza con la finalidad de implementar una herramienta de planificación y directrices para el desarrollo socioeconómico de la Empresa Pública EMPUDEPRO TENA-EP, del GAD Municipal de Tena, a través del diseño del plan de negocios integral que permita el fortalecimiento empresarial de las competencias actuales y de las nuevas competencias que le han sido transferidas, tomando en consideración todos los aspectos que impiden su expansión.

Desde la creación de la Empresa Pública ha existido un limitante en cuanto a los recursos financieros y humanos, en vista de que la empresa no cuenta con indicadores que le ayuden a medir el impacto de sus actividades en la población del cantón, por lo que a través de esta investigación la Empresa Pública Municipal EMPUDEPRO TENA-EP, contará con una guía de gestión empresarial, que le permitirá planificar el uso de recursos, estrategias y cursos de acción, reduciendo la incertidumbre y minimizando el riesgo.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los servidores públicos de la Empresa Municipal EMPUDEPRO TENA-EP, y como actores externos está la población del cantón Tena, ya que con este plan de negocios se permitirá la ejecución de proyectos acordes a la realidad local, este trabajo investigativo aportará en gran manera a que la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, cuente con una herramienta de fortalecimiento institucional que permitirá a la empresa pública en el ámbito de sus competencias locales, fortalecer las capacidades institucionales en el mediano y largo plazo, con estrategias eficientes, flexibles y sostenibles, que contribuyan a la optimización de recursos para la reducción de brechas que generan inequidades, y con indicadores de gestión que contribuyan a evaluar y dar seguimiento a sus objetivos empresariales de tal forma que coadyuve a consolidar el desempeño de su gestión empresarial.

Por lo tanto, la presente investigación genera un plan de negocios que le permitirá a la empresa Municipal EMPUDEPRO TENA-EP, tener una visión clara de cómo manejar sus actividades administrativas y financieras, con la posibilidad de ser una empresa competitiva en el mercado.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, para determinar el impacto en su gestión empresarial

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa para determinar su situación actual.
- Diseñar el análisis financiero para determinar políticas, objetivos y estrategias de gestión empresarial.
- Analizar el impacto del plan de negocios para determinar su incidencia en la rentabilidad empresarial.

1.4 Hipótesis

El diseño del plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, incide en la gestión empresarial.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Yépez (2009) En su trabajo de grado denominado “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE BRINDE ASESORÍA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN” menciona que la realización del estudio de mercado es un punto clave dentro del plan de negocios, es fundamental para la viabilidad y permite que se pueda determinar de antemano qué cambios se deben realizar en el modelo de negocio, de qué manera se deberá penetrar en el mercado y sobre todo si existe o no clientela potencial, de no existir no tiene sentido continuar con la realización del plan de negocios.

Puente (2013) En su trabajo de grado denominado “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA AGROTÉCNICA PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERÍODO FEBRERO – AGOSTO 2013” menciona que el plan de negocios para una empresa en marcha representa una herramienta que permite identificar los resultados a ser alcanzados, y además sirve como una carta de presentación para buscar financiamiento.

Mejía (2017) en su trabajo de maestría denominado “MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO COMO VENTAJA EN EL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PERIODO JULIO 2015 – JULIO 2016” determina que la implementación de un plan de negocios genera un cambio en las empresas, pues fomentan lineamientos para un direccionamiento estratégico a través de la declaración de misión, visión, valores, políticas corporativas, y diversos formatos que sirven como herramientas de control de los procesos que lleva a cabo una empresa.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Plan de Negocios

2.2.1.1 Concepto de Plan de Negocios

Un plan de negocio o plan empresarial es un guion o memoria que sirve como base y punto de partida para el desarrollo de una organización, plasmando ideas para ser llevadas a cabo.

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto de negocio, este documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios, inversionistas, financistas o prestatarios (Balanko – Dickson, 2008).

El plan de negocios es una herramienta que permite a la organización identificar los resultados a ser alcanzados, además sirve como carta de presentación para obtener financiamiento (Flor, 2006).

Un plan de negocios representa un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación, donde muestra los objetivos que se quiere lograr y las actividades que se deberán desarrollar para alcanzar dichos objetivos (Valencia & Pinto, 2013).

Un plan de negocios ofrece herramientas necesarias para la toma de decisiones en la empresa, pues constituye una guía que describe los productos o servicios, mercado meta, entorno competitivo, estrategias, políticas para el funcionamiento del negocio y su operación financiera. La correcta formulación de dicho plan hace referencia al tipo de negocio y a la experiencia de quien realiza el plan e integra el documento (Rendón, 2014).

En este contexto se define al plan de negocios como la guía para la construcción de una organización que contiene misión, visión, oportunidades identificadas, objetivos, estrategias, planes de acción y medidas de control y evaluación de la gestión empresarial, representa una declaración de un conjunto de objetivos empresariales o una iniciativa empresarial que se traduce en una fase de proyección y evaluación. Internamente es empleado por la administración para la planificación de tareas y también evalúa la necesidad de buscar financiamiento para las actividades del negocio.

Un plan de negocios representa el modelo que seguirá la empresa para su desenvolvimiento, reúne información verbal y gráfica de la empresa, constituye una síntesis de cómo está organizada la labor empresarial y como se ejecutarán las actividades necesarias para tener éxito, además el plan de negocios representa una explicación escrita del modelo de negocios de la empresa en marcha.

El prototipo de plan de se enfoca:

- Definición del modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
- Viabilidad económica – financiera de la empresa.
- Imagen general de la empresa ante terceras personas.

2.2.1.2 Características del Plan de Negocios

Un plan de negocios debe ser eficaz, estructurado y comprensible (Rendón, 2014), dentro de las principales características del plan de negocios se destaca:

- El plan de negocios debe ser efectivo, priorizando los factores claves del éxito empresarial y respondiendo a las inquietudes de los inversionistas.
- El plan de negocios debe ser claro, no dejar ideas sueltas y utilizar términos precisos sin dar vueltas.
- El plan de negocios debe ser breve, organizado para permitir una lectura sencilla.

Un plan de negocios no se debe limitar sólo a cálculos económicos y números, la información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operación y recursos humanos.

2.2.1.3 Beneficios del Plan de Negocios

Dentro del contexto expuesto anteriormente un plan de negocios para cualquier tipo de empresa, despliega los siguientes beneficios:

- Clarifica y enfoca las metas y objetivos de la organización.
- Coordina los diversos factores de un negocio, necesarios para el éxito.
- Confronta las ideas con la realidad.
- Permite adicionar los elementos claves del negocio como inversión, proveedores, equipo directivo, entre otros.
- Regula la realización de tareas basado en un calendario establecido.

- Constituye un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Sirve como punto de referencia para nuevos proyectos que surjan a medida que el negocio evolucione.

2.2.1.4 Plan de Negocios para una empresa en marcha

Generalmente las empresas en marcha aumentan sus unidades de negocios con el propósito de crecer y ser más rentables, sin embargo; un crecimiento no planificado ni controlado puede causar el fracaso de la nueva unidad de negocio, o en su defecto la quiebra de la empresa, es por esta razón que diseñar un plan de negocios en una empresa en marcha es importante para un crecimiento planificado (Puente, 2013).

Este instrumento en una empresa en pleno funcionamiento debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además distribuir los costos fijos de la empresa entre todas las unidades de negocio, incluyendo la nueva. El plan de negocio debe mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además demostrar la capacidad gerencial que posee, convirtiéndose en una ventaja competitiva en su entorno, pues es una empresa ya establecida.

2.2.1.5 Importancia del Plan de Negocios

Al ser el plan de negocios un instrumento básico para la dirección de empresas, su importancia se orienta a la gestión de operaciones en un período dado, para alcanzar sus objetivos. El plan contribuye a que la administración de la organización no sea el resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantener su rumbo, aprovechando las oportunidades, otorgando estabilidad a los procesos y actores que participan en la empresa, permite trazar las operaciones, la organización de recursos humanos y materiales, así como de las tareas que deben ejecutarse en la unidad de negocio con miras a optimizar los recursos.

Diseñar un plan de negocios detallado brinda la oportunidad para crear una estrategia de desarrollo de negocio que permita obtener fuentes de financiamiento, ampliación del negocio y optimización de los recursos empresariales desde una perspectiva financiera.

2.2.1.6 Estructura del Plan de Negocios

Un modelo de negocios (plan de negocio) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca una amplia categoría de actividades

que conforman factores claves de la organización como: estrategias, infraestructura, productos y servicios que oferta, estructura organizacional, políticas, relación con clientes, esquema financiero, entre otros (Alcázar, 2015).

La estructura del plan de negocios se define por los siguientes aspectos.

- **Resumen Ejecutivo:** constituye la parte fundamental del plan de negocios, porque en esta sección se detalla de manera resumida todo lo que busca alcanzar el plan, considerando estado actual de la empresa, productos/servicios, cliente, indicadores financieros, decisiones, estrategias y financiamiento requerido (Balanko –Dickson 2008). En este contexto el resumen ejecutivo es una descripción concisa de lo que es la empresa, hacia donde quiere llegar, en este apartado se muestra a los lectores una comprensión de la propuesta captando el interés del lector sobre el negocio.
- **Descripción del Negocio:** describe a la empresa en su conjunto, su situación actual definiendo misión, visión, su forma de operación, descripción de planes de expansión, conocimiento de oportunidades y amenazas. Esta descripción proporciona una visión prospectiva de la propuesta del negocio

Dentro de este aspecto se construye el análisis FODA, que es una técnica la cual permite trabajar con elementos internos y externos, presentes y futuros que faciliten la obtención de una visión general de la situación organización con su entorno (Navajo, 2012).

- **Análisis del Mercado:** constituye la descripción del sector en el que desarrolla las actividades la empresa, este análisis proporciona conocimiento de la estructura y tamaño de mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en el mismo.

Los componentes del análisis de mercado se enfocan en:

Mercado: lo conforman el grupo de clientes potenciales que tienen una necesidad o deseo común, un mercado en cualquier economía está representado por el conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre personas que tienen una necesidad por satisfacer. La meta del marketing es comunicar claramente la ventaja competitiva al público meta (Balanko – Dickso, 2008)

Segmentación de Mercado: hace referencia al grupo de compradores lo suficientemente grande con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciadas al cual se puede apuntar con un variado mix comercial (Friend & Zehle 2008). Los beneficios de la segmentación de mercado tienden a aumentar la participación del mercado en el segmento

que se incursiona considerando la segmentación demográfica, por ventaja buscada, comportamental y sociocultural.

Investigación de Mercado: representa la recopilación sistemática, registro y análisis de datos sobre los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios. Dentro de los aspectos relevantes de la investigación de mercado se destaca: encuestas, estudio de mercado, mercadotecnia, posicionamiento y mix comercial.

- Operaciones y administración: debe incluir los procesos que realiza la empresa y como son administrados, su estructura organizacional. Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en toda la empresa. El propósito del plan de operaciones y administración es proporcionar información detallada de modo que cualquier integrante de la empresa pueda entenderlo, lo integran los diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones entre otros.
- Análisis de Rentabilidad: cuáles serán los ingresos netos a obtener, sus gastos, retorno de la inversión, se miden a través de indicadores financieros.

Dentro de los principales indicadores financieros se destaca:

- a. Estructura de Capital: representa las deudas contraídas con la empresa y el capital que tiene para financiar sus operaciones.

$$\text{Estructura de Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} \quad [2.1]$$

- b. Razón de Endeudamiento representa la relación financiera que indica el porcentaje de activos de una empresa que se financia con deuda.

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo}} \quad [2.2]$$

- c. Índices de Liquidez hacen referencia a la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas a corto plazo y desarrollar sus operaciones con normalidad, el análisis de estos indicadores permite establecer la facilidad de cobertura de deuda a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad [2.3]$$

- d. Indicadores de Gestión, dentro de los indicadores de gestión en empresas públicas se resalta a la ejecución presupuestaria, para determinar la eficiencia de la empresa, esta ejecución presupuestaria se prepara con datos de los grupos presupuestarios

obtenidos de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos que se relacionan con las asignaciones correspondientes.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Total Recaudado}}{\text{Total Codificado}} \quad [2.4]$$

- e. Indicadores de Rentabilidad: también denominados de rendimiento o de productividad, sirven para medir la efectividad de la administración de una empresa, mediante el control de costos y gastos.

Margen de Utilidad es una medida de rentabilidad de una empresa, a través de este indicador se define cuanto una empresa mantiene de ganancias por cada dólar de venta generado.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad [2.5]$$

Rendimiento sobre activos: este indicador permite analizar y comparar la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, también reconoce el porcentaje por cada unidad monetaria de venta cuanto beneficio genera a la empresa.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \quad [2.6]$$

Rendimiento sobre capital: define el rendimiento generado en la empresa por cada unidad monetaria invertida en capital de la organización, este indicador permite analizar la eficiencia de la empresa en generar sus ingresos.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \quad [2.7]$$

2.2.2 Elementos Orientadores de una institución pública

Los elementos orientadores de la institución (EOI), de acuerdo a la Secretaría de Planificación y Desarrollo para organizaciones estatales, permiten determinar a dónde quiere llegar la institución; hace posible direccional la acción de cada entidad hacia los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir, agendas sectoriales, zonales y para la igualdad, así como políticas sectoriales.

Estos elementos son la misión, visión y valores institucionales

Misión: razón de ser de la institución, su rol y competencias, permite definir el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a los integrantes de la organización, abarca el ámbito de acción de la institución y todos sus niveles, responde a la naturaleza de las actividades

institucionales y a la población a la que sirve. Se caracteriza por incorporar los valores institucionales, atrae la comprensión y el apoyo de entidades externas (SENPLADES, 2015).

Visión: es la imagen proyectada al futuro, es la declaración general que describe la situación a la que la entidad pública desea llegar en los próximos años, la construcción y formulación de la visión se nutre de los puntos de vista de los servidores dentro del marco constitucional y del plan nacional del buen vivir.

En este contexto toda entidad pública, su visión debe cumplir las siguientes características:

- Positiva, alentadora y comunica entusiasmo.
- Apela a valores e interés común.
- Proyecta sueños, persigue un futuro mejor.
- Dimensiona el tiempo, propone un tiempo para alcanzar el futuro deseado.
- Es realista, en la medida posible.

Valores: está representado por el conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad, representa su orientación y cultura institucional.

Objetivos Estratégicos Institucionales: describen los resultados que la entidad pública busca alcanzar, dichos objetivos deben responder al Plan Nacional para el Buen Vivir, las agendas y políticas sectoriales, zonales y para la igualdad. Los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión y guardar consistencia con la misión.

2.2.3 *Gestión Empresarial*

Desde un punto de vista financiero la gestión de una empresa se enfoca en el manejo de indicadores financieros que medirán liquidez, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento. (Puente, et al. 2017). El análisis de indicadores financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con la finalidad de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de una empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones

La gestión empresarial pública representa la capacidad de ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos, puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de su competencia y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de cada sector (COOTAD, 2010).

Además, en lo relacionado al presupuesto de empresas públicas el COOTAD en su art. 267 establece que dichos presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados, sean de servicios públicos o de cualquier otra naturaleza, se presentarán como anexos en el presupuesto general del respectivo gobierno y serán aprobados por sus directivos correspondientes.

En este contexto cabe resaltar la importancia de la ejecución presupuestaria que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el fin de proveer los bienes y servicios en cantidad, calidad y oportunidad previstos en el presupuesto. (COPLAFIP, 2014)

Instrumentos de Ejecución presupuestaria, como se menciona en el Art. 97 del Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas públicas, lo constituyen instrumentos esenciales de la administración financiera pública y de la ejecución presupuestarias, las normas, el clasificador presupuestario de ingresos y egresos, lo catálogos, las herramientas informáticas y las estadísticas presupuestarias de las entidades del sector público.

2.2.4 Empresa Pública

En la actualidad a nivel mundial se enfatiza los aspectos positivos de la propiedad y gestión estatal, reconociendo la asignación de las empresas públicas a los procesos de crecimiento económico y desarrollo social (Torres & Chávez, 2013). La principal función de este tipo de empresas es impulsar una estrategia de crecimiento económico a largo plazo revisando que estén alineadas con las políticas estatales vigentes.

La ley Orgánica de Empresa Públicas emitida en el registro oficial N° 48 de 16 de octubre de 2009, en su Art. 4 define como empresa pública a las entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa. Este tipo de empresas están dirigidas a la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento de recursos naturales o bienes públicos y desarrollo de actividades económicas que correspondan al Estado.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por empresas públicas, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria, las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz, que es administrada por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada. Las agencias y unidades de negocio son áreas administrativo – operativas de la empresa pública,

dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean otorgadas por el representante legal de la empresa, no gozan de personería jurídica propia.

Es así que la Constitución de la República en su Art 315 señala “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos”, contemplando de esta manera la posibilidad de creación de empresas públicas, las cuales se originan mediante Decreto Ejecutivo que contempla su objetivo de creación, constitución de su patrimonio inicial, así como la conformación de su directorio entre otros aspectos.

Cabe mencionar que una empresa pública tiene algunas particularidades, en relación a los excedentes que genera no son objeto de reparto entre el personal que preste sus servicios en la entidad pública, dicha organización tiene la opción de invertir o reinvertir sus excedentes para cumplir sus proyectos, objetivos y metas, y los excedentes que no fueron invertidos o reinvertidos son transferidos al Presupuesto General del Estado ecuatoriano (Simba, 2016).

Existen empresas públicas que no solamente se enfocan en la rentabilidad económica financiera sino también en la rentabilidad social, estas empresas se enfocan en brindar servicios públicos y expandirse en zonas de difícil acceso, en sectores donde no se brinde el servicio por parte del sector privado.

Los principios que rigen a las empresas públicas son:

- Contribuir de manera sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.
- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado ecuatoriano.
- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social sobre la exploración, explotación e industrialización de recursos naturales renovables y no renovables, así como en la comercialización de productos derivados, preservando el ambiente.
- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de servicios públicos.
- Precautelar que los costos socio ambientales se integren a los costos de producción
- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

2.2.4.1 Características de una Empresa Pública

De acuerdo a la Legislación Ecuatoriana las principales características de una EP son:

- Parte del sector público en los términos del Art. 225 de la Constitución de la República.

- Gozan de personería jurídica propia, pero sujetas a otros organismos como un gobierno autónomo descentralizado.
- Su patrimonio es público.
- Están sujetas a los organismos de control estatal.
- Sus actos, hechos y contratos pueden ser de naturaleza administrativa conforme la disposición general primera de la LOEP.
- Su talento humano, dependiendo de sus funciones puede estar sometido al Código de Trabajo, a las regulaciones de la LOEP y a su propio reglamento interno de administración del talento humano (González, 2017)

2.2.4.2 Gestión Empresarial Pública

Todos los proyectos desarrollados por las empresas públicas están definidos en función del desarrollo de las actividades de la organización conforme a la necesidad institucional. Dentro de la inteligencia de negocios públicos comprende la elaboración y gestión estratégica de:

- Herramientas de inteligencia de negocios e inteligencia competitiva.
- Políticas, lineamientos y metodologías para estandarizar la gestión de la empresa pública en lo referente a la innovación tecnológica.
- Metodologías, estrategias e instrumento de prospectiva con enfoque sistémico.

2.2.4.3 Mecanismos asociativos, de expansión y desarrollo en Empresas públicas

Como lo determina el Art. 35 de la LOEP, las empresas públicas pueden asociarse para cumplir con sus fines y objetivos empresariales, y en consecuencia para la celebración de contratos que requieran este tipo de asociación, alianza estratégica, sociedades de economía mixta con el sector público o privado, nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria de acuerdo a lo dispuesto en el Art 316 de la Constitución de la República.

Para ampliar sus actividades, acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas de productividad y eficiencia en todos los aspectos de sus actividades las empresas públicas tienen la capacidad de asociarse, entendiéndose como la facultad empresarial de asociación en consorcios, alianzas estratégicas, conformación de empresas mixtas.

En general los acuerdos asociativos e inversiones en las empresas públicas deberán ser aprobados mediante resolución del Directorio en función de los justificativos técnicos, económicos y empresariales presentados mediante informe motivado y no requerirán más procesos que los establecidos por el directorio para perfeccionar la asociación o inversión, las inversiones financieras y los emprendimientos en el exterior serán autorizados por el respectivo directorio de la Empresa Pública.

2.2.4.4 Régimen Económico de las Empresas Públicas

De acuerdo al Art 30 de la LOEP, el patrimonio de una EP, está constituido por todas las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que posea tanto al momento de su creación como en el futuro.

Este tipo de empresas buscan propender mediante sus actividades económica la generación de excedentes (superávit), que servirá para cumplir los fines y objetivos de la empresa, el directorio es el ente encargado de establecer el porcentaje destinado a presupuesto de inversión y reinversión que permita a la empresa pública, sus filiales, agencias y unidades de negocio a cumplir con su plan estratégico asegurando su vigencia y participación en el mercado.

El reparto de excedentes observará los principios y normas previstas en el Art. 315 de la Constitución de la República, es decir; se destinarán a la inversión y reinversión en las empresas en niveles que garanticen su desarrollo.

2.2.4.5 Rentabilidad Social y Subsidios

Se entiende por rentabilidad social al valor que los proyectos aportan a la sociedad como beneficios a adquirir una vez que se ejecuten y pongan en marcha (Alonso, 2017)

Las empresas públicas se han constituido exclusivamente para brindar servicios públicos, en las cuales haya una preeminencia en la búsqueda de la rentabilidad social a favor de las cuales el estado podrá constituir subvenciones y aportes estatales que garanticen la continuidad del servicio público.

2.2.4.6 Régimen tributario

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresa públicas en su Art. 41 establecen la aplicación del régimen tributario correspondiente a entidades y organismos del sector público incluyendo exoneraciones previstas en el código tributario, ley de régimen tributario interno y demás

normativa tributaria. Para la aplicación del régimen tributario dichas empresas deben tener RUC (registro único del contribuyente), llevar contabilidad y demás deberes formales contemplados en las leyes tributarias vigentes.

2.2.4.7 Formas de Financiamiento

Las empresas públicas para su financiamiento pueden optar por las siguientes formas: ingresos provenientes de la comercialización de bienes y prestación de servicios, así como de otros emprendimientos, rentas de cualquier clase que generen los activos, acciones, participaciones, accesos a los mercados financieros mediante emisión de obligaciones, contratación de créditos, beneficios de garantía soberana, inyección directa de recursos estatales, reinversión de recursos propios.

Para obtener financiamiento se necesita la aprobación favorable del directorio de la empresa y el cumplimiento de requisitos previstos en la normativa legal vigente y en función de la naturaleza del financiamiento.

2.2.4.8 Marco Legal de información financiera en Empresas Públicas

El código orgánico de planificación y finanzas pública establece que, para elaborar la proforma presupuestaria en el sector público, se observa obligatoriamente las normativas técnicas, clasificadores y catálogos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas.

Las empresas públicas pueden mantener sus propios sistemas contables de acuerdo a las leyes vigentes, y para fines de consolidación contable e información fiscal del sector público no financiero están obligadas a realizar y emitir reportes contables en los plazos y formatos emitidos por el Ministerio de Finanzas.

En el art. 176 del código orgánico de planificación y finanzas públicas, se establece que las empresas públicas deben publicar sus estados financieros debidamente auditados.

2.2.4.9 El Plan Nacional del Buen Vivir en las Empresas Públicas

La secretaría nacional de planificación y desarrollo (SENPLADES), concibe al Plan Nacional del Buen Vivir (2017 – 2021) como una ruta técnica e instrumento político que direcciona el accionar del gobierno, en este plan se plasman las orientaciones para cumplir con el programa de gobierno garantizando los derechos ciudadanos.

Las 30 empresas públicas creadas por el Estado para generar empleo, producir bienes y servicios, desarrollar capacidades tecnológicas, manejar recursos naturales, sectores estratégicos y suministrar servicios de energía y telecomunicaciones encamadas en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. En este contexto las empresas públicas se enfocan en el objetivo 11 de este plan para buscar la recuperación de las empresas públicas como un acto de transformación productiva del país (SENPLADES, 2017)

a. Plan Plurianual de Inversiones

Para la ejecución de inversiones públicas y privadas que fomenten el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo es necesario fuentes de financiamiento adicionales al Presupuesto General del Estado, entre ellas se destaca:

- Recursos para empresa públicas petroleras para nuevas inversiones 4 286 millones de dólares.
- Inversiones en agua potable y saneamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados 1 107 millones de dólares.
- Colocación de Créditos desde la banca pública para vivienda, emprendimiento productivo, agua y saneamiento 9 588 millones de dólares
- Inversión privada nacional y extranjera 13 467 millones de dólares.

Con estos lineamientos el Estado Ecuatoriano busca dar cumplimiento a los objetivos nacionales de desarrollo, incluyendo la implementación de proyectos estratégicos nacionales e intervenciones emblemáticas, así como proyectos para reconstrucción y reactivación productiva por un monto total de 54 038 millones de dólares entre 2017 y 2021 (SENPLADES, 2017)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo De Investigación

Una investigación exploratoria tiene como objetivo examinar un problema de investigación que no ha sido analizado antes, por esta razón ayuda a entender fenómenos poco estudiados o desconocidos apoyándose en la identificación de conceptos potenciales, definiendo relaciones posibles entre ellas (Abreu, 2012).

El presente trabajo investigativo tiene carácter exploratorio pues ha buscado solucionar un problema de investigación que no ha sido abordado dentro de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA EP”, como lo es el manejo administrativo y financiero de la organización.

3.2 Métodos de Investigación

3.2.1 *Método Inductivo*

El método inductivo se fundamenta en enunciados que describen los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, es decir va de lo particular a lo general (Segarra, 2012). En este contexto para la estructuración del plan de negocios en la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA EP se utilizó este método para conocer la situación general de la empresa aplicando fundamentos teóricos de planificación estratégica empresarial.

3.2.2 *Método Deductivo*

El método deductivo permite definir las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas formuladas con anterioridad. A través de la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2014).

Por lo antes expuesto se utilizó este método para analizar los diferentes componentes de la empresa, con miras a generar una visión global, permitiendo aplicar los conocimientos teóricos

para generar el plan de negocios que permita optimizar la gestión empresarial de la organización caso de estudio.

3.3 Alcance de la Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

El objetivo es examinar el problema de investigación, donde permite recabar información para obtener nuevos datos que ayuden a transferir y formular con mayor precisión las preguntas de investigación. Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, o explicativos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). A través de esta investigación se pudo identificar de manera sencilla el problema de estudio y se dio apertura a ideas que contribuyan a la generación del plan de negocios enfocado a mejorar la gestión actual de la empresa.

3.3.2 Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva permite llegar a conocer las situaciones preponderantes a través de la descripción precisa de las actividades, no se limita a la recolección de datos sino a la predicción y relación que existen entre las dos variables. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). El alcance de la investigación, está encaminado a obtener como resultado el plan de negocios que servirán para como herramienta de gestión empresarial en la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA EP.

3.3.3 Investigación Correlacional

Se empleó un alcance correlacional, ya que esta investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables del plan de negocios, para responder a las causas de los eventos que se producen en la gestión de la empresa.

3.4 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación se basó en una orientación epistemológica con un enfoque cualitativo – cuantitativo. Cualitativo porque se alineó a la identificación de las causas y a la explicación del problema, objeto de estudio, así como a la comprensión de la hipótesis, investigando el problema en el contexto al que pertenece. El enfoque cuantitativo se utilizó porque

se realizó recolección y análisis de datos que contribuyeron a definir como el plan de negocios inciden en la gestión empresarial de la organización.

3.5 Población de Estudio

La población inmersa en el estudio lo constituyen los funcionarios y usuarios como actores directos de la empresa pública municipal EMPUDEPRO TENA-EP.

Tabla 1-3: Población de Estudio

NIVEL JERÁRQUICO	NÚMERO
DIRECTIVOS	6
ADMINISTRATIVOS	3
TÉCNICOS	2
SERVICIOS	33
TOTAL	44

Fuente: EMPUDEPRO TENA- EP
Elaborado por: Isela Ramírez (2017)

3.6 Técnicas de Recolección de la Información

Para llevar cabo la investigación se requiere disponer de información en cantidad y calidad adecuadas, para lo que se utilizó técnicas de recolección de información como: entrevistas y encuestas semi estructuradas que se aplicaron al representante legal y funcionarios de la Empresa Pública Municipal EMPUDEPRO TENA-EP, así como a los arrendatarios

3.7 Instrumentos de Recolección de la Información

Observación directa que permitió tener una visión más clara de las actividades de la compañía, donde se hallaron fortalezas y debilidades.

Entrevistas al representante legal y directivos de la organización, así como encuestas al nivel administrativo, técnico, de servicio y arrendatarios que fueron documentadas para su análisis mediante mecanismos audiovisuales, notas de campo del investigador y hojas de cuestionario (Ver Anexo)

Análisis de Estados Financieros de los períodos 2016 y 2017.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la Encuesta

Los resultados obtenidos de la encuesta están enfocados al análisis de la situación actual de la empresa, para lo cual se aplicó la tabulación del cuestionario de las encuestas realizadas a una muestra de la población del caso de estudio, aplicado a los integrantes de la Empresa Pública Municipal EMPUDEPRO TENA-EP, también se consideró el nivel de fiabilidad del instrumento a través del coeficiente de alfa de Cronbach como se muestra en la tabla 4.1

El modelo de consistencia interna (alfa de Cronbach 1951), se basa en promedio de correlaciones entre los ítems, teniendo una escala como se muestra a continuación:

- Coeficiente alfa mayor a 0.9 = excelente.
- Coeficiente alfa entre 0.8 y 0.9 = bueno.
- Coeficiente alfa entre 0.7 y 0.8 = aceptable.
- Coeficiente alfa entre 0.6 y 0.7 = cuestionable
- Coeficiente alfa menor a 0.6 = pobre.

Tabla 2-4: Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.813	.809	7

Fuente: SPSS 2.3

Elaborado por: Ramírez (2017)

Al aplicar el análisis de fiabilidad de las escalas de medición del instrumento de recolección de información denominado cuestionario se obtuvo un valor de 0.809, equivalente a un coeficiente alfa bueno, se consideró la totalidad de elementos inmersos en la encuesta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada tanto a administrativos, técnicos, nivel de servicios y a arrendatarios de la Empresa Pública Municipal EMPUDEPRO TENA-EP.

1 ¿Cómo considera usted la calidad del servicio brindado por EMPUDEPRO TENA EP?

Tabla 2-4: Calidad del Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	20	45.6	45.6
Muy Bueno	16	36.9	82.5
Bueno	5	10.5	93.0
Aceptable	3	7.0	100.0
Total	44	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas EMPUDEPRO EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

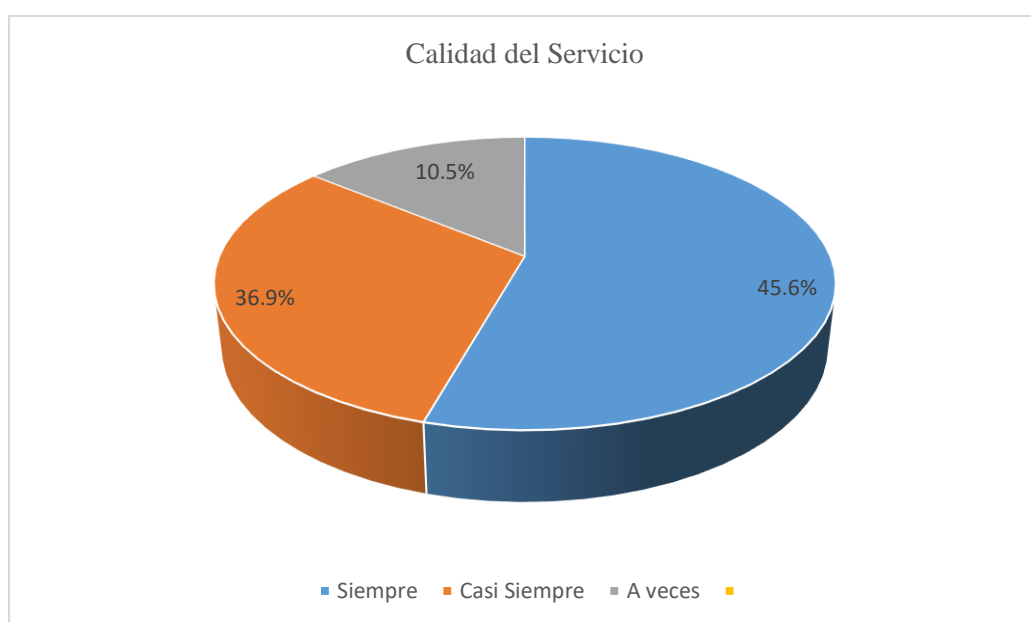


Gráfico 1-4: Calidad del Servicio

Fuente: Tabla 2-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

En la actualidad la calidad del servicio es considerada excelente con el 45.6% mientras que solamente el 4% considera dicha calidad aceptable como se muestra en la tabla 2-4, lo que evidencia un alto grado de satisfacción con el servicio otorgado por la empresa.

2. La empresa pública atiende de manera oportuna los requerimientos de sus usuarios, resolviendo conflictos de manera eficiente

Tabla 3-4: Atención de Requerimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	15	35.1	35.1
Casi Siempre	21	45.6	80.7
A veces	8	19.3	100.0
Total	44	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas EMPUDEPRO EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

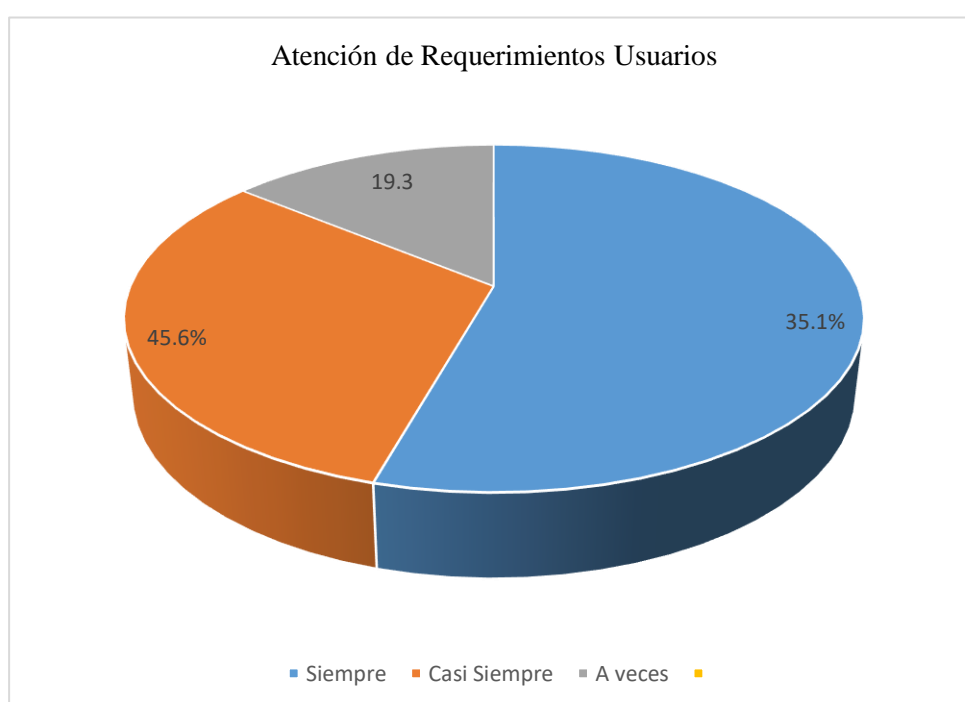


Gráfico 2-4: Atención de Requerimientos Usuarios

Fuente: Tabla 3-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

Los encuestados consideran en un 45.6% que casi siempre los requerimientos de los usuarios son resueltos con celeridad para la resolución de conflictos, como se muestra la figura 2-4.

3. Considera usted que la gestión empresarial de EMPUDEPRO TENA EP es

Tabla 4-4: Gestión Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	36	82.5	82.5
Muy Bueno	6	14.0	96.5
Bueno	2	3.5	100.0
Total	44	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas EMPUDEPRO EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

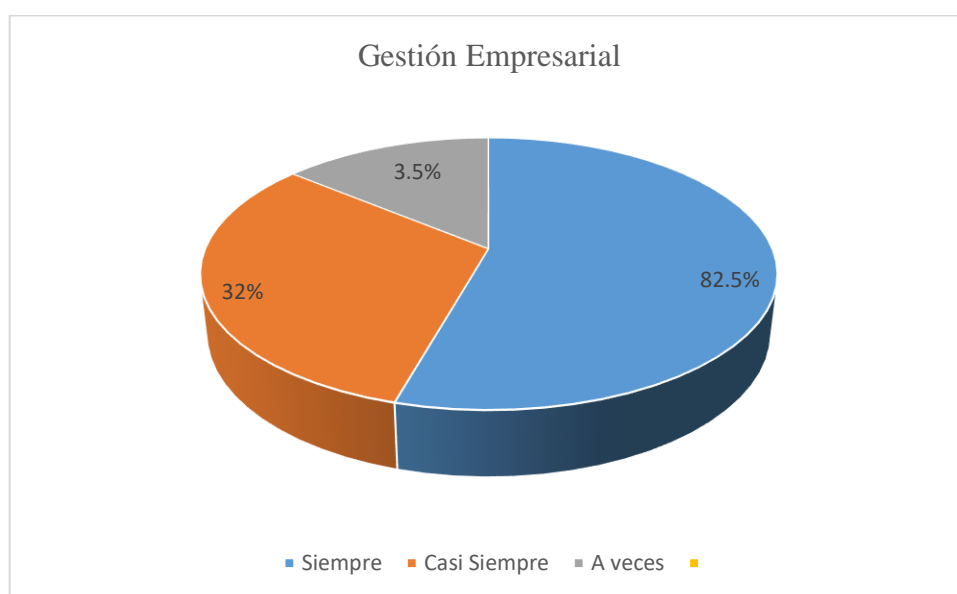


Gráfico 3-4: Gestión Empresarial

Fuente: Tabla 4-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

El 82.5% consideran que la gestión empresarial actual es excelente, y solamente el 3.5% de los encuestados la consideran buena, en términos generales la gestión empresarial tiene un alto grado de aceptación como se muestra en la figura 3-4.

4. La empresa EMPUDEPRO TENA EP ofrece capacitación a sus arrendatarios

Tabla 5-4: Capacitación EMPUDEPRO TENA-EP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	22	49.1	49.1
Casi Siempre	18	40.4	89.5
A veces	4	10.5	100.0
Total	44	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas EMPUDEPRO EP
Elaborado por: Ramírez (2017)

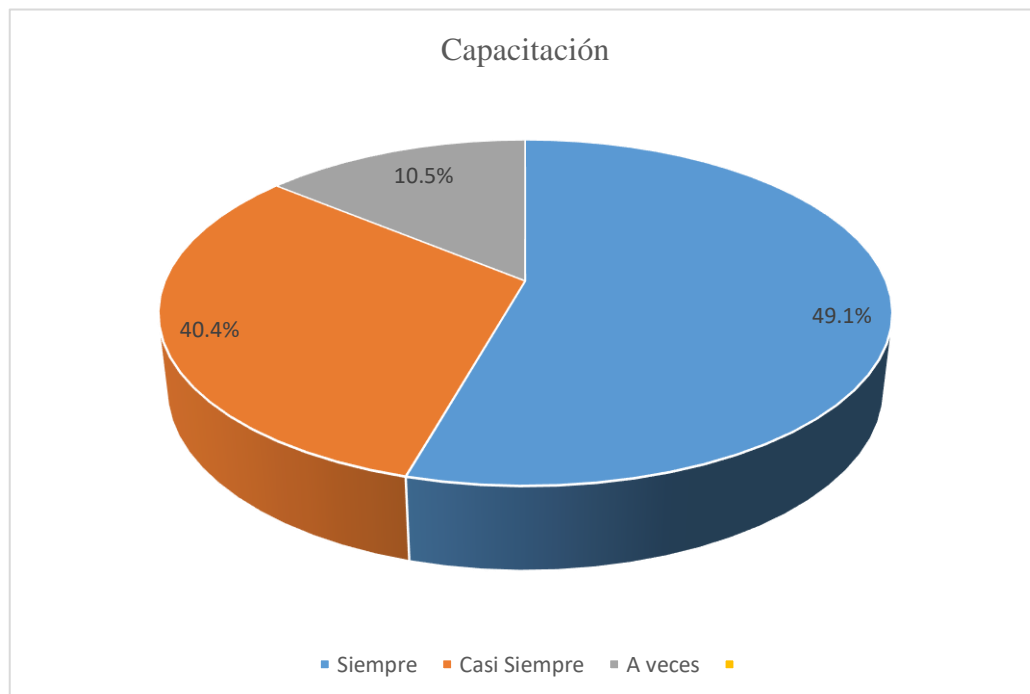


Gráfico 4-4: Capacitación

Fuente: Tabla 5-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

La Empresa EMPUDEPRO TENA - EP, oferta frecuentemente capacitaciones a sus arrendatarios, el 49.1% de los encuestados consideran que siempre se da capacitaciones, el 40.4% casi siempre y solamente el 10.5% restante manifestaron que a veces se recibe capacitación como se evidencia en la tabla 4-5 y en la figura 4-4

5. La empresa EMPUDEPRO TENA - EP cuenta con políticas y estrategias que mejoren su funcionamiento administrativo

Tabla 6-4: Políticas y estrategias EMPUDEPRO - EP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	20	45.6	45.6
Casi Siempre	19	42.1	87.7
A veces	5	12.3	100.0
Total	44	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas EMPUDEPRO EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

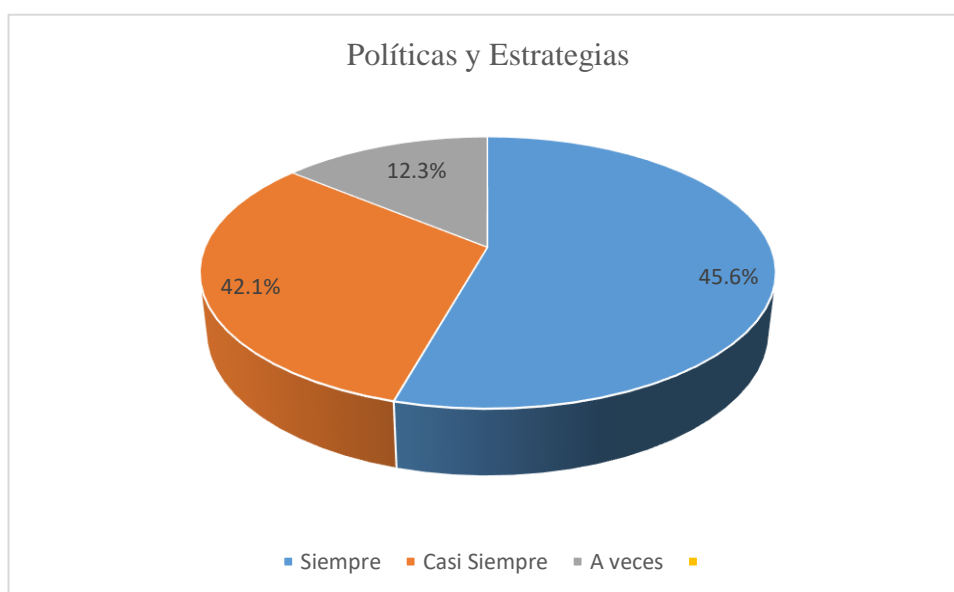


Gráfico 5-4: Políticas y Estrategias

Fuente: Tabla 6-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

Los encuestados han manifestado que las políticas y estrategias con las que cuenta la empresa EMPUDEPRO TENA-EP, siempre mejoran el funcionamiento administrativo en un 45.6%, de los datos obtenidos en la encuesta se concluye que dichas políticas y estrategias coadyuvan al mejor funcionamiento administrativo empresarial.

6. Considera usted que el diseño de un plan de negocios para EMPUDEPRO TENA-EP, contribuirá a mejorar la gestión empresarial de la misma.

Tabla 7-4: Implementación Plan de Negocios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	31	54.4	54.4
Casi Siempre	18	31.6	86.0
A veces	8	14.0	100.0
Total	57	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas EMPUDEPRO EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

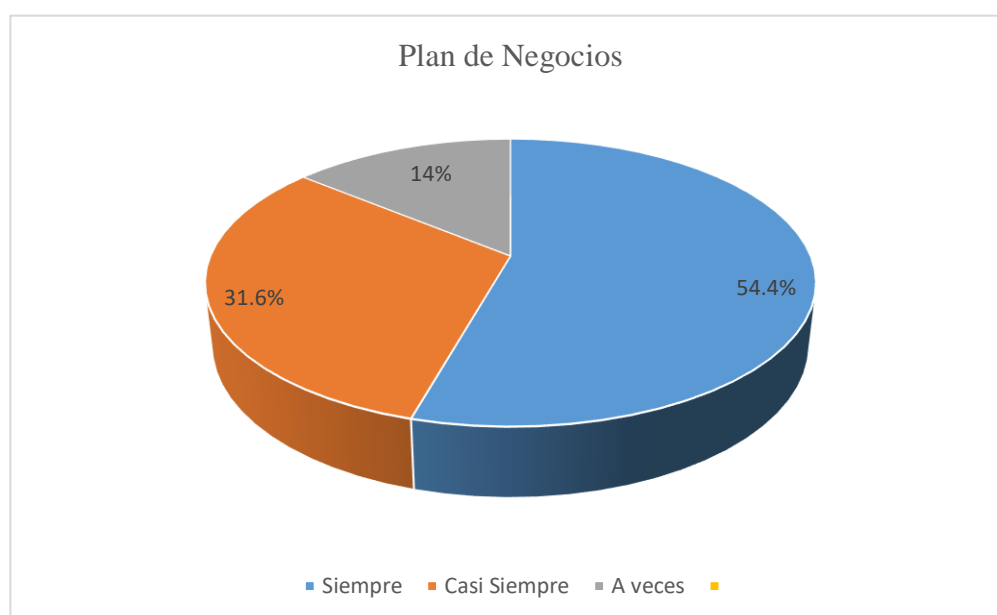


Gráfico 6-4: Plan de Negocios

Fuente: Tabla 7-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

Al aplicar las encuestas, se consultó si el diseño de un plan de negocios como una guía empresarial para EMPUDEPRO TENA EP, contribuye a mejorar la gestión empresarial de la misma, en este contexto el 54.4% han determinado que contar siempre con un plan de negocios mejora la gestión de cualquier empresa sea pública o privada.

4.2 Comprobación de hipótesis

a. Modelo Lógico

H1: El diseño del plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, incide en la gestión empresarial.

H0: El diseño del plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena no incide en la gestión empresarial.

Modelo estadístico

$$X_C^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \quad (4.1)$$

Dónde

$X_C^2 =$ Chi Cuadrado Calculado

$f_o =$ Frecuencia observada

$f_e =$ Frecuencia esperada

b. Nivel de Significancia

$$\alpha = 0.05$$

Nivel de Confianza = 95%

c. Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis de investigación cuando Chi cuadrado calculado es mayor a Chi cuadrado tabulado.

d. Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis de investigación cuando Chi cuadrado calculado es mayor a Chi cuadrado tabulado.

e. Cálculo de Chi Cuadrado

Con el fin de comprobar la hipótesis planteada en la investigación se procedió a aplicar la prueba estadística de Chi Cuadrado, la cual permite determinar si existe una relación entre variable dependiente y variable independiente. En la tabla 20 se muestra el cruce de variables.

Tabla 8-4: Tabla de Contingencia para comprobar hipótesis

			Gestión Empresarial			Total
			Excelente	Muy Bueno	Bueno	
Plan_de_Negocios	Siempre	Recuento	23	8	0	31
		Recuento esperado	25.6	4.4	1.1	31.0
		% dentro de Gestión Empresarial	48.9%	100.0%	0.0%	54.4%
	Casi Siempre	Recuento	16	0	2	18
		Recuento esperado	14.8	2.5	.6	18.0
		% dentro de Gestión Empresarial	34.0%	0.0%	100.0%	31.6%
	A veces	Recuento	8	0	0	8
		Recuento esperado	6.6	1.1	.3	8.0
		% dentro de Gestión Empresarial	17.0%	0.0%	0.0%	14.0%
Total	Recuento	47	8	2	57	
	Recuento esperado	47.0	8.0	2.0	57.0	
	% dentro de Gestión Empresarial	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: SPSS 23.0

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 9-4: Prueba de Chi Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.689 ^a	4	.020
Razón de verosimilitud	14.989	4	.005
Asociación lineal por lineal	1.395	1	.238
N de casos válidos	44		

Fuente: SPSS 23.0

Elaborado por: Ramírez (2017)

El nivel de significancia P- value es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alternativa, además el valor calculado de Chi Cuadrado con 4 grados de libertad, equivale a 11.69, dicho valor al ser comparado con el valor tabulado que se muestra en la tabla 9-4 equivalente a 9.49 con un nivel de significancia de 0.05, se demuestra que el valor calculado es mayor que el valor tabulado, por ende, se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 10-4: Distribución de Chi Cuadrado

DISTRIBUCIÓN DE CHI-CUADRADO					
Probabilidad de un valor superior					
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	10.8327	7,88
2	4,61	5,99	7,38	13.815	10,60
3	6,25	7,81	9,35	16.266	12,84
4	7,78	9,49	11,14	18.4662	14,86
5	9,24	11,07	12,83	20.5147	16,75
6	10,64	12,59	14,45	22.4575	18,55
7	12,02	14,07	16,01	24.3213	20,28
8	13,36	15,51	17,53	26.1239	21,95
9	14,68	16,92	19,02	27.8767	23,59

Fuente: Artimatege & Berry (2002) Estadística para la investigación

Elaborado por: Ramírez (2017)

4.3 Análisis financiero

Una vez aplicado las herramientas de análisis financiero se presenta a continuación los resultados obtenidos.

4.3.1 Análisis Horizontal o de Tendencias

Para dicho análisis se consideró al año 2016 como año base, aplicando la siguiente fórmula para el desarrollo de la investigación financiera

$$\text{Variación Absoluta} = \text{Año actual} - \text{Año base} \quad [4.1]$$

$$\text{Variación Relativa} = \frac{\text{Año actual} - \text{Año base}}{\text{Año base}} * 100 \quad [4.2]$$

Tabla 11-4: Análisis Horizontal Balance General

ACTIVO	2016	2017	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
OPERACIONALES	10085.2	57876.99	47791.79	473.88
INVERSIONES FINANCIERAS	23007.9	23007.9	0	0.00
BIENES DE LARGA DURACIÓN	957194.66	958702.98	1508.32	0.16
TOTAL ACTIVO	990287.76	1039587.87	49300.11	4.98
PASIVOS				
DEUDA FLOTANTE	13288	26667.66	13379.66	100.69
DEUDA PÚBLICA	26467.91	47122.59	20654.68	78.04
TOTAL PASIVO	39755.91	73790.25	34034.34	85.61
PATRIMONIO				
PATRIMONIO PÚBLICO	1111670.21	1091764.77	-19905.44	-1.79
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-97683.98	0	97683.98	-100.00
RESULTADO EJERCICIO VIGENTE	-63454.38	-125967.15	-62512.77	98.52
TOTAL PATRIMONIO	950531.85	965797.62	15265.77	1.61
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	990287.76	1039587.87	49300.11	4.98

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Interpretación:

Activo: En los períodos de análisis se puede observar que el activo ha sufrido un incremento de 4.98% que equivale a 49 300.11 USD, como se observa como se observa en la figura 7-4, este incremento se debe al crecimiento en activos operacionales en 47791.79 USD, que equivale al 473.88% y un aumento en bienes de larga duración de 0.16%.

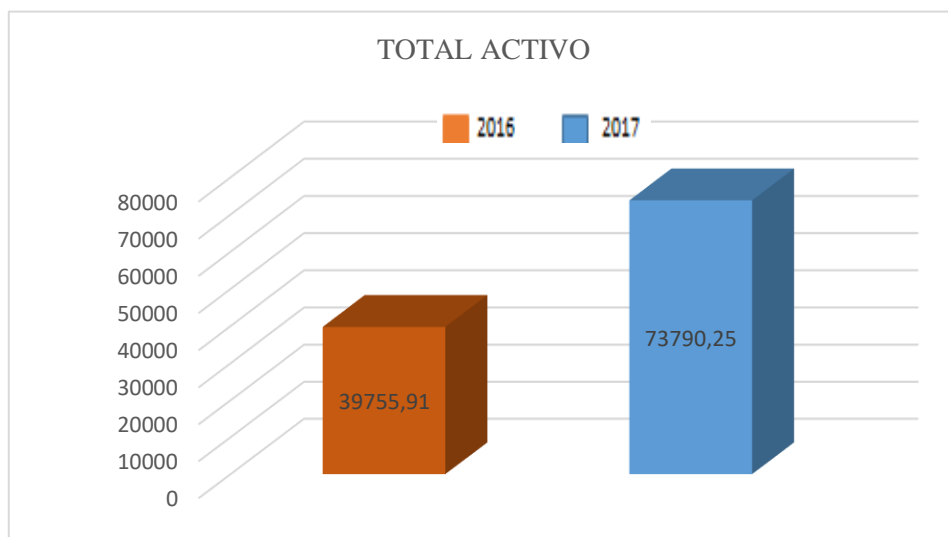


Gráfico 7-4: Total Activo

Fuente: Tabla 10-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Pasivos: En los períodos de análisis, los pasivos se han incrementado considerablemente en 85.61% como se evidencia en la figura 8-4, el principal rubro que aporta a este incremento es la deuda pública que mantiene la empresa con el Estado Ecuatoriano.

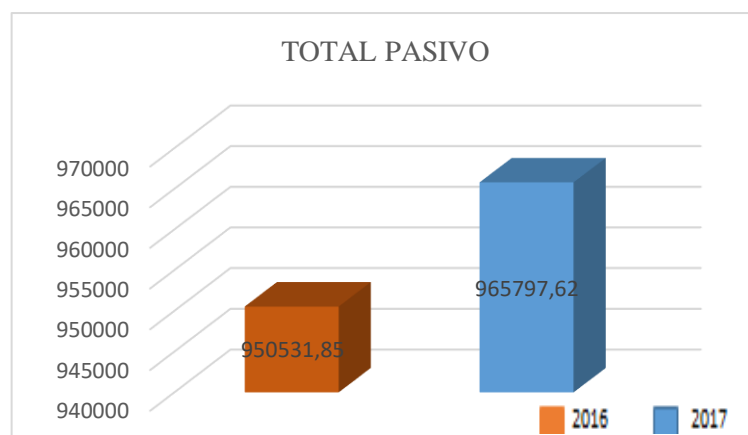


Gráfico 8-4: Total Pasivo

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Ramírez (2017)

Patrimonio: El patrimonio total en el año 2016 fue equivalente a 950 531.85 USD, mientras que para el año 2017 ha sufrido un mínimo incremento de 1.61%, este resultado se da porque la empresa ha venido arrastrando pérdidas de años anteriores.

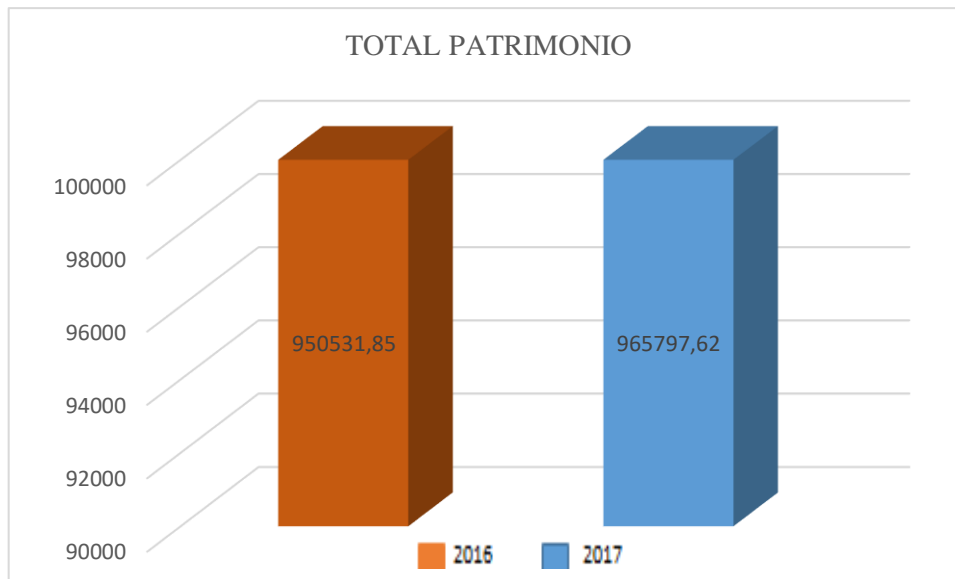


Gráfico 9-4: Total Patrimonio

Fuente: Tabla 10-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 32-4: Análisis Horizontal Estado de Resultados

	2016	2017	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS POR ARRIENDO	96490.39	72957.26	-23533.13	-24.39%
(-) INVERSIÓN PÚBLICA	91132.9	122860.87	31727.97	34.82%
(-) REMUNERACIONES	35721.87	35760.43	38.56	0.11%
(-) BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	30617.36	20215.49	-10401.87	-33.97%
(-) SEGUROS COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	193.99	207.2	13.21	6.81%
(-) TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	2465.88	20368.5	17902.62	726.01%
(+) TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	141631		-141631	-100.00%
(+) OTROS INGRESOS	-210.85	488.08	698.93	-331.48%
RESULTADO DEL EJERCICIO	77778.54	-125967.15	-203745.69	-261.96%

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Interpretación:

Los ingresos por actividad de arriendo han sufrido una disminución con relación al año 2016, equivalente al 24.39%, la inversión pública ha sufrido un incremento de 34.82%, además una disminución considerable del 100% de transferencias recibidas, provocando así tener un resultado negativo, la pérdida del ejercicio equivale a una reducción de utilidades del 261.69% evidenciando serios problemas de liquidez, y rentabilidad social de la empresa como se evidencia en la tabla 11-4.

4.3.2 Análisis Vertical o de Estructura

Este tipo de análisis permite definir la composición de los elementos que constituyen un estado financiero, para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Grupo de cuenta, subcuenta del respectivo elemento}}{\text{Total del Grupo o Cuenta}} * 100 \quad [4.3]$$

Tabla 4-4: Análisis horizontal Balance General

ACTIVO	2016	Análisis Vertical 2016	2017	Análisis Vertical 2017
Operacionales	1 0085.20	1.02%	57 876.99	5.57%
Inversiones financieras	23 007.90	2.32%	23 007.90	2.21%
Bienes de larga duración	957 194.66	96.66%	958 702.98	92.22%
TOTAL ACTIVO	990 287.76	100.00%	1 039 587.9	100.00%
PASIVOS				
Deuda flotante	13 288.00	1.34%	26 667.66	2.57%
Deuda pública	26 467.91	2.67%	47 122.59	4.53%
TOTAL PASIVO	39 755.91	4.01%	73 790.25	7.10%
PATRIMONIO		0.00%		0.00%
Patrimonio público	1 111 670.21	112.26%	1 091 764.77	105.02%
Resultados ejercicios anteriores	-97 683.98	-9.86%	0	0.00%
Resultado ejercicio vigente	-63 454.38	-6.41%	-125 967.15	-12.12%
TOTAL PATRIMONIO	950 531.85	95.99%	965 797.62	92.90%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	990 287.76	100.00%	1 039 587.87	100.00%

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Interpretación

Como se muestra en la tabla 13-4 en activo de la empresa EMPUDEPRO TENA-EP, los activos operacionales equivalente al 5.57%, las inversiones financieras representan el 2.21% y el rubro más importante son los bienes de larga duración que representan el 92.22%, recordando que la actividad principal de la empresa es el arrendamiento comercial y turístico, en la figura 10-4 se muestra como es la estructura económica de la entidad pública.

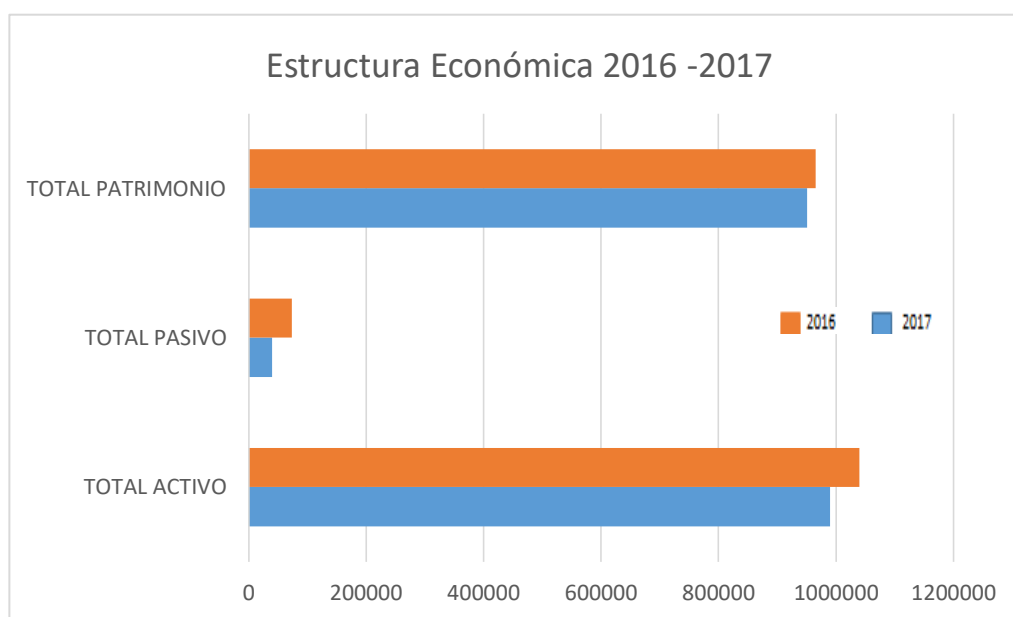


Gráfico 10-4: Estructura Económica

Fuente: Tabla 13-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 14-4: Análisis Vertical Estado de Resultados

	2016	Análisis Vertical 2016	2017	Análisis Vertical 2017
Ingresos Por Arriendo	96 490.39	100.00%	72 957.26	100.00%
(-) Inversión Pública	91 132.9	94.45%	122 860.87	168.40%
(-) Remuneraciones	35 721.87	37.02%	35 760.43	49.02%
(-)Bienes Y Servicios De Consumo	30 617.36	31.73%	20 215.49	27.71%
(-) Seguros Comisiones Financieras Y Otros	193.99	0.20%	207.2	0.28%
(-) Transferencias Entregadas	2 465.88	2.56%	20 368.5	27.92%
(+) Transferencias Recibidas	141631	146.78%		0.00%

(+) Otros Ingresos	-210.85	-0.22%	488.08	0.67%
Resultado Del Ejercicio	77778.54	80.61%	-125 967.15	-172.66%

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Para este análisis se consideró al ingreso por arriendo el 100% como se observa en la tabla 14-4, el mayor rubro constituye la inversión pública que para el año 2016 es de 91 132.9 USD, mientras que para el año 2017 de 122 860.87 USD lo que evidencia que se ha invertido más y se ha obtenido menores ingresos, además se ha dejado de percibir transferencias recibidas, lo cual se traduce en un resultado negativo equivalente al 172.66% del total de ingresos del año 2017, constituyéndose dicho resultado en un déficit presupuestario.

4.3.3 Indicadores Financieros

- Estructura de capital que es la relación entre el pasivo total y el patrimonio de la deuda

$$Estructura\ de\ Capital = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio} \quad [4.4]$$

Tabla 15-4: Estructura de capital EMPUDEPRO TENA-EP

AÑO	ESTRUCTURA DE CAPITAL
2016	$\frac{39\ 755.91}{950\ 531.85} = 0.04\ USD$
2017	$\frac{73\ 790.25}{965\ 797.62} = 0.08\ USD$

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Como se evidencia en la tabla 16-4 el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo, para el año 2016 es del 4% con relación a su patrimonio, mientras que en el 2017 es del 8%, estos valores demuestran que la empresa cuenta con recursos necesarios para la ejecución de sus actividades de inversión.

- Endeudamiento: es la relación financiera entre el Pasivo Total y el Activo Total como se representa en la ecuación 4.5

$$Razón\ Endeudamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Activo}$$

Tabla 16-4: Razón Endeudamiento EMPUDEPRO TENA-EP

AÑO	RAZÓN ENDEUDAMIENTO
2016	$\frac{39\,755.91}{990\,287.76} = 0.04 \text{ USD}$
2017	$\frac{73\,790.25}{1\,039\,587.87} = 0.07 \text{ USD}$

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

La razón de endeudamiento de activos para el año 2016 es del 4%, mientras que para el año 2017 es del 7%; estos valores demuestran que la empresa no ha tenido que recurrir a un endeudamiento con terceras personas para financiar sus actividades empresariales.

- **Liquidez:** se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es la relación existente entre activo corriente y pasivo corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad [4.6]$$

Tabla 17-4: Razón Corriente

AÑO	RAZÓN CORRIENTE
2016	$\frac{110085.2}{13\,288.00} = 8.28 \text{ USD}$
2017	$\frac{57\,876.99}{26\,667.66} = 2.17 \text{ USD}$

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Como se muestra en la tabla 17-4 la razón corriente en el año 2016 es de 8.28 USD y en el año 2017 es de 2.17 USD lo que se evidencia un alto grado de liquidez, que se traduce en recursos ociosos que posee la empresa y no generan renta.

- **Rentabilidad** conocidos como indicadores de rendimiento que miden la efectividad de la gestión empresarial controlando costos y gastos para obtener un superávit.

Tabla 18-4: Índices de Rentabilidad

AÑO	RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	MARGEN DE UTILIDAD
2016	8.18%	7.85%	80.61%
2017	-13.04%	- 12.12%	-172.66%

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017 EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

- Indicadores de Gestión en entidades públicas, uno de los principales indicadores de la gestión estatal radica en la ejecución presupuestaria, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Total Recaudado}}{\text{Total Codificado}} \quad [4.7]$$

$$\text{Indicador de Gestión 2016} = \frac{238\,121.39}{387\,703.17}$$

$$\text{Indicador de Gestión 2016} = 61.42\%$$

$$\text{Indicador de Gestión 2017} = \frac{223\,125.65}{356\,555.46}$$

$$\text{Indicador de Gestión 2017} = 62.57\%$$

Tabla 19-4: Ejecución presupuestaria Ingresos

INGRESOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
	2016	2017
Ingresos Corrientes	71%	44%
Ingresos de capital	103%	0%
Ingresos de financiamiento	0%	100%
Cuentas Pendientes por Cobrar	0%	0%
PORCENTAJE DE EJECUCIÓN GENERAL	61%	63%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

Como se evidencia en la tabla 19-4 el porcentaje de ejecución presupuestaria respecto a los ingresos es del 61% para el año 2016 y del 63% para el año 2017, se evidencia un decrecimiento en la ejecución de ingresos corrientes, lo que ha provocado que la empresa no tenga los suficientes recursos para generar un resultado positivo al finalizar el ejercicio fiscal 2017, arrastrando un déficit superior al 125 000 USD.

Tabla 20-4: Ejecución Presupuestaria Gastos

GASTOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2016	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2017
Gastos Corrientes	89%	54%
Gastos de Inversión	31%	55%
Gastos de Capital	0%	20%
PORCENTAJE DE EJECUCIÓN GENERAL	41%	51%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria

Elaborado por: Ramírez (2017)

Análisis:

En la tabla 20-4 se evidencia el incremento de la ejecución presupuestaria de los gastos en 10%, esto se da debido a un mejor uso de gastos de inversión y gastos de capital, sin embargo, los porcentajes de ejecución presupuestaria son relativamente bajo lo que perjudican a la gestión de la empresa para obtener resultados positivos. En conclusión, el manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa no contribuyen a generar una igualdad presupuestaria, que en el sector público es lo ideal, en este contexto la empresa tiene resultados negativos al finalizar el año 2017.

4.4 Análisis situacional

Al concluir el análisis financiero de los períodos 2016 – 2017 se llegó a las siguientes conclusiones

Tabla 21-4: Conclusiones del Análisis Situacional

SITUACIÓN	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN FUENTE	FUENTE
Estructura Financiera	ALTO	El activo más representativo es el activo de larga duración con el 92.22%, y los activos operacionales con el 5.57%, esto se debe al giro del negocio de la empresa pública que se enfoca en el arrendamiento de locales comerciales y para eventos como ferias turísticas.	Análisis Vertical
Solvencia/Endeudamiento	ALTO	Los niveles de endeudamiento son bajos, se encuentran en un rango de 4 al 8%, lo que evidencia que los activos de la empresa se financian con recursos propios	Análisis de Indicadores Financieros
Nivel de liquidez	ALTO	La liquidez promedio de la empresa es de 5.23 USD, lo cual indica que la entidad pública cuenta con recursos suficientes para cubrir sus deudas a corto plazo, pero al ser alto refleja la existencia de recursos ociosos que en términos generales afectará al resultado final del ejercicio contable.	Análisis de Indicadores Financieros
Nivel de rentabilidad	BAJO	Al ser una empresa pública, no se persigue tener beneficios, pero lo ideal es no genera resultados negativo, en el año 2016 la empresa obtuvo un superávit de 7.85%, mientras que para el año 2017 un déficit equivalente a 12.12%	Análisis de Indicadores Financieros

Fuente: EMPUDEPRO TENA-EP
Elaborado por: Ramírez (2017)

4.5 Propuesta

4.5.1 Datos informativos de la empresa

- Nombre de la Empresa: Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad (EMPUDEPRO TENA EP).
- Representante Legal: Arq. Mauricio Ruíz.
- RUC: 1560513060001.
- CIU L682003.
- Actividad: administración de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrato.

Al ser una empresa pública, el plan de negocios se ha enfocado al aspecto interno que busca mejorar la gestión empresarial, pues la empresa no tiene competidores.

4.5.2 Resumen ejecutivo del plan de negocios

El presente plan de negocios ha buscado ser una guía empresarial para EMPUDEPRO TENA – EP, en el planteamiento de este plan se establecen tres estrategias principales enfocadas a mejorar la gestión de la empresa, el plan de construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura de la empresa con un costo de 771 829.43 USD, mismo que se financian a través del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tena, con recursos del estado, cabe mencionar que al ser una empresa pública EMPUDEPRO no persigue fines de lucro, sin embargo, su gestión empresarial debe buscar un equilibrio presupuestario, para lo cual en el presente plan se proponen una serie de indicadores de control interno para las finanzas y el presupuesto empresarial, además se prevé la recuperación de cartera vencida del 20%.

4.5.3 Análisis empresarial

Antecedentes Empresariales

En el año 2011 el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tena, crea la empresa pública de desarrollo productivo y competitividad del cantón Tena, “EMPUDEPRO TENA-EP”, asumiendo el objeto social de empresas públicas de labores de rastro, recintos feriales, centros comerciales, industrias alimenticias, expo ferias turísticas, impulsando la participación de capital privado mediante la constitución de empresas de economía mixta inscrita en el registro oficial 163 del 30 de junio de 2011, en el año 2012 mediante ordenanza municipal se incrementa a la empresa dentro de su objeto social la construcción de viviendas y colocación de capa asfáltica.

En el año 2016 se genera una ordenanza sustitutiva de constitución de la empresa pública de desarrollo productivo y competitividad “EMPUDEPRO TENA – EP” en la cual se menciona lo siguiente:

Su objetivo es regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de productos alimenticios no procesados y procesados para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados para procesarlos y expendirlos. Está encargada de impulsar la prestación de servicios de feria libre, rastro, mercados, recintos feriales, centros comerciales, industrias alimenticia, expoferias

a. Objeto de la Empresa

Tiene como objetivo regular y controlar la calidad, elaboración manejo y expendio de productos alimenticios no procesados y procesados para el consumo público así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos y expendirlos. Se encargará además, de impulsar la prestación de servicios de ferias libres, rastro, mercados, recintos feriales, centros comerciales, industrias alimenticias, expo ferias turísticas y afines o complementarias con las actividades de la empresa, para cuyo objeto impulsará la participación del capital privado de personas naturales y jurídicas y de las empresas públicas, mediante la constitución de empresas de economía mixta.

b. Política Empresarial

- Concertación con los diferentes actores sociales con miras a una participación efectiva en el desarrollo cantonal
- Dotar a la empresa de una infraestructura administrativa, material y humano que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de descentralización.
- Fortalecimiento organizacional a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para la optimización de ingresos por recaudación propia que permita el autofinanciamiento de gastos.

c. Misión

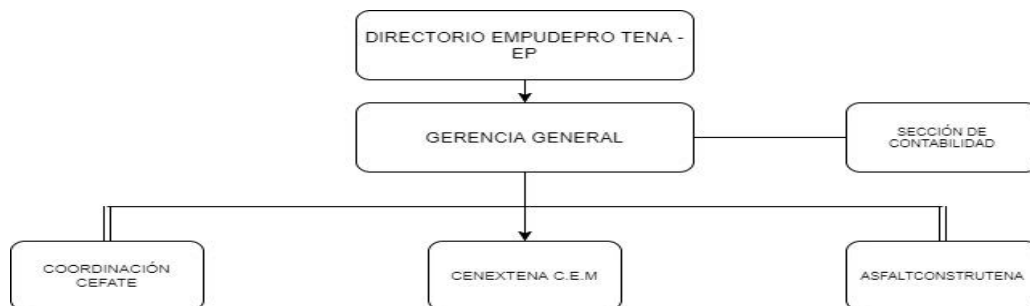
La Empresa de Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad nacida en el corazón del pueblo Tenense, propende al desarrollo económico del cantón, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, contando para ello con la más amplia gama de productos y servicios de la mejor calidad, brindando confianza, comodidad y seguridad, apoyados en una combinación de tecnología y talento humano, comprometiéndonos así con el desarrollo social de Tena

d. Visión

Ser la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad, más importante de la provincia de Napo, ofreciendo un portafolio de productos y servicios que se encuentren siempre a la vanguardia del mercado, garantizando así la satisfacción total de nuestros clientes internos, externos y arrendatarios, siendo competitivos en la prestación de un excelente servicio basado en una cultura dinámica, innovadora con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado.

e. Estructura organizacional

Figura 1-4: Organigrama Estructural EMPUDEPRO TENA EP



Elaborada por: El Autor

La empresa de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA – EP en su estructura organizacional cuenta con cuatros servidores y cinco trabajadores como se detalla a continuación:

- Coordinador Técnico de CAFETE CEM
- Coordinador Técnico Empresarial EMPUDEPRO TENA – EP
- Contador General EMPUDEPRO TENA – EP
- Asistente Administrativo
- Auxiliar de Servicios Mercado Central
- Auxiliar de Servicios Mercado Sur
- Guardia de Seguridad (2).

Análisis FODA Institucional

En la realización del diagnostico institucional de EMPUDEPRO TENA EP, la aplicación de la matriz FODA ha permitido recoger factores internos y externos que impactan en la organización y mediante un análisis estructural se permite identificar las variables más importantes que servirán

de guía para construir el plan de negocios que permita mejorar la gestión de la empresa, este análisis ha dependido de las siguientes variables que han sido priorizadas:

Fortalezas

- F1. Organismo autónomo con estructura jurídica y administrativa.
- F2. Buena atención a los usuarios.
- F3. Gestión empresarial enfocada en el liderazgo del cumplimiento de sus actividades.
- F4. Personal capacitado y que ejerce funciones de acuerdo al perfil de cada puesto.
- F5. Financiamiento del GAD municipal de Tena como accionista principal de la empresa.
- F6. Única empresa pública que oferta servicios de arrendamiento en el sector

Debilidades

- D1. Bajo nivel de ejecución presupuestaria.
- D2. Cartera vencida.
- D3. No se ha concretado el 100% de asignación de contratos de arriendo.
- D4. Falta de socialización del plan de incremento de cánones de arriendo.
- D5. Infraestructura en mal estado.
- D6. En la infraestructura de arrendamiento faltan accesos para discapacitados.
- D.7 No existe un sistema de indicadores implementados en la empresa que permitan controlar su gestión integral.
- D8. El objeto de la empresa es amplio, sin embargo se enfoca únicamente al arrendamiento de locales comerciales, recintos feriales, que representan su único ingreso autónomo.

Oportunidades

- O1. Crecimiento y evolución demográfica del sector.
- O2. Crecimiento económico del país (1.4%).
- O3. Mejoramiento de procesos en entidades públicas.

O4. Convenios con entidades de capital privado.

O5. Ventajas competitivas y productivas para empresas públicas.

Amenazas

A1. Reducción del tamaño del Estado.

A2. Inobservancia de la ley por parte de los arrendatarios.

A3. Falta de articulación entre el gobierno local y el sector productivo.

A4. Asignación de recursos a destiempo.

A5. Cambios en ordenanzas municipales.

Estrategias FODA: la herramienta para la formulación de estrategias en función del análisis FODA, es una matriz de doble entrada, en la cual se coteja cada elemento de la fila con la columna, calificando el grado de relación con la puntuación 0 (ninguna relación) 10 (muy alta relación)

Tabla 52-4: Matriz FODA DE FACTORES ESTRATÉGICOS

Externo	INTERNO	FORTALEZAS (F)						DEBILIDADES (D)							SUMA	PROMEDIO
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7		
	O 1	5	0	5	0	5	0	5	0	0	0	5	0	0	25	1.92
	O 2	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0.77	
	O 3	5	5	5	5	0	0	5	0	0	0	5	0	5	35	2.69
	O 4	10	5	5	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	30	1.92
	O 5	5	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	0	15	1.15	
	A 1	5	5	5	0	0	0	10	0	0	0	0	0	5	30	2.31
	A 2	5	5	10	0	0	0	5	10	5	5	5	0	0	50	3.85
	A 3	5	5	5	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5	30	2.31
	A 4	10	5	5	0	0	0	5	0	5	0	0	5	0	35	2.69
	A 5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	25	1.92
	SUMA	60	35	50	5	5	0	35	10	25	5	20	20	15		
	PROMEDIO	6	4	5	1	1	0	4	1	3	1	2	2	2		

Elaborado por: Ramírez (2017)

Luego de realizar la matriz cruzada de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, se genera la matriz FODA PRIORIZADA como se muestra en la tabla 23-4

Tabla 23-4: Matriz FODA priorizado

FORTALEZAS F1 Organismo autónomo con estructura jurídica y administrativa F3 Gestión empresarial enfocada en el liderazgo del cumplimiento de sus actividades	DEBILIDADES D1 Bajo nivel de ejecución presupuestaria. D5 Infraestructura en mal estado.
OPORTUNIDADES O3 Mejoramiento de procesos en entidades públicas. O4 Convenios con entidades de capital privado.	AMENZAS A2 Inobservancia de la ley por parte de los arrendatarios A4 Asignación de recursos a destiempo.

Fuente: Tabla 23-4

Elaborado por: Ramírez (2017)

EMPUDEPRO TENA EP, en función del análisis FODA debe aplicar las siguientes estrategias para mejorar su gestión empresarial y plasmarlo en el plan de negocios.

Tabla 24-4: FODA ESTRATÉGICO

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Organismo autónomo con estructura jurídica y administrativa F3 Gestión empresarial enfocada en el liderazgo del cumplimiento de sus actividades	D1 Bajo nivel de ejecución presupuestaria. D5 Infraestructura en mal estado.
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	O3 Mejoramiento de procesos en entidades públicas. O4 Convenios con entidades de capital privado.	Rediseñar la misión y visión institucional Generar un cuadro de mando integral para controlar la gestión de la empresa, y efectuando un control interno continuo Manual de procesos internos para la empresa pública Plan de reconstrucción y mantenimiento de instalaciones
AMENZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A2 Inobservancia de la ley por parte de los arrendatarios	Capacitar a los arrendatarios en aspectos legales	Crear un plan de recuperación de cartera vencida

A4 Asignación de recursos a destiempo.	Generar procesos de control interno para la asignación de recursos	Gestión de Control interno
--	--	----------------------------

Elaborado por: Ramírez (2017)

4.5.4 *Análisis de la Oferta y Demanda de los Servicios de Empurepro Tena-Ep*

Oferta Empudepro Tena-Ep

De acuerdo al Art. 54 del COOTAD, en el literal I, se establece como una de las funciones de los Gobiernos autónomos descentralizados: “Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de las que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercados y cementerios”. En este sentido la empresa EMPUDEPRO TENA EP está encargada de impulsar la prestación de servicios de ferias libres, rastros, mercados, recintos feriales, centros comerciales, expo ferias turísticas afines con las actividades de la empresa, en la actualidad esta empresa administra, controla y regula las actividades que se desarrollan en los mercados de la ciudad de Tena.

EMPUDEPRO TENA EP en la actualidad cuenta con 5 instancias para arrendamiento con un total 363 áreas distribuidas como se muestra en la tabla 25-4

Tabla 65-4: Oferta Espacios de Arrendamiento EMPUDEPRO TENA EP

N°	LUGARES	Número de Locales
1	Mercado Central	76
2	Mercado del Sur	239
3	Mercado Misahualli	11
4	Patio de comidas Eloy Alfaro	19
5	Malecón de Tena	18
	Total	363

Fuente: EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Demanda EMPUDEPRO TENA EP

Actualmente la totalidad de espacios disponibles para arrendamiento no tienen arrendatario y se muestra en la tabla 26-4

Tabla 26-4: Demanda de Espacios de Arrendamiento EMPUDEPRO TENA EP

N°	LUGARES	Número de Locales
1	Mercado Central	72
2	Mercado del Sur	235
3	Mercado Misahualli	9
4	Patio de comidas Eloy Alfaro	9
5	Malecón de Tena	14
	Total	340

Fuente: EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Al realizar la comparación entre la disponibilidad de áreas de arriendo y las ya arrendadas, se concluye que EMPUDEPRO TENA EP utiliza su capacidad instalada de arriendo en el 96,14%. Como se puede observar la demanda para arrendamiento es inferior a la oferta por lo cual no existe demanda insatisfecha. Sin embargo, al realizar la investigación en el lugar de los hechos se determinó la existencia una mayor cantidad de vendedores informales como se muestra en la tabla 26-4

Tabla 77-4: Vendedores Informales en la ciudad de Tena

ACTIVIDAD COMERCIAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Venta de comida y jugos (ambulantes)	195	43%
Venta de productos de la zona (ambulantes)	263	57%

Fuente: Comisaria GADM Tena

Elaborado por: Ramírez, (2017)

Arriendos EMPUDEPRO TENA- EP

Tabla 28-4: Arriendo Esperado vs Arriendo Real

ÁREA	VALOR	VALOR	LOCALES VACÍOS
	ESPERADO ARRIENDO MENSUAL	REAL ARRIENDO MENSUAL	
Mercado Sur	5112	5016	4

Mercado Central	2329	2267	4
Mercado Misahualli	213	187	2
Malecón Tena	3355	2955	4
Eloy Alfaro	950	0	19
TOTAL INGRESOS MENSUALES	11959	10425	

Fuente: Catastro EMPUDEPRO TENA-EP
Elaborado por: Ramírez (2017)

Como se muestra en la tabla 28-4 los ingresos reales percibidos por la empresa equivalen a 10425 USD, la brecha entre el valor esperado es del 4.88% (1534 USD mensuales), en el año se generan ingresos de 125100 USD, recursos que se destinan para cubrir gasto corriente, sin embargo en los últimos años dichos ingresos han sido únicamente de 96490.39 en el 2016, generando una cartera vencida del 22.87%; mientras que para el 2017 los ingresos por arriendo representaron solamente el 58.31% de los ingresos esperados, generando una cartera vencida por arrendamiento del 41.68%, esta situación ha llevado a que la empresa genere déficit presupuestario afectando así a la sostenibilidad de la misma.

4.5.5 Estrategias Financieras del Plan de Negocios

Luego de realizar el diagnóstico situacional y financiero de la empresa se establecen estrategias priorizadas para generar un plan que permita dinamizar la gestión empresarial de la empresa pública EMPUDEPRO TENA-EP

- Plan de construcción, reconstrucción, mantenimiento y reparación del mercado sur, mercado central, y patio de comidas Eloy Alfaro.
- Estructura de indicadores Control interno de la ejecución presupuestaria.
- Recuperación de cartera vencida.

Tabla 29-4: Objetivos Estratégicos EMPUDEPRO TENA - EP

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Mejorar la infraestructura	E1: Consultoría Plan de construcción, reconstrucción, mantenimiento y reparación del mercado sur, mercado central, y patio de comidas Eloy Alfaro
Mejorar el control interno de la ejecución presupuestaria	E2: Efectuar control interno e indicadores de gestión presupuestaria
Recuperar cartera vencida	E3: Realizar un plan de recuperación de cartera vencida

Fuente: Catastro EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

– **Plan de construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura de EMPUDEPRO TENA – EP.**

Antecedentes:

En la actualidad el comercio informal en la ciudad del Tena, es una actividad que genera un impacto importante en la economía local. Las actividades informales sin local fijo representan el 37% del total de actividades comerciales del Tena, este tipo de actividades se desarrollan en toda la ciudad sin contar con un local fijo en las principales vías de la ciudad y el 63% de actividades informales mantienen un puesto específico para el expendio de sus productos.

Línea base del plan:

La línea base del presente plan se enfoca en las siguientes edificaciones pertenecientes a EMPUDEPRO TENA – EP.

- Mercado Central: cuenta con 76 locales, dentro de esta área comercial se desarrollan 14 actividades comerciales como: cárnicos, legumbres, comida, bazares, bisuterías entre otros. Solamente el 63% de arrendatarios dispone del servicio de agua potable, 40% de los comerciantes no cuentan con luz propia para sus locales, 59% de locales dispone de desagües de los cuales el 5% se encuentra en condiciones regulares y el 2% en malas condiciones.

- Mercado Sur: dispone de 239 locales, se desarrollan 10 giros de negocio diferentes entre los cuales se puede citar: legumbres, ropa, comida, productos de la zona, etc. Actualmente el 84% de arrendatarios no disponen de medidor de energía eléctrica propio, la estructura de los pisos es de diferentes materiales, el área no cuenta con una estructura adecuada para el desarrollo de ciertas actividades comerciales como el expendio de carnes, mariscos. En lo referente a la estructura de desagües y grifería el 10% se encuentra en mal estado.
- Eloy Alfaro: también conocido como Mercado Rubén Lerzón cuenta con 19 locales comerciales, que actualmente no están ocupados, todos los locales disponen de agua potable, los locales cuentan con medidor propio, la totalidad de desagües están en condiciones regulares, por lo cual requiere mantenimiento.

Al revisar la oferta y demanda de locales para comercio de comerciantes informales, se demuestra que la existencia de mayor demanda en relación a la oferta, por lo cual se justifica el presente plan de construcción, reconstrucción, mantenimiento y reparación de los espacios antes mencionados, enfocados para mejorar la distribución, de equipamiento, generando y preservando trabajos dignos para contribuir a la consecución de pleno empleo.

Articulación con la planificación

- Alineación objetivos estratégicos institucionales
Objetivo estratégico: Fortalecer el sistema económico cantonal (Urbano y Rural) solidario e incluyente.
Política pública: Generar pleno empleo y trabajo digno mediante uso del suelo para actividades productivas que aprovechen las capacidades cantonales.
- Contribución al plan nacional de desarrollo
Plan Nacional del Buen Vivir (2017 – 2021) Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Presupuesto

Para la creación del plan de construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura de EMPUDEPRO TENA – EP, se contratará una consultoría que permita ejecutarlo en un plazo no mayor a un año, en la tabla 31 se resume los costos de este plan

Tabla 30-4: Presupuesto plan integral de intervención Mercados Tena

PLAN INTEGRAL DE INTERVENCIÓN MERCADOS TENA	COSTO USD
Mercado Central	112 033.09
Eloy Alfaro (Mercado Rubén Larzon)	13 867.05
Mercado Sur (Feria Libre)	563 232.68
SUBTOTAL	689 133.42
IVA 12%	82 696.01
TOTAL	771 829.43

Fuente: EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

– **Estrategias de control interno para ejecución presupuestaria**

Antecedentes

En el sector público la aplicación del control interno es responsabilidad de cada entidad, en este sentido la Contraloría General del Estado Ecuatoriano menciona que:

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, dirección y personal de cada institución que proporcione seguridad razonable para el logro de objetivos institucionales y la protección de recursos públicos.

Objetivos del Control Interno

Ejecutar el ciclo presupuestario de forma óptima, mediante procedimientos de control interno que permitan coordinar entre los subprocesos presupuestarios y demás procesos que formen parte del ciclo presupuestario cumpliendo la normativa legal vigente.

Propuesta de Cuadro de Proyección de necesidades anuales de procesos y subprocesos

Tabla 31-4: Formato de necesidades anuales procesos y subprocesos EMPUDEPRO TENA – EP

Nombre del procedimiento		
N°	Unidad / Responsable	Actividades
	Se detallará que unidad o persona de la empresa es responsable del procedimiento	Se enlista las actividades o tareas a realizar dentro del procedimiento alineados a los objetivos de la empresa
Lineamientos específicos del proceso		

Elaborado por: Ramírez (2017)

Propuesta de Indicadores de Gestión y Control

Los indicadores se traducen en herramientas que determinan la utilidad del ejercicio de planificación, estos deben ser medibles con la aplicación de los objetivos estratégicos empresariales, para determinar el avance se definen metas intermedias que permitan medir los resultados obtenidos y así verificar el cumplimiento. En función de la naturaleza de la empresa se establecen los siguientes indicadores financieros, de rentabilidad social, talento humano, satisfacción del usuario, y cambios de la matriz productiva del Estado Ecuatoriano.

Tabla 32-4: Indicadores Financieros

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Trimestral
Rentabilidad	Margen de Excedentes	Resultado del Ejercicio/Ventas Bienes y servicios	Trimestral
	Rotación del Activo	Ventas bienes y servicios/Activos	Trimestral
	ROA	Excedentes/activo	Trimestral
	ROE	Excedentes/patrimonio	Trimestral
	ROI	Excedentes/presupuesto de inversión	Trimestral
	Solvencia	Endeudamiento	Pasivos/Activos
Apalancamiento		Aporte del PGE/Patrimonio	Trimestral
Depresión Fiscal		Asignaciones recibidas/presupuesto total	Trimestral
Impacto de los gastos administrativos y operativos		Gastos Administrativos y operacionales/ventas	Trimestral
Gestión	Transferencias	Transferencias corrientes/transferencias totales	Trimestral
	Presupuestos	Aporte al PIB	Trimestral
Presupuestos	Ejecución Corriente	Ventas bienes y servicios/PIB Gastos corriente ejecutados/gastos corrientes planificados	Trimestral
	Ejecución Inversión	Gastos de Inversión ejecutada/gastos de inversión planificada	Trimestral

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 33-4: Indicadores de Rentabilidad Social

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Rentabilidad social	Número de Empleo generado EP	N° empleos generados por proyecto EP/ PEA local	Anual
	Número de Empleo local generado	N° servidores/ Total de Servidores	Anual
	Estabilidad laboral EP	N° servidores permanentes/ Total de Servidores	Anual
	Empleo por género	N° servidores mujeres/ Total de Servidores	anual
	Empleo capacidades especiales	N° servidores con capacidades especiales/ Total de Servidores	Anual

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 34-4: Indicadores de Talento Humano

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Talento humano	Rotación de personal	$((N^{\circ} \text{ ingresos} + N^{\circ} \text{ salidas})/2)/\text{total de servidores}$	Trimestral
	Cumplimiento de evaluaciones del desempeño	$N^{\circ} \text{ servidores evaluados}/\text{Total servidores}$	Semestral
	Promedio de evaluaciones de desempeño	$\text{Total, de evaluaciones efectuadas}/N^{\circ} \text{ total de servidores evaluados}$	Semestral
	Capacitación	$N^{\circ} \text{ servidores capacitados}/\text{Total servidores}$	Trimestral

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 35-4: Indicadores satisfacción usuarios

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Satisfacción Usuarios	Requerimientos solicitados	$\text{Número de requerimientos atendidos}/\text{número de requerimientos recibidos}$	Mensual
	Cientes Satisfechos	$\text{Clientes insatisfechos}/\text{clientes totales}$	Mensual

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 36-4: Indicadores de Gestión Presupuestaria

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Control Presupuestario	Gestión Presupuestaria	$\text{Total Ejecutado}/\text{Total Programado}$	Trimestral

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Ramírez (2017)

Los indicadores antes expuestos están en función de lo que establece la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, dichos indicadores están en función de la empresa y su entorno empresarial.

– **Plan de recuperación de cartera vencida**

La cartera vencida representa documentos o créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, en el caso de EMPUDEPRO TENA – EP, representa el nivel de adeudamiento o cuentas por cobrar pendientes de los arrendatarios que ha sufrido un incremento de 22.36% al 53.44%, lo que ha disminuido los ingresos propios de la entidad, con el plan se busca disminuir la cartera vencida y tener un incremento en los ingresos por arriendo del 10% del total de la cartera vencida por año.

Tabla 37-4: Plan de Recuperación de Cartera Vencida

Etapas del Plan	Actividades de cada etapa	Responsable	Duración
Generar base de datos de cartera total vencida	– Obtener base de datos interna automatizada de la recaudación (catastro)	Gerente	3 semanas
Análisis de Cartera	– Analizar las estadísticas de cartera total vencida – Observar los procesos de cobranzas actuales.	Contador	1 a 4 semanas
Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida	– Presentar la propuesta de un nuevo sistema de cobranzas. – Aprobación y aplicación del nuevo sistema de cobranzas.	Directorio Empresa Gerente Contador	4 semanas
Ofrecer otras formas de pago flexibles de deudas atrasadas	– Revisar deudas arrendatarias. – Políticas flexibles de pago	Directorio Empresa Gerente Contador	4 semanas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ramírez (2017)

Estados Financieros proyectados 2018 - 2019

En este contexto se presenta a continuación las proformas de los estados financieros de la empresa pública EMPUDEPRO TENA EP de los años 2018 y 2019, aplicando los lineamientos de la propuesta.

Tabla 88-4: Balance General Proyectado EMPUDEPRO TENA - EP

ACTIVO	2018	2019
OPERACIONALES	86239.00	109965.81
INVERSIONES FINANCIERAS	26198.08	126198.08
BIENES DE LARGA DURACIÓN	919255.28	924618.90
TOTAL ACTIVO	1031692.36	1160782.79
PASIVOS		
DEUDA FLOTANTE	3800.00	0
DEUDA PÚBLICA	47122.59	47122.59
TOTAL PASIVO	50922.59	47122.59
PATRIMONIO		
PATRIMONIO PÚBLICO	1100252.22	1100252.22
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-125967.15	6484.7
RESULTADO EJERCICIO VIGENTE	6484.7	6923.28
TOTAL PATRIMONIO	980769.77	1113660.2
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1031692.36	1160782.79

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 39-4: Estado de Resultados Proyectado

	2018	2019
INGRESOS POR ARRIENDO	125100	144116.4
(-) INVERSIÓN PÚBLICA	203368.48	2980785.75
(-) REMUNERACIONES	103513.26	139178.76
(-)BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	30707.59	58858.61
(-) SEGUROS COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS		
(-) TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	1100	1100
(+) TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	214859.78	3027270
(+) OTROS INGRESOS	5214.25	15460
RESULTADO DEL EJERCICIO	6484.7	6923.28

Elaborado por: Ramírez (2017)

Cabe mencionar que los presupuestos estatales, se proyectan ingresos igual a gastos, sin embargo, al aplicar los lineamientos de la propuesta se ha obtenido superávit en la empresa pública, evidenciando de esta manera el mejoramiento de la gestión de la empresa pública.

Indicadores Financieros proyectados

Tabla 40-4: Estructura de capital EMPUDEPRO TENA-EP

AÑO	ESTRUCTURA DE CAPITAL
2018	0.05 USD
2019	0.04 USD

Fuente: Estados Financieros Proyectados EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 41-4: Razón Endeudamiento EMPUDEPRO TENA-EP proyectados

AÑO	RAZÓN ENDEUDAMIENTO
2018	0.05 USD
2019	0.04 USD

Fuente: Estados Financieros Proyectados EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 42-4: Indicadores de Rentabilidad EMPUDEPRO TENA – EP proyectados

AÑO	RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	MARGEN DE UTILIDAD
2018	0.66%	0.63%	5.18%
2019	0.63%	0.59%	4.80%

Fuente: Estados Financieros Proyectados EMPUDEPRO TENA-EP

Elaborado por: Ramírez (2017)

Tabla 43-4: Comparación Indicadores históricos e indicadores proyectados

	INDICADORES ANTES DEL PLAN DE NEGOCIOS (promedio)	INDICADORES CON EL PLAN DE NEGOCIOS	OBSERVACIÓN
ESTRUCTURA DE CAPITAL	0.06 USD	0.05 USD	Disminución de la estructura de capital en un mínimo porcentaje
RAZÓN ENDEUDAMIENTO	0.055 USD	0.045	Disminución en el nivel de endeudamiento, que es beneficioso para

			cualquier tipo de empresa
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	-2.43%	0.65%	Incremento del nivel de rendimiento sobre el patrimonio, pues con el plan de negocios se mejora la gestión empresarial evidenciándose en los indicadores de rentabilidad
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	- 2.14%	0.61%	
MARGEN DE UTILIDAD	-46.03%	4.99%	
CARTERA VENCIDA PROMEDIO (2016 – 2017)	32.24%	6.45%	

Fuente: Estados Financieros Proyectados EMPUDEPRO TENA-EP
Elaborado por: Ramírez (2017)

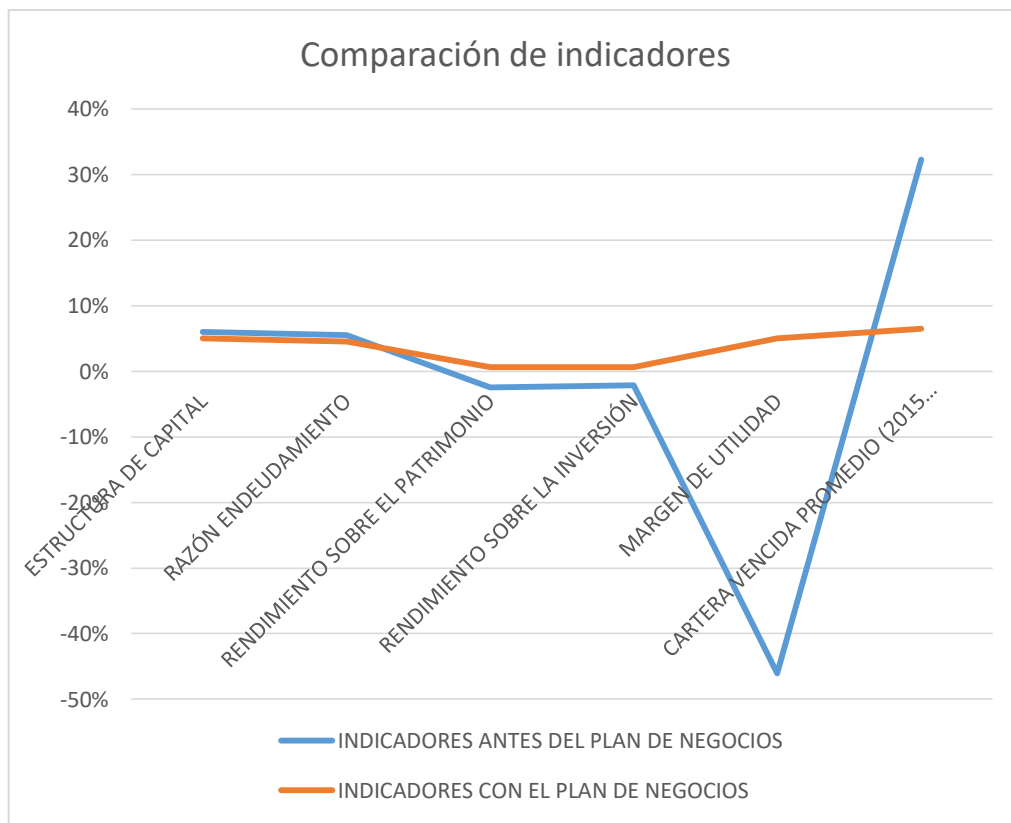


Gráfico 11-4: Comparación de Indicadores

Fuente: Tabla 43-4
Elaborado por: Ramírez (2017)

Como se demuestra en la tabla 43-4 y en la figura 11-4 el plan de negocios evidencia un mejoramiento en los indicadores financieros de la empresa pública EMPUDEPRO TENA - EP, quedando confirmado la hipótesis antes planteada.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico de la empresa se determinó un nivel de ejecución presupuestaria del 61% para el año 2016 y el 63% para el año 2017, evidenciando falencia en la gestión empresarial de la entidad caso de estudio, además en el análisis financiero se demostró falencias, pues el resultado final equivale a un déficit presupuestario de 125967.15 USD, también tiene exceso de liquidez la empresa, traduciéndose de esta manera en recursos ociosos para la organización.
- Al realizar el estudio financiero se determinó que los principales objetivos a implementar dentro del plan de negocios para mejorar la gestión empresarial son: mejorar la infraestructura actual de los locales de arrendamiento que posee la empresa, realizar un control interno de la ejecución de los procesos financieros y presupuestarios, recuperar cartera vencida.
- La incidencia proyectada del plan de negocios en la rentabilidad empresarial evidencia una mejora en la gestión de la organización, como se ha demostrado con los indicadores financieros proyectados, traduciéndose en un resultado positivo al finalizar el ejercicio fiscal.

RECOMENDACIONES

- La empresa pública EMPUDEPRO TENA – EP, debe realizar un monitoreo continuo de su situación financiera y administrativa para optimizar su gestión empresarial con todos los actores involucrados.
- En el presente contexto es recomendable realizar periódicamente un control interno a todos los indicadores financieros con el fin de mejorar el nivel de ejecución presupuestaria y tomar las debidas medidas correctivas en el caso de ser necesario.
- Se recomienda a la dirección de la empresa pública EMPUDEPRO TENA – EP la implementación de la presente propuesta, pues representa una guía para la administración empresarial, y dicho plan debe ser socializado con todos los miembros de la empresa, incluso con los arrendatarios

BIBLIOGRAFÍA

- Ávalos, J., Puente, M., Viñán, J. & Carrasco V** (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Riobamba: ESPOCH.
- Abreu, J.** (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación (Hypothesis, Method & Research Design)*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2), 187-197.
- Abreu, J. L.** (2014). *El Método de la Investigación Research Method*. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204.
- Alcaraz Rodríguez, R.** (2015). *Emprendedor de éxito* (5a. McGraw Hill Mexico)
- Alonso, F.** (2017). *Algo más que suprimir barreras: conceptos y argumentos para una accesibilidad universal*. Trans. Revista de traductología, (11), 15-30.
- Amaya, C., & Francisco, E.** (2017). *Guía técnica institucional para elaborar un plan de negocios*.
- Asamblea Nacional** (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*.
- Block, S., Hirt, G. y Danielsen, B.** (2013) *Fundamentos de Administración Financiera*, (14ed.) México; Mc Graw Hill.
- Chávez, D., & Torres, S.** (2013). *La reinención del Estado. Empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y el mundo*.
- De Vicuña, J. M. S.** (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- González Calle, F. T.** (2017). *Las empresas públicas en el Ecuador: su situación jurídica y su régimen laboral*.
- Mejía Paucar, L. M.** (2017). *“Modelo de plan de negocio para las empresas constructoras de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo como ventaja en el posicionamiento del mercado periodo julio 2015–julio 2016* (Master's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo, 2017).
- Ministerio de Finanzas** (2016). *Normativa de Contabilidad Gubernamental* obtenido de:http://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/04/Anexo_Acuerdo-Ministerial-067-Normativa-de-Contabilidad-Gubernamental.pdf.

- Navajo, P** (2012) *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narceaediciones.
- Puente, M** (2014). “*Elaboración e implementación de un plan de negocios en la empresa Agrotécnica para la diversificación de la cartera de productos en la ciudad de Riobamba, en el período Febrero – Agosto 2013* (Master's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo, 2013).
- Puente, M., Viñán, J., Aguilar, J.** (2017) *Planeación Financiera y Presupuestaria*. Riobamba: ESPOCH.
- Rendón, Ó. H. P.** (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. Grupo Editorial Patria.
- Presidencia de la República del Ecuador.** (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P.** (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. Industrial Data, 16(1), 80-84.
- SENPLADES** (2015). *Guía Metodológica de planificación estratégica para empresas públicas de la función ejecutiva* obtenido de: <http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/08/Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-de-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-para-empresas-p%C3%ABlicas-de-la-Funci%C3%B3n-Ejecutiva.pdf>
- SENPLADES** (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021* obtenido de: http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Yépez, J. F.** (2009). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde asesoría en tecnologías de la información y la comunicación* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

ANEXOS:

Anexo A: Ordenanza sustitutiva de constitución de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO-TENA EP” del cantón Tena No.033-2012.



*Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal de Tena*



ORDENANZA No.033-2012

CONSIDERANDO

- Que,** el Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas,
- Que,** el artículo 264 de la Constitución de la República en armonía con el artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establece las competencias exclusivas de los gobiernos municipales;
- Que,** los artículos 30, 31, 340, 375 y 376 de la Constitución de la República del Ecuador, determinan el derecho de la ciudadanía a un hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica, así como el régimen de aplicación para alcanzar el ejercicio pleno de estos derechos;
- Que,** el artículo 14 de la Constitución de la República reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*;
- Que,** el artículo 54 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), determina como funciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales en sus literales: “a) promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales”; “c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales”; “h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de

gobierno”, e “i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal”;

Que, el artículo 147 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establece que: “El Estado en todos los niveles de gobierno garantizará el derecho a un hábitat seguro y saludable y una vivienda adecuada y digna, con independencia de la situación social y económica de las familias y las personas...”;

Que, el numeral primero del artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, señala que las empresas se rigen por el siguiente principio: Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su artículo 5 establece que las empresas públicas municipales, se crearán por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados,

Que, uno de los fines esenciales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, es procurar el bienestar socioeconómico de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales,

Que, para la consecución de sus fines, al Municipio le corresponde cumplir con las funciones primordiales que le asigna la Ley. Dentro de estas se encuentra la de regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de productos alimenticios no procesados y procesados para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos y extenderlos. Se encargará además, de impulsar la prestación de servicios de ferias libres, rastro, mercados, recintos feriales, centros comerciales, industrias alimenticias, expo ferias turísticas y afines o complementarias con las actividades de la empresa, así como la construcción de viviendas y el asfaltado de vías, calles y avenidas.

Que, el problema de acceso a la vivienda en el país y particularmente en el cantón Tena se manifiesta por el elevado déficit habitacional, pero también en la insuficiencia de los niveles de bienestar de las viviendas construidas;

Que, existiendo una empresa pública de Desarrollo Productivo, se hace necesario ampliar el objeto social de la misma, para que esta pueda ejecutar programas de vivienda social, y ejecutar obras de asfalto y afines en el sector urbano de la ciudad de Tena y sus cabeceras parroquiales, observando el procedimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;

Que, es necesario establecer un ingreso permanente para la referida empresa, a través de las multas que se generen por solares no edificados, valores que serán transferidos a través de la Dirección Financiera;

Que, la Ordenanza Sustitutiva de Constitución de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad del Cantón Tena, “EMPUDEPRO – TENA EP”, se encuentra publicada en el Registro Oficial 163 del 30 de junio del dos mil once; y en uso de las atribuciones establecidas en el artículo 57, literal a) del COOTAD, dicta la

**ORDENANZA SUSTITUTIVA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA
DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD
“EMPUDEPRO-TENA EP” DEL CANTÓN TENA**

**CAPÍTULO I
CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN, OBJETO,
DOMICILIO, PRINCIPIOS Y FINES**

Art.1. CONSTITUCIÓN.- Créase LA EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD “EMPUDEPRO-TENA EP”, con personería jurídica de derecho público, patrimonio propio, autonomía administrativa, financiera y de gestión, la misma que sustituye a la Empresa Pública Municipal de Mercados Municipales del Cantón Tena “EMPÚMER – TENA EP”,

La Empresa se registrará por la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), La Ley Orgánica de Empresas Públicas, por esta Ordenanza, sus Reglamentos y demás normas del régimen administrativo y financiero público que le fueren aplicables.

Art.2. DENOMINACIÓN.- La empresa se denominará “**Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad del Cantón Tena**”, cuya sigla es **EMPUDEPRO TENA-EP** y por lo tanto con esta razón social actuará en todas sus operaciones.

Art.3. OBJETO.- La Empresa Pública de Desarrollo Productivo Y Competitividad del Cantón Tena, “EMPUDEPRO TENA-EP”, tiene como objetivo regular y controlar la calidad, elaboración manejo y expendio de productos alimenticios no procesados y procesados para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos y expendierlos. Se encargará además, de impulsar la prestación de servicios de ferias libres, rastro, mercados, recintos feriales, centros comerciales, industrias alimenticias, expo ferias turísticas y afines o complementarias con las actividades de la empresa, para cuyo objeto impulsará la participación del capital privado de personas naturales y jurídicas y de las empresas públicas, mediante la constitución de empresas de economía mixta.

La Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad del Cantón Tena, "EMPUDEPRO TENA-EP", proyectará sus acciones con criterios de eficiencia, equidad y rentabilidad social, promoviendo el desarrollo urbano y rural, productivo, de competitividad y saneamiento ambiental, dentro de un ámbito sostenible y descentralizado.

La prestación de un servicio público en materia de habilitación y oferta del suelo; urbanización y promoción de viviendas destinadas a familias o personas que necesitan su primera vivienda, familias con ingresos bajos y medios, población vulnerable o en situación de riesgo; renovación urbana; mejoramiento habitacional; vivienda nueva para propietarios de suelo en el ámbito urbano y rural, colaborando en la reducción del déficit de vivienda dentro del cantón Tena.

Tiene por objeto además: La explotación de material de cantera; producción, comercialización y suministros de mezcla u hormigón asfáltico, pétreos, agregados limpios (triturados) y base granular clase A y B; tendido y/o colocación de carpeta asfáltica; doble tratamiento superficial bituminoso; bacheo asfáltico; diseños de mezclas asfálticas; ensayos de laboratorio en general para suelos; y, prestar el servicio de mantenimiento, administración y construcción de obra vial.

Art.4. DOMICILIO.- La Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad del Cantón Tena, "EMPUDEPRO TENA-EP", tendrá su domicilio en la ciudad de Tena, provincia de Napo, pudiendo prestar sus servicios en la jurisdicción urbana y rural del cantón Tena.

Art.5. PRINCIPIOS.- La Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad del Cantón Tena, "EMPUDEPRO TENA-EP", prestará sus servicios en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

Art.6. FINES.- Para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de los servicios públicos que presta, ejercerá las siguientes atribuciones:

- a) Estudio, planificación y ejecución de proyectos destinados a la prestación, mejoramiento y ampliación del servicio público y de sus sistemas, buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero;
- b) Generar procesos de contratación necesarios para la consecución de sus fines, al amparo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- c) Dotación, operación, mantenimiento, administración, control y funcionamiento de los servicios de regulación, control de la calidad, elaboración, manejo, pesas y expendio

de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos y expenderlos;

- d) Construcción, mantenimiento y ampliación de la infraestructura requerida para la prestación del servicios de mercados, ferias libres, rastro, mercados, recintos feriales, centros comerciales, industrias alimenticias, expo ferias, ferias turísticas y afines o complementarias;
- e) Establecer un sistema de información sobre precios, oferta y demanda de los productos en los mercados;
- f) Incorporar sistemas de medición de satisfacción de los arrendatarios, personas usuarias y consumidoras y poner en práctica sistemas de atención y reparación conforme el artículo 53 de la Constitución de la República del Ecuador;
- g) Promover información, comunicación y capacitación eficaz y de calidad dirigida a los arrendatarios, usuarios, comerciantes y organizaciones con el objetivo de fortalecer el proceso de la comercialización;
- h) Administrar los recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales;
- i) Facilitar la capacitación y formación de su personal;
- j) Recaudar e invertir correcta y eficientemente los recursos que por ley y ordenanzas le asignaren para el desarrollo de sus actividades;
- k) Expedir reglamentos e instructivos que regulen la actuación de los arrendatarios y usuarios en general de los servicios que brinda la Empresa;
- l) Participar en la constitución de empresas de economía mixta debidamente autorizada por el Concejo, destinadas a una mejor prestación de los servicios atribuidos a la Empresa;
- m) Celebrar contratos de cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional e internacional o del sector de la economía popular y solidaria, en el marco de las disposiciones que establece el artículo 35 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que rige desde el 16 de octubre del 2009, en concordancia con los artículos 315 y 316 de la Constitución de la República del Ecuador;
- n) Suscribir convenios o contratos con el sector público o privado para el Suministro de mezcla asfáltica; tendido y/o colocación de la mezcla asfáltica; obtener los permisos necesarios para la explotación de material de minas conforme la Ley de Minería y las respectivas Ordenanzas Municipales; venta de materiales pétreos, agregados limpios (triturados), base granular clase A y B; elaboración de diseños de mezclas asfálticas y ensayos de laboratorio en general para suelos y pétreos; administración de las vías competencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena y de aquellas delegadas administrativamente a favor de los gobiernos seccionales previo a la suscripción del convenio o contrato;
- o) Suscribir convenios o contratos para:

- Administrar el cobro de peaje de existir, en vías a cargo de la administración de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo Y Competitividad del Cantón Tena, “EMPUDEPRO TENA-EP”.
 - Señalización vial horizontal y vertical, implementación de infraestructura para seguridad vial, tales como servicios de ambulancia, comunicaciones, infraestructura de control de tránsito, etc; y,
 - Administrar, gerenciar y operativizar procesos de producción de áridos y asfaltos.
- p) Formular y ejecutar planes, programas y proyectos, tendientes a lograr el acceso de los ciudadanos al suelo urbanizado y vivienda de interés social, bien sea por administración directa, como promotora, o en asociación con otros actores del sector público o privado, nacionales o extranjeros.
- q) Generar y ejecutar propuestas alternativas de vivienda de planta nueva, mejoramiento habitacional, restauración y rehabilitación de viviendas de interés social, principalmente para sectores poblacionales de escasos recursos económicos;
- r) Prestar asesoría, asistencia y apoyo técnico a organizaciones sociales o gremiales que entre sus finalidades persigan el adquirir terrenos para la construcción de vivienda en beneficio de sus miembros, además prestar servicios complementarios, conexos y afines al sector inmobiliario, principalmente para sectores vulnerables de la sociedad.
- s) En el marco de las ordenanzas vigentes y de acuerdo a la planificación municipal, sugerir procesos de reestructuración parcelaria y expropiación que faciliten la urbanización del suelo y contribuyan a solucionar el problema habitacional y de desarrollo urbanístico en el cantón Tena.
- t) Coordinar con las autoridades municipales, los planes y acciones que permitan establecer áreas específicas de terreno, que constituyan reserva para la implementación de programas futuros de vivienda, así como realizar y apoyar la investigación y utilización de tecnologías adecuadas para viviendas de interés social.
- u) Propiciar la generación de fondos para créditos blandos destinados a la adquisición de suelo y construcción de vivienda de interés social en un mediano y/o largo plazo.
- v) Contribuir a la legalización de la propiedad de la vivienda de grupos humanos que tengan problemas con sus títulos.
- w) Promover la producción y distribución de materiales y elementos para la construcción de vivienda de carácter innovador, a efecto de reducir sus costos, así como la integración de pequeños y medianos productores y distribuidores de insumos para la construcción con el objeto de que apoyen los procesos de producción social de vivienda.
- x) Fiscalizar directa o indirectamente toda obra que ejecute en razón de su objeto.
- y) Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, de su propiedad; administrar aquellos a su cargo, o a consecuencia de la suscripción de convenios interinstitucionales; y el desarrollo, promoción, mantenimiento y construcción de infraestructura vial, urbanística y de vivienda en el

cantón Tena, conforme a lo dispuesto en la Sección V - Capítulo VIII, del COOTAD;
y,

- z) Todas las demás funciones establecidas en la Constitución y la Ley.

Todos los servicios detallados en los literales anteriores tendrán un costo que será regulado mediante Reglamento dictado por el Directorio de la Empresa y aprobado por el Concejo en pleno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena.

CAPÍTULO II DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Art.7. EL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN.- La Empresa Pública De Desarrollo Productivo y Competitividad del Cantón Tena, “EMPUDEPRO TENA-EP”, estará dirigida por el Directorio y la Gerencia General. El Directorio es la máxima autoridad de la Empresa y será el encargado de establecer las estrategias, políticas y prioridades de la Empresa.

Art.8. CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO: El Directorio de la “EMPUDEPRO TENA-EP” estará conformado por los siguientes miembros:

- a) La Alcaldesa o Alcalde quien presidirá el Directorio o su delegado;
- b) El Concejal o la Concejala principal y suplente, nombrados por el Concejo Municipal, quien subrogará al Presidente del Directorio en su ausencia;
- c) La Secretaria o el Secretario Técnico de Planificación Cantonal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tena o su delegado;
- d) La Directora o el Director de Servicios Públicos Municipales y Saneamiento Ambiental;
- e) La Directora o el Director Técnico de Desarrollo Vial y Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tena o su delegado;
- f) El representante del MIDUVI con sede en Tena o su delegado;
- g) Un representante de la Cámara de Construcción o su delegado;
- h) Un Ingeniero Civil especializado en vialidad de reconocida prestancia en el Cantón, elegido por el Pleno del Concejo de una terna propuesta por el Alcalde;
- i) Un o una representante principal y un o una suplente de los arrendatarios de los Mercados Municipales y Ferias Libres, designado de entre las asociaciones o gremios de los arrendatarios; y,
- j) Un o una representante principal y un o una suplente de la ciudadanía, elegido por el Concejo, de una terna enviada por la Alcaldesa o el Alcalde.

Art.9. DE LOS INTEGRANTES.- Los integrantes del Directorio señalados en los literales a), b), c), d) y e) del artículo precedente, durarán en sus funciones mientras mantengan dicha calidad.

Art.10. SUBROGACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO.- En caso de ausencia, renuncia o impedimento temporal o definitivo de uno o varios miembros principales, serán reemplazados por sus respectivos suplentes, teniendo que elegir a los nuevos suplentes de la misma forma que está establecido en el artículo 8 de esta Ordenanza.

Art.11.CONVOCATORIA.- El Directorio se reunirá ordinaria y obligatoriamente una vez cada bimestre; y, extraordinariamente, cuando lo convoque el Presidente o ha pedido de la Gerencia General o a solicitud por escrito de tres de sus miembros.

Las convocatorias a sesiones ordinarias se realizarán al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación a la fecha de realización; para las sesiones extraordinarias el tiempo de anticipación será de veinte y cuatro horas. Las convocatorias se efectuarán de manera escrita, en la que constará el Orden del Día, el lugar, fecha y hora en que se llevará a efecto. La convocatoria y documentación adjunta necesaria podrá ser enviada por medios físicos o electrónicos.

Las o los miembros suplentes del Directorio podrán acudir a las sesiones con voz pero sin voto, a menos que fueren titularizados, ante ausencia de las o los miembros principales.

Art. 12. QUÓRUM.- Para que exista quórum, será necesaria la concurrencia de cuando menos tres de sus miembros. Si no se obtuviere el quórum se convocará nuevamente a sesión dentro de las veinticuatro horas subsiguientes. La inasistencia injustificada de los miembros del Directorio a tres sesiones consecutivas será causa de remoción por parte del Directorio, el que procederá a titularizar a los respectivos suplentes. Este hecho será puesto en conocimiento del Concejo Municipal de Tena, para que realice las designaciones que corresponda.

Todos los miembros del Directorio participaran en las sesiones con derecho a voz y voto.

Por pedido del Presidente, deberán asistir a las reuniones del Directorio, los Directores Departamentales del Municipio, con voz informativa cuando así se los requieran previa convocatoria.

Art.13. DE LAS DECISIONES.- Las decisiones del Directorio se tomarán por mayoría simple de sus miembros presentes, caso contrario serán consideradas nulas. En caso de empate, dirimirá el Presidente.

Art.14. DE LAS ACTAS.- Se sentarán actas de las sesiones del Directorio, las que serán suscritas por quienes ejercen la Presidencia y la Gerencia General quien actuará en calidad de Secretario o Secretaria, y será además quien custodie las actas y dé fe de las resoluciones tomadas.

Art.15. DE LAS DIETAS.- Las o los miembros del Directorio que formen parte del Municipio y que perciban rentas del estado no podrán recibir dietas por expresa disposición del artículo 125 de la Ley Orgánica del Servicio Público. Los miembros que no perciban rentas, ganarán dietas en el monto que establezca el Directorio en su Reglamento Interno.

Art.16. SECRETARIO O SECRETARIA DEL DIRECTORIO: La o el Gerente, actuará como Secretario/a del Directorio y asistirá con voz informativa únicamente.

Art.17. ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO: Acorde a lo establecido en el artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, son atribuciones del Directorio las siguientes:

- a) Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
- b) Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la Empresa Pública, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;
- c) Aprobar la desinversión de la Empresa Pública en sus filiales o subsidiarias;
- d) Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
- e) Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;
- f) Revisar y observar el Plan Estratégico de la Empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución;
- g) Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;

- h) Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
- i) Autorizar la contratación de créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de esta Ley, con sujeción a las disposiciones de la Ley y a la normativa interna de cada empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;
- j) Autorizar la enajenación de bienes de la Empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el Directorio;
- k) Conocer y resolver sobre el Informe Anual del o la Gerente General, así como los Estados Financieros de la Empresa Pública, cortados al 31 de diciembre de cada año;
- l) Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la Empresa Pública;
- m) Nombrar al o la Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
- n) Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
- ñ) Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública;
- o) Solicitar al Concejo Municipal la autorización para constituir empresas de economía mixta o la participación en las que se encuentren constituidas legalmente; y,
- p) Las demás que determinen la Ley, el Reglamento General, la presente Ordenanza, la reglamentación interna de la Empresa y las normas jurídicas vigentes.

Art.18. DEL PRESIDENTE: Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Presidir las sesiones del Directorio de la Empresa;
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente de la Empresa las Actas, Acuerdos y Resoluciones del Directorio de la Empresa;
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, así como las resoluciones del Directorio de la Empresa; y,
- d) Las demás que establezca la Ley, la presente Ordenanza y sus Reglamentos.

Art.19. DEL GERENTE GENERAL.- La o el Gerente General de la Empresa Pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicialmente y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse en forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

Para ser Gerente General se requiere:

- a) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel;
- b) Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa; y,
- c) Otros, según la normativa propia de cada empresa.

En caso de ausencia o incapacidad temporal del Gerente General, lo subrogará el Gerente General Subrogante.

Art.20.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL: El Gerente o la Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la Empresa Pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la Empresa Pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio cada bimestre o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión, aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la Empresa Pública y los estados financieros;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la Empresa Pública;

7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la Empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas;
9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley y en los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
10. Designar al Gerente General Subrogante;
11. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano necesario para el funcionamiento de la empresa, respetando la normativa aplicable y los procesos de selección;
12. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
13. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su Delegado;
14. Actuar como Secretario del Directorio; y,
15. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y las normas internas de cada empresa.

CAPÍTULO III

DE LA GERENCIA GENERAL SUBROGANTE

Art.21. La o el Gerente General Subrogante reemplazará a quién ejerza la Gerencia General de la Empresa en caso de impedimento o ausencia temporal o definitiva; cumplirá los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure el reemplazo.

Art.22. La o el Gerente General Subrogante será nombrado y removido a criterio de la Gerencia General; en este último caso, no perderá su calidad dentro de la Empresa. Mientras no actúe como tal seguirá desempeñando sus funciones habituales.

CAPÍTULO IV

DEL RÉGIMEN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Art.23. Las relaciones jurídicas de trabajo con las o los servidores, las o los trabajadores de la Empresa se rigen a los principios y políticas establecidas en la Constitución de la República y la ley.

Art.24. El Directorio, a propuesta de quien ejerza la Gerencia General, expedirá la reglamentación interna para la selección, contratación y manejo del talento humano de la Empresa, de acuerdo con la ley.

Art.25. Todos los y las servidores de la Empresa, deberán acreditar conocimiento y experiencia en relación a las labores a cumplir, así como condiciones de honestidad e idoneidad personal y profesional.

Art.26. Quienes sean designados como la o el Gerente General; subgerente, la o el administrador de agencias o unidades de negocio; y, demás servidoras o servidores para ejercer funciones de confianza serán de libre nombramiento y remoción y no deberán estar incurso en ninguna de las inhabilidades contempladas en el artículo 14 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art.27. Las y los servidores de la Empresa no podrán desempeñar ningún otro cargo público, excepto la docencia universitaria en institutos de educación superior, legalmente reconocidos y fuera de su horario de trabajo.

Art.28. Las o los servidores de libre nombramiento y remoción no recibirán indemnización de naturaleza alguna cuando fueren separadas o separados de sus funciones.

Art.29. **La EMPUDEPRO-TENA EP,** impulsará el desarrollo de una estrategia de gobierno electrónico como un eje estratégico a su gestión para simplificar e intensificar las relaciones con la ciudadanía, para mejorar cualitativa y cuantitativamente los servicios de información ofrecidos, para incrementar la eficiencia y eficacia a la gestión pública, para fomentar la transparencia del sector público y para generar mecanismos de participación ciudadana.

CAPÍTULO V

NOMENCLATURA Y ESTRUCTURA BÁSICA DE LA EMPUDEPRO-TENA EP

Art.30. La denominación de las dependencias administrativas de la Empresa, se ajustará a la siguiente nomenclatura: Gerencia General; Subgerencias de Área; Departamentos, Agencias y Unidades de Negocio. Su organización, estructura interna y funciones generales serán las que consten en la normativa interna de la Empresa, aprobada por el Directorio sobre la base de la propuesta presentada por quién ostente la Gerencia General.

Art.31. A más de las funciones generales constantes en el Manual de Funciones, la o el Gerente General podrá determinar funciones específicas para cada dependencia administrativa.

Art.32. La estructura básica de la Empresa, estará constituida de acuerdo al organigrama aprobado por el Directorio.

CAPÍTULO VI

PATRIMONIO Y RECURSOS DE LA EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD DEL CANTÓN TENA “EMPUDEPRO TENA-EP”

Art.33. El patrimonio de la Empresa estará constituido por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles tales como: terrenos, edificaciones, maquinarias, equipos, redes, instalaciones, archivos, infraestructura, vehículos, muebles y enseres, que se emplean en la operación, mantenimiento y administración de los servicios que presta la Empresa;
- b) Los bienes que obtenga la Empresa a cualquier título; y,
- c) Del producto de cualquier otro concepto que la ley permita.

La conservación y acrecentamiento del patrimonio se fijan como norma permanente de acción de las autoridades de la Empresa.

El Directorio deberá establecer el porcentaje destinado al presupuesto de inversión y reinversión que le permita a la empresa pública, cumplir con su Plan Estratégico y Planes Operativos y asegurar su vigencia y participación en el mercado de su sector.

Art.34. SON RECURSOS DE LA EMPRESA LOS SIGUIENTES:

- a) Las asignaciones y donaciones que le fije el Estado, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena u otras entidades;
- b) Las tarifas, cánones y regalías por los servicios que presta la Empresa;

- c) Los provenientes de la venta de activos improductivos;
- d) Los derechos por estudios o trabajos para particulares;
- e) Las multas por solar no edificado, serán transferidas en su totalidad en liquidaciones mensuales por parte de la Dirección Financiera Municipal, dentro de los treinta días siguientes al mes liquidado;
- f) Los valores en concepto de servicios administrativos que presta la empresa por importes que conlleven la legalización de la propiedad para vivienda;
- g) Los provenientes de multas impuestas a los usuarios por uso indebido de los servicios, de conformidad con los reglamentos;
- h) Cualquier otro ingreso correspondiente al giro ordinario de la Empresa; y,
- i) Los extraordinarios que se obtengan de préstamos internos o internacionales, emisiones de bonos, donaciones y/o asignaciones de organismos extranjeros, del Estado o del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena.

CAPÍTULO VII

DEL CONTROL Y DE LA AUDITORÍA

Art.35. Las actividades de la Empresa, estarán sometidas al control y supervisión del Concejo Cantonal de Tena; así como de los órganos de control establecidos en la Constitución.

Art.36. La o el Auditor Interno será designado de conformidad con la ley. La o el Auditor Interno ejercerá sus funciones de manera independiente, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales de auditoria aplicables al sector público y presentará sus Informes de conformidad con la ley.

Art.37. Por resolución del Directorio, la Empresa deberá contar con los servicios de una firma de auditoria externa, que hará las veces de comisario, y que desempeñará sus funciones por un período máximo de cuatro años, de conformidad con la ley y con las normas que expida el Directorio de la Empresa.

La auditora externa tendrá derecho de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la empresa, con independencia de la Gerencia General y en interés de los fines de la Empresa.

Será atribución y obligación de la auditoría externa, fiscalizar en todas sus partes la administración de la Empresa, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

Corresponderá a quien ejerciere la Gerencia General de la Empresa la contratación de la auditoría externa de acuerdo con la ley.

Art.38. Son atribuciones y obligaciones de la auditoría externa:

- a) Exigir de la o el Gerente General la entrega de un balance trimestral de comprobación;
- b) Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
- c) Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar al Concejo Cantonal y al Directorio un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
- d) Solicitar a quien ejerza la Gerencia General de la Empresa que haga constar en el Orden del Día, previamente a la convocatoria a sesiones ordinarias de Directorio, los puntos que crea conveniente;
- e) Asistir con voz informativa a las sesiones de directorio, cuando fuere convocada;
- f) Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la Empresa;
- g) Pedir informes a los servidores de nivel ejecutivo;
- h) Proponer motivadamente la remoción de los servidores de nivel ejecutivo;
- i) Presentar al Directorio las denuncias que reciba acerca de la administración de la empresa, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores; y,
- j) Las demás atribuciones y obligaciones que establezca el Directorio.

CAPÍTULO VIII

DE LA JURISDICCIÓN COACTIVA

Art.39. De conformidad con lo dispuesto en la ley, la **EMPUDEPRO TENA-EP**, ejercerá la jurisdicción coactiva para el cobro de los créditos y obligaciones a su favor por parte de personas naturales o jurídicas usuarias de los servicios que presta o beneficiarias de las obras ejecutadas por la Empresa. La coactiva se ejercerá con sujeción a las disposiciones pertinentes del Código de Procedimiento Civil, Código Tributario y demás normas aplicables.

Art.40. El Directorio reglamentará el ejercicio de la acción coactiva.

Art.41. La jurisdicción coactiva se ejercerá con fundamento en cualquier título firme del que conste una deuda en favor o a la orden de la Empresa, aún cuando la cantidad debida no fuere líquida, en cuyo caso, antes de dictar auto de pago, se dispondrá que la o el Tesorero de la Empresa practique la liquidación correspondiente.

El título se incorporará al respectivo expediente y, dejándose copia autorizada, se lo desglosará.

Art.42. En el auto de pago, o en cualquier tiempo antes de remate se podrá dictar cualquiera de las medidas previstas en los artículos 421 y 422 del Código de Procedimiento Civil.

La o el juez de coactiva podrá designar libremente, en cada caso, a la o el depositario y alguacil, quienes prestarán la promesa ante el mismo juez.

Art.43. En los casos en que, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Procedimiento Civil, deba citarse por la prensa, bastará la publicación de un extracto claro y preciso del auto de pago.

Art.44. La o el servidor de la Empresa que ejerce la jurisdicción coactiva, no podrá percibir ninguna clase de honorarios u otro tipo de ingresos adicionales por este concepto. En caso de comprobarse alguna irregularidad, éste será destituido.

En lo no previsto en esta Ordenanza, se estará a lo dispuesto en el Código de Procedimiento Civil, Código Tributario y demás normas aplicables.

CAPÍTULO IX

DEL JUZGAMIENTO A LAS VIOLACIONES E INCUMPLIMIENTOS

A LAS ORDENANZAS Y REGLAMENTOS

Art.45. Quien ejerce la Gerencia General es competente para conocer y sancionar las violaciones e incumplimientos a las ordenanzas y reglamentos relativos a la prestación de los servicios de la Empresa, de conformidad con las facultades que le atribuye la Ley.

Si al juzgar violaciones e incumplimientos a la presente Ordenanza encontrare que se ha cometido también un delito, juzgará las primeras, debiendo remitir el expediente correspondiente a las infracciones de carácter penal, a la Fiscalía competente para la investigación del delito.

La facultad sancionadora se ejercerá con sujeción a las normas especiales de este Título y a las disposiciones pertinentes de la Ley.

Art.46. Las violaciones e incumplimientos a las ordenanzas y reglamentos relativos a la prestación de los servicios de la Empresa pueden juzgarse de oficio o a petición de parte, y, en observancia del trámite previsto en la ley.

CAPÍTULO X

DE LA DECLARATORIA DE UTILIDAD PÚBLICA

Art.47. Cuando se hubiere resuelto adquirir un determinado bien inmueble necesario para la satisfacción de las necesidades de la Empresa, el Directorio emitirá la declaratoria de utilidad pública o de interés social y el trámite para la transferencia lo realizará el Gerente en sujeción previsto en la ley.

CAPÍTULO XI

DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art.48. Los procesos de fusión, escisión y liquidación de la Empresa, se sujetarán a las normas establecidas para el efecto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Directorio en base al proyecto presentado por la Gerencia General de la Empresa realizará la estructuración orgánica y funcional de la Empresa que se deriva de la presente Ordenanza, secuencialmente y de acuerdo a las disponibilidades financieras de la Empresa, sin que en ningún caso pueda durar más allá de un término de ciento veinte días contados a partir de la vigencia de la presente Ordenanza. Mientras dure la aprobación del Orgánico Funcional de la Empresa, la Gerencia dictará las resoluciones pertinentes aplicables a cada caso y circunstancias siempre y cuando no se opongan a la presente Ordenanza.

SEGUNDA.-El Directorio se conformará en los 15 días posteriores a la aprobación de la presente Ordenanza. El cuerpo colegiado, designará al Gerente en los 15 días subsiguientes a su conformación.

TERCERA.- La EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD DEL CANTÓN TENA, "EMPUDEPRO TENA-EP", gozará de las exoneraciones que en materia tributaria le corresponde al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena.

CUARTA.- El Concejo Cantonal, mediante Resolución, previo inventario, autorizará la transferencia de los bienes muebles y mediante escritura pública de los bienes inmuebles municipales que pasarán a conformar el patrimonio de la EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD DEL CANTÓN TENA, "EMPUDEPRO TENA-EP", de acuerdo a lo que establece el artículo 60 del COOTAD en su literal n) que dice: "Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia"; y, según lo establece el artículo 57 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, publicado el 17 de octubre del 2006.

QUINTA.- Las obligaciones económicas correspondientes a obras para la prestación de los servicios hasta las fechas contratadas y presupuestadas, serán cubiertas por el

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, a fin de que la Empresa pueda financiar adecuadamente el inicio de sus actividades.

SEXTA.- El Directorio de la Empresa en el marco de sus competencias, en un plazo no mayor a ciento ochenta días, contados a partir de la fecha de promulgación de la presente Ordenanza, expedirá los reglamentos y más normas pertinentes que regulen el uso de los servicios de las instalaciones, bodegaje y otros.

SÉPTIMA.- A partir de la aprobación de la presente Ordenanza, los recursos recaudados por concepto de arriendos en los Mercados del Cantón Tena, como son: Mercado Central, Feria Libre y Mercado de Misahuallí; Las multas por solar no edificado, que serán transferidas en su totalidad en liquidaciones mensuales por parte de la Dirección Financiera Municipal, dentro de los treinta días siguientes al mes liquidado; serán destinados a la EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD DEL CANTÓN TENA, “EMPUDEPRO TENA-EP”.

OCTAVA.- La Dirección de Planificación a través de la Unidad de Avalúos y Catastros en un plazo de 30 días, presentará el informe de solares no edificados con la correspondiente



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de TENA



valoración según lo dispuesto en los artículos 507 y 508 del COOTAD.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente Ordenanza aprobada por el Pleno del Concejo Municipal de Tena, prevalecerá sobre otras ordenanzas y normas institucionales internas que se le opongan y una vez sancionada por el señor Alcalde, entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial, la misma que además deberá sociabilizarse a través de la Gaceta Municipal y la página web institucional.

DADO Y FIRMADO EN LA SALA DE SESIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA, A LOS TRECE DIAS DEL MES DE JUNIO DEL DOS MIL DOCE.

Ing. Washington Varela Salazar

ALCALDE

GOBIERNO MUNICIPAL DE TENA

ALCALDIA

TENA PROVINCIA DE NAPO

Edisson Romo Maroto

DIRECTOR SECRETARIA GENERAL

GOBIERNO MUNICIPAL DE TENA
SECRETARIA
GENERAL
Tena-Provincia de Napo

DIRECCIÓN DE SECRETARIA GENERAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA.- En legal forma CERTIFICO: Que, la Ordenanza que antecede fue analizada y aprobada en sesiones ordinarias del dieciséis de mayo y trece de junio del dos mil doce.- **LO CERTIFICO:**

Edisson Romo Maroto

DIRECTOR SECRETARIA GENERAL

GOBIERNO MUNICIPAL DE TENA
SECRETARIA
GENERAL
Tena-Provincia de Napo

ALCALDIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA.- Tena, veinte de junio del dos mil doce. Las 11h30. Por reunir los requisitos legales exigidos; de conformidad con lo determinado en el artículo 322 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, **PROMÚLGUESE Y EJECÚTESE.**

Ing. Washington Varela Salazar

ALCALDE

GOBIERNO MUNICIPAL DE TENA

ALCALDIA

TENA PROVINCIA DE NAPO



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de TENA



DIRECCIÓN DE SECRETARIA GENERAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA. - Proveyó y firmó el decreto que antecede, el señor ingeniero Washington Varela Salazar, Alcalde del cantón Tena, en la fecha y hora señaladas.- **LO CERTIFICO:**

Edisson Romo Maroto
DIRECTOR SECRETARIA GENERAL



Anexo B: Estados Financieros de la Empresa Pública “EMPUDEPRO-TENA EP” 2016.



Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad

SIG-AMB

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 1 de 2

Desde : 1/1/2016 Hasta : 31/12/2016

	DENOMINACION	Ano	Ano Vigente
1	ACTIVOS	1.064.377,69	1.136.366,95
1.1	OPERACIONALES	74.175,12	155.485,24
1.1.1	DESPESAS	67.891,66	149.469,46
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO	67.891,66	149.469,46
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	6.283,46	6.015,78
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PÚBLICOS	3.490,53	4.142,85
1.1.2.07	ANTICIPOS POR OBLIGACIONES DE OTROS ENTE	2.792,93	2.792,93
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	23.907,90	23.067,90
1.2.2	INVERSIONES PERMANENTES EN TÍTULOS Y VAL	7.100,00	7.100,00
1.2.2.05	INVERSIONES EN TÍTULOS Y VALORES	7.100,00	7.100,00
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	15.807,90	15.967,90
1.2.4.99	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	15.807,90	15.967,90
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	967.194,66	956.983,81
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	967.194,66	956.983,81
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	16.367,24	16.367,24
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	941.032,67	941.032,67
1.4.1.99	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-205,45	-416,33
2	PASIVOS	49.391,45	44.632,18
2.1	DEUDA FLOTANTE	13.923,54	6.636,59
2.1.2	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	13.923,54	6.636,59
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	13.923,54	6.636,59
2.2	DEUDA PUBLICA	26.467,91	37.795,59
2.2.3	EMPRÉSTITOS	5.100,00	5.100,00
2.2.3.01	CRÉDITOS INTERNOS	5.100,00	5.100,00
2.2.4	FINANCIEROS	21.367,91	32.695,59
2.2.4.99	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑOS A	21.367,91	32.695,59
6	PATRIMONIO	1.013.986,23	1.091.734,77
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	1.013.986,23	1.091.734,77
6.1.1	PATRIMONIO PÚBLICO	1.019.995,86	1.111.679,21

Ruc N°:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electronico:

040310017

16/06/2016



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 2 de 2

Desde : 1/1/2016 Hasta : 31/12/2016

	DENOMINACION	Ano	Ano Vigente
6.1.07	patrimonio empresas públicas	1.019.995,86	1.111.679,21
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-4.909,03	-19.985,44
6.1.8.01	resultados ejercicios anteriores	-4.909,03	-97.683,88
6.1.8.03	resultado del ejercicio vigente	0,00	77.778,54
	TOTAL ACTIVO =	1.054.377,68	1.136.396,95
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	1.054.377,68	1.136.396,95



MAXIMA AUTORIDAD

Empresa Pública de Desarrollo
Productivo y Competitividad
"Seresol" - S.A.
RUC: 1560513060001

DIRECCION(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)



JEFE(A) DE
CONTABILIDAD

Ruc N°:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electrónico:

00030017

16/06/2016



ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 1/1/2016

Hasta : 31/12/2016

Página 1 de 1

DENOMINACION		Año Vigente	Año
RESULTADO DE OPERACION			
6.3.1	INVERSIONES PÚBLICAS	91.132.90	0.00
6.3.1.53	inversiones en bienes nacionales de uso público	91.132.90	0.00
6.3.3	REMUNERACIONES	35.721.87	0.00
6.3.3.01	REMUNERACIONES BÁSICAS	21.000.00	0.00
6.3.3.02	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	3.294.51	0.00
6.3.3.08	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	5.427.36	0.00
6.3.4	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	30.617.38	0.00
6.3.4.01	SERVICIOS BÁSICOS	14.639.11	0.00
6.3.4.02	SERVICIOS GENERALES	8.289.62	0.00
6.3.4.03	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	180.00	0.00
6.3.4.08	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	7.528.63	0.00
6.3.5.04	SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	193.99	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	141.631.00	0.00
6.2.6.01	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES DEL SECTOR	42.614.75	0.00
6.2.6.21	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	99.016.25	0.00
6.3.6	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	2.485.88	0.00
6.3.6.01	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	672.96	0.00
6.3.6.10	TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN AL SECTOR PÚBLICO	1.792.92	0.00
RESULTADO FINANCIERO			
6.2.5.02	RENTAS DE ARRENDAMIENTOS DE BIENES	96.490.39	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS			
6.3.5.51	DEPRECIACIÓN BIENES DE ADMINISTRACIÓN	210.85	0.00

RESULTADO DEL EJERCICIO 77.778.54

MÁXIMA AUTORIDAD

CONTADORA GENERAL

Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad
"EMPRESAPRO" - Teña
RUC. 1560513060001

Anexo C: Estados Financieros de la Empresa Pública “EMPUDEPRO-TENA EP” 2017.



Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad

SIG-AMB

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 1 de 2

Desde : 1/1/2017 Hasta : 31/12/2017

	DENOMINACION	Año	Año Vigente
1	ACTIVOS	1.036.396,05	1.036.587,07
1.1	OPERACIONALES	556.405,24	57.870,96
1.1.1	DESPONIBILIDADES	549.409,46	56.740,00
1.1.1.00	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE DURS	549.409,46	45.049,08
1.1.1.08	BANOS DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA DE	0,00	5.695,75
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	6.995,78	7.130,36
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	4.142,05	4.367,43
1.1.2.07	ANTICIPOS POR OBLIGACIONES DE OTROS ENTE	2.792,90	2.792,90
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	23.007,90	23.007,96
1.2.2	INVERSIONES PERMANENTES EN TITULOS Y VAL	7.100,00	7.100,00
1.2.2.05	INVERSIONES EN TITULOS Y VALORES	7.100,00	7.100,00
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	15.907,90	15.907,96
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	15.907,90	15.907,96
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	956.993,01	958.702,96
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACION	956.993,01	958.702,96
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	18.297,24	18.297,26
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	941.032,97	941.032,97
1.4.1.98	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-416,30	-427,15
2	PASIVOS	44.032,18	73.790,25
2.1	DEUDA FLOTANTE	6.836,59	26.667,66
2.1.2	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	6.836,59	7.354,24
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	6.836,59	7.354,24
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR	0,00	19.313,42
2.1.3.78	cuentas por pagar transferencias y donac	0,00	19.313,42
2.2	DEUDA PUBLICA	37.205,59	47.122,59
2.2.3	EMPRESTITOS	5.100,00	5.100,00
2.2.3.01	CREDITOS INTERNOS	5.100,00	5.100,00
2.2.4	FINANCIEROS	32.095,59	42.022,59
2.2.4.98	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑOS A	32.095,59	42.022,59

Ruc Nº:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electrónico:

31/03/18

8:00:40



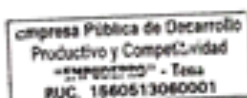
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 2 de 2

Desde : 1/1/2017 Hasta : 31/12/2017

	DENOMINACION	Ano	Ano Vigente
6	PATRIMONIO	1.091.764,37	925.797,62
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	1.091.764,37	925.797,62
6.1.1	PATRIMONIO PUBLICO	1.111.670,21	1.091.764,37
6.1.1.02	patrimonio empresas públicas	1.111.670,21	1.091.764,37
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-19.905,44	-125.967,15
6.1.8.01	resultados ejercicios anteriores	-19.905,44	0,00
6.1.8.02	resultado del ejercicio vigente	0,00	-125.967,15
	TOTAL ACTIVO =	1.136.396,95	1.039.587,87
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	1.136.396,95	1.039.587,87

MAXIMA AUTORIDAD



CONTADORA GENERAL

Ruc N°:

Dirección:

Teléfono:

Corno Electrónico:

34/2017

8/2018



ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 1/1/2017

Hasta : 31/12/2017


Página 1 de 1

DENOMINACION	Año Vigente	Año
RESULTADO DE OPERACION		
6.3.1 INVERSIONES PÚBLICAS	122.860.87	0.00
6.3.1.55 Inversiones en bienes nacionales de uso público	122.860.87	0.00
6.3.3 REMUNERACIONES	35.760.43	0.00
6.3.3.01 REMUNERACIONES BÁSICAS	27.000.00	0.00
6.3.3.02 REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	3.333.00	0.00
6.3.3.05 APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	5.427.43	0.00
6.3.4 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	20.215.49	0.00
6.3.4.01 SERVICIOS BÁSICOS	12.609.16	0.00
6.3.4.02 SERVICIOS GENERALES	822.20	0.00
6.3.4.03 TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	40.00	0.00
6.3.4.07 GASTOS EN INFORMÁTICA	93.00	0.00
6.3.4.08 BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	6.651.13	0.00
6.3.5.04 SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	207.20	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS		
6.3.6 TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	20.368.50	0.00
6.3.6.01 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	1.055.08	0.00
6.3.6.10 TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN AL SECTOR PÚBLICO	19.313.42	0.00
RESULTADO FINANCIERO		
6.2.5.02 RENTAS DE ARRENDAMIENTOS DE BIENES	72.957.26	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
6.3.8.51 DEPRECIACIÓN BIENES DE ADMINISTRACIÓN	210.85	0.00
6.2.5.24 OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS	698.93	0.00

RESULTADO DEL EJERCICIO:

-125.967.15


MÁXIMA AUTORIDAD


CONTADORA GENERAL

Anexo D: Formato de entrevistas y encuestas aplicadas.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS
ENCUESTA APLICADAS A USUARIOS EMPUDEPRO TENA EP

Formulario No. _____

Fecha de la Encuesta: ____/____/____/

Objetivo: Evaluar la gestión empresarial de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad “EMPUDEPRO TENA-EP”, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena para establecer una guía empresarial que contribuya al desarrollo sostenible de la empresa.

Instrucciones: Marque con una X su respuesta (seleccione una alternativa)

1. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio brindado por EMPUDEPRO TENA EP?

a. Excelente ____ b. Muy Bueno ____ c. Bueno ____ d. Aceptable ____ e. Deficiente ____

2. La empresa pública atiende de manera oportuna los requerimientos de sus usuarios, resolviendo conflictos de manera eficiente

a. Siempre ____ b. Casi Siempre ____ c. A veces ____ d. Casi Nunca ____ e. Nunca ____

3. Considera usted que la gestión empresarial de EMPUDEPRO TENA EP es

a. Excelente ____ b. Muy Bueno ____ c. Bueno ____ d. Aceptable ____ e. Deficiente ____

4. La empresa EMPUDEPRO TENA EP ofrece capacitación a sus arrendatarios

a. Siempre ____ b. Casi Siempre ____ c. A veces ____ d. Casi Nunca ____ e. Nunca ____

5. La empresa EMPUDEPRO TENA EP cuenta con políticas y estrategias que mejoren su funcionamiento administrativo

a. Siempre ____ b. Casi Siempre ____ c. A veces ____ d. Casi Nunca ____ e. Nunca ____

6. Considera usted que el diseño de un plan de negocios para EMPUDEPRO TENA EP, contribuirá a mejorar la gestión empresarial de la misma

a. Siempre ____ b. Casi Siempre ____ c. A veces ____ d. Casi Nunca ____ e. Nunca ____

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS
ENTREVISTA APLICADAS A DIRECTIVOS DE EMPUDEPRO TENA EP

Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre la gestión empresarial de EMPUDEPRO TENA EP

1. ¿Cuáles son las principales actividades de la empresa que generan ingresos?

2. ¿Existe un proceso estructurado para la adjudicación de locales comerciales que arrienda la empresa?

3. ¿En función de que aspectos se establecen las metas de EMPUDEPRO TENA EP?

4. ¿El perfil del personal que labora en la empresa es adecuado según el cargo que desempeñan?

5. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta en la actualidad EMPUDEPRO TENA EP?

6. ¿Cómo directivos que han hecho para enfrentar los problemas de la empresa?

7. ¿Usted como directivo de la empresa que estrategias establecería o propondría para mejorar la gestión empresarial de EMPUDEPRO TENA EP?
