



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR**  
**PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO (PEF) A LA**  
**“EMPRESA PUBLICA, EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA**  
**POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA” DEL**  
**CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**AUTORA:**

**MARCELA GEORGINA CANO LOZANO**  
**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “Diseño de un Plan Estratégico Financiero (PEF) a la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.” previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado por Marcela Georgina Cano Lozano, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**Ing. Pedro Pablo Bravo Molina**  
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

**Ing. Franqui Fernando Esparza Paz**  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Certificado de Autoría

Yo Marcela Georgina Cano Lozano estudiante de la Unidad de Educación a Distancia Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el Trabajo de Titulación que presento es auténtica y original siendo responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Marcela Georgina Cano Lozano

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado con profundo amor y reconocimiento a mis padres Jorge y Emma por su apoyo moral e incondicional.

También la dedico a mi hija Mabel a quien la amo mucho y quien ha sido mi mayor motivación para seguir y culminar mi meta profesional y poder llegar a ser un ejemplo para ella, para mis hermanos, familiares y amigas quienes me brindaron su apoyo en todo momento.

Marcela Georgina Cano Lozano

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecer a Dios por darme la oportunidad de concluir una meta con éxito, En especial agradecer a la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, por haber concedido la oportunidad de realizar este proyecto para la obtención de mi título profesional, el mismo que sirve para mi desarrollo personal como para el aporte en la Empresa.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en donde encontré docentes de excelencia, los cuales transmitieron sus conocimientos con mística y sobriedad.

Un especial reconocimiento al Ing. Pedro Bravo Molina y al Ing. Fernando Esparza Paz, Director y Miembro de este trabajo de titulación, quienes me guiaron con sus criterios y sugerencias, en forma muy acertada para la realización y terminación del trabajo.

Marcela Georgina Cano Lozano

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xv
Resumen ejecutivo .....	xvi
Summary .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación .....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos .....	3
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	4
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6

2.2.1	Plan estratégico .....	6
2.2.1.1	Importancia del plan estratégico .....	7
2.2.1.2	Por que realiza un plan estratégico .....	9
2.2.1.3	Quien debe realizar un plan estratégico .....	10
2.2.1.4	Factores a estudiarse en el planeamiento estratégico.....	11
2.2.1.5	Fases de elaboración de un plan estratégico .....	12
2.2.2	Plan estratégico financiero.....	18
2.2.2.1	Importancia del plan estratégico financiero.....	19
2.2.2.2	Etapas del plan estratégico financiero .....	20
2.2.2.3	Estrategia y plan estratégico financiero .....	24
2.2.2.4	Principios que debe contar un plan estratégico financiero .....	25
2.2.2.5	Objetivos de la Plan estratégico financiero.....	25
2.2.2.6	Clases de Planificación Financiera .....	25
2.2.2.7	Procesos de planificación financiera.....	26
2.2.3	Estados financieros .....	26
2.2.3.1	Importancia .....	27
2.2.3.2	Clases de Estados Financieros .....	28
2.2.4	Análisis financiero .....	28
2.2.4.1	Importancia .....	29
2.2.4.2	Características.....	30
2.2.4.3	Clasificación .....	30
2.2.5	Razones financieras .....	30
2.2.5.1	Índice de liquidez.....	32
2.2.5.2	Indicadores de solvencia.....	32
2.2.5.3	Indicadores de gestión .....	34
2.3	HIPÓTESIS A DEFENDER.....	36
2.3.1	Hipótesis general.....	36

2.3.2	Hipótesis específicas.....	36
2.4	VARIABLES .....	37
2.4.1	Variable independiente .....	37
2.4.2	Variable dependiente .....	37
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>38</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.2	TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.3.1	Población .....	39
3.3.2	Muestra .....	40
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	41
3.4.1	Métodos de investigación .....	41
3.4.1.1	Método Deductivo .....	41
3.4.1.2	Método Inductivo.....	41
3.4.1.3	Método Analítico - Sintético.....	41
3.4.1.4	Método Cualitativo .....	42
3.4.1.5	Método Cuantitativo .....	42
3.4.2	Técnicas de Investigación .....	42
3.4.3	Técnica de recolección de datos .....	42
3.4.3.1	La Observación.....	42
3.4.3.2	Entrevista estructurada.....	43
3.4.3.3	Encuesta.....	43
3.4.4	Técnicas de análisis de datos .....	43
3.5	RESULTADOS .....	45
3.5.1	Análisis de encuestas aplicadas a los usuarios.....	45
3.5.2	Análisis de las encuestas aplicadas a los empleados administrativos de la EP- EMAPAR .....	55

3.5.3	Análisis vertical de los estados financieros periodo 2013-2014.....	65
3.5.3.1	Activos .....	65
3.5.3.2	Pasivo y patrimonio .....	69
3.5.3.3	Patrimonio.....	71
3.5.3.4	Estructura financiera .....	72
3.5.4	INDICADORES FINANCIEROS .....	73
3.5.4.1	Índice de solvencia de liquidez .....	73
3.5.4.2	Índice de prueba ácida .....	73
3.5.4.3	Índice de endeudamiento .....	74
3.5.5	INDICADORES DE GESTIÓN .....	76
3.5.5.1	Rotación de cartera .....	76
<b>CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO .....</b>		<b>77</b>
4.1	PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO EP-EMAPAR.....	77
4.1.1	Introducción .....	77
4.1.2.	Objetivo general.....	78
4.1.3.	Metodología .....	78
4.1 4	Descripción institucional .....	79
4.1.5	Análisis situacional .....	82
4.1.5.1	Objetivos del buen vivir.....	82
4.1.5.2	Objetivos del plan de desarrollo cantonal .....	85
4.1.6	MATRIZ FODA .....	86
4.1.6.1	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	86
4.1.6.2	Matriz de correlación debilidades y amenazas .....	88
4.1.6.3	Ponderación de medios internos .....	92
4.1.6.4	Ponderación medios externos .....	94
4.1.7	Direccionamiento estratégico .....	96
4.1.7.1	Misión .....	96

4.1.7.2	Visión.....	96
4.1.7.3	Principios y valores corporativos.....	96
4.1.7.4	Valores .....	98
4.1.7.5	Reglamento orgánico funcional .....	99
4.1.7.6	Diretrizes, objetivos, estrategias y acciones estratégicas .....	102
4.1.8	Objetivos estratégicos .....	103
4.1.8.1	Cadena de valor .....	104
4.1.8.2	Objetivos estratégicos y de contribución por perspectiva.....	106
	CONCLUSIONES .....	115
	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFÍA .....	117
	ANEXOS	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Servicio de agua potable y alcantarillado .....	45
Tabla 2:	Administración del EP-EMAPAR realiza buenas gestiones para mejorar el servicio.....	46
Tabla 3:	Falta de recursos para mejorar el servicio .....	47
Tabla 4:	Conocimiento de lugares donde presentar quejas y reclamos .....	48
Tabla 5:	Conocimiento de deberes y derechos como usuarios del servicio.....	49
Tabla 6:	Atención a tiempo de quejas y reclamos .....	50
Tabla 7:	Trato cortés y amable del personal .....	51
Tabla 8:	Comportamiento de los funcionarios del EP-EMAPAR .....	52
Tabla 9:	Eficiencia al solucionar un problema en el servicio .....	53
Tabla 10:	Adecuado precio que se paga por el servicio.....	54
Tabla 11:	Calificación que se daría a la gestión administrativa .....	55
Tabla 12:	Misión y Visión de la EP-EMAPAR ampliamente definida .....	56
Tabla 13:	Comunicación entre el personal del EP-EMAPAR .....	57
Tabla 14:	Sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones .....	58
Tabla 15:	Existe en la empresa un manual de procedimiento.....	59
Tabla 16:	Retrasos continuos en la presentación de los Estados Financieros .....	60
Tabla 17:	Nivel en que se encuentra la demora en la elaboración de los Estados Financieros.....	61
Tabla 18:	Procedimientos de control físico y oportuno para los activos .....	62
Tabla 19:	Nivel en que se encuentra calificado el personal que elabora los Estados Financieros.....	63
Tabla 20:	Aspectos que debería mejorar la empresa.....	64
Tabla 21:	Análisis de los activos .....	65
Tabla 22:	Activo corriente .....	66
Tabla 23:	Análisis del activo no corriente .....	68
Tabla 24:	Pasivo y Patrimonio.....	69
Tabla 25:	Análisis del pasivo corriente.....	70
Tabla 26:	Análisis del patrimonio.....	71
Tabla 27:	Estructura financiera año 2013 .....	72
Tabla 28:	Estructura financiera año 2014 .....	72
Tabla 29:	FODA .....	86

Tabla 30: Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	87
Tabla 31: Matriz de correlación debilidades y amenazas .....	89
Tabla 32: Perfil estratégico interno.....	90
Tabla 33: Perfil estratégico externo .....	91
Tabla 34: Matriz de medios internos .....	93
Tabla 35: Matriz de medios externos.....	95
Tabla 36: Objetivos estratégicos planteados para la EP-EMAPAR .....	103
Tabla 37: Perspectiva de la comunidad .....	106
Tabla 38: Indicadores para medir los objetivos de contribución de primer nivel.....	107
Tabla 39: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento .....	108
Tabla 40: Indicadores para medir los objetivos de contribución del primer nivel.....	109
Tabla 41: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento en la perspectiva financiera. ....	110
Tabla 42: Indicadores para medir los objetivos de contribución del primer nivel.....	111
Tabla 43: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento en la perspectiva de los procesos internos.....	112
Tabla 44: Indicadores para medir los objetivos de contribución del primer nivel.....	113
Tabla 45: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento en la perspectiva de formación y crecimiento. ....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fases de un plan estratégico .....	13
Gráfico 2: Esquema detallado de las fases de un plan estratégico.....	14
Gráfico 3: Servicio de agua potable y alcantarillado .....	45
Gráfico 4: Administración del EP-EMAPAR realiza buenas gestiones para mejorar el servicio.....	46
Gráfico 5: Falta de recursos para mejorar el servicio .....	47
Gráfico 6: Conocimiento de lugares donde presentar quejas y reclamos .....	48
Gráfico 7: Conocimiento de deberes y derechos como usuarios del servicio .....	49
Gráfico 8: Atención a tiempo de quejas y reclamos .....	50
Gráfico 9: Trato cortés y amable del personal .....	51
Gráfico 10: Comportamiento de los funcionarios del EP-EMAPAR52	
Gráfico 11: Eficiencia al solucionar un problema en el servicio .....	53
Gráfico 12: Adecuado precio que se paga por el servicio .....	54
Gráfico 13: Calificación que se daría a la gestión administrativa .....	55
Gráfico 14: Misión y Visión de la EP-EMAPAR ampliamente definida.....	56
Gráfico 15: Comunicación entre el personal del EP-EMAPAR.....	57
Gráfico 16: Sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones .....	58
Gráfico 17: Existe en la empresa un manual de procedimiento.....	59
Gráfico 18: Retrasos continuos en la presentación de los Estados Financieros .....	60
Gráfico 19: Nivel en que se encuentra la demora en la elaboración de los Estados Financieros.....	61
Gráfico 20: Procedimientos de control físico y oportuno para los activos .....	62
Gráfico 21: Nivel en que se encuentra calificado el personal que elabora los Estados Financieros.....	63
Gráfico 22: Aspectos que debería mejorar la empresa.....	64
Gráfico 23: Análisis de los activos .....	65
Gráfico 24: Activo corriente .....	66
Gráfico 25: Análisis del activo no corriente .....	68
Gráfico 26: Análisis del Pasivo y Patrimonio.....	69
Gráfico 27: Análisis del pasivo corriente .....	70
Gráfico 28: Análisis del patrimonio.....	71
Gráfico 29: Estructura orgánica por procesos.....	101

Gráfico 30.- Cadena de valor según procesos del EP-EMAPAR .....	104
---	-----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Estado de situación financiera año 2014 página 1 .....	120
Anexo 2:	Estado de situación financiera año 2014 página 2 .....	121
Anexo 3:	Estado de situación financiera año 2014 página 3 .....	122
Anexo 4:	Estado de resultados año 2014 página 1 .....	123
Anexo 5:	Estado de resultados año 2014 página 1 .....	124
Anexo 6:	Estado de flujo de efectivo .....	126
Anexo 7:	Estado de situación financiera año 2013 página 1 .....	127
Anexo 8:	Estado de situación financiera año 2013 página 2 .....	128
Anexo 9:	Estado de situación financiera año 2013 página 3 .....	129
Anexo 10:	Estado de Situación financiera año 2013 página 4.....	130
Anexo 11:	Estado de Situación financiera año 2013 página 5.....	131
Anexo 12:	Estado de situación financiera año 2013 página 6 .....	132
Anexo 13:	Estado de situación financiera año 2013 página 7 .....	133

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Diseño de un Plan Estratégico Financiero (PEF) a la “EMPRESA PUBLICA, EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, se ejecutó con la finalidad de guiar, coordinar y controlar las actividades con el propósito de lograr sus objetivos.

Se utilizó la modalidad Cualitativo-Cuantitativo Comparado es un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación.

Se adoptó una metodología participativa de tal manera que el direccionamiento estratégico de la empresa sea el resultado de un proceso de reflexión y construcción colectiva.

Por lo cual en el presente trabajo de titulación se concluyó que el diagnóstico realizado mediante la recolección de información de la EP-EMAPAR permitió conocer su filosofía institucional, sus políticas, normas y reglamentos; mediante toda esta indagación pudimos identificar áreas críticas financiera que afectan al normal desenvolvimiento de la empresa.

Se recomienda aplicar el plan estratégico financiero que sea el encargado de aportar con una estructura acorde a la base de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, así, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos y efectuar un análisis financiero una vez al año, con la finalidad de conocer la estructura económica financiera y con ello evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa.

## ABSTRACT

Designing a financial plan (PEF) in EMPRESA PUBLICA, EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA” Riobamba canton, Chimborazo province were executed in order to guide, coordinate and monitor activities and thus achieve their goals.

The qualitative and quantitative comparative method is an established method to study scientifically a small sample of research subjects was used. A participatory methodology so that the strategic direction of the company is the result of a process of reflection and collective construction was adopted.

It is concluded that the diagnosis made by collecting information from the EP-EMAPAR allowed to know the institutional philosophy, policies, rules and regulations; through inquiry we identified critical areas affecting financial development of the company.

It is recommended applying the financial strategic plan to provide a structure according to the base of the company, through the implementation of cost accounting and design of financial statements; so managers can quantify the proposals made by marketing, evaluate their costs and make a financial analysis once a year, in order to meet the economic and financial structure and thereby assess the financial and operational performance of the company.



## INTRODUCCIÓN

El departamento de Contabilidad debe efectuar un análisis financiero una vez al año, con la finalidad que los directivos puedan conocer la estructura económica financiera y con ello evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, el análisis financiero busca proporcionar los datos más sobresalientes de forma concreta del estado financiera tanto actual como de años anteriores para obtener de ser necesaria una comparación, así poder tomar de decisiones que resulten benéficas para la empresa

En la actualidad, la Economía del Ecuador se encuentra atravesando por un proceso de transformación y modernización, el Gobierno lleva a cabo una serie de reformas estructurales, administrativas y legales, las mismas que tienen como fin abrir la economía hacia el mercado internacional e incrementar la eficiencia en las actividades productivas, fortaleciendo los sectores productivos no tradicionales.

En este contexto, uno de los elementos esenciales del subsistema administrativo de las organizaciones es la Planificación Financiera. Independientemente de la naturaleza y fines de cada organización, la Planificación Financiera es requisitos imprescindible para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio de la organización. Es fácil apreciar entonces, que la Planificación Financiera puede cambiar tanto como cambian las organizaciones; sin embargo, su importancia es de primer orden dentro de la Administración Financiera.

La planificación financiera es una herramienta que reúne instrumentos con el fin de establecer las mejores decisiones en relación a las metas económicas y financieras que la empresa desea alcanzar mediante el aprovechamiento al máximo de los recursos de una empresa. Además permite tomar decisiones acertadas, y a su vez evaluar los requerimientos de producción por medio de pronósticos determinando si es necesario solicitar financiamientos adicionales para dar cumplimiento a los objetivos institucionales que contribuyan a su desarrollo. El presente trabajo de titulación tiene como propósito realizar un “Diseño de un Plan Estratégico Financiero (PEF) a la “Empresa Pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo” que servirá como aporte para tomar decisiones futuras en forma oportuna, eficiente y efectiva en el manejo de las operaciones financieras.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR encargada de proveer servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas y de agua potable a la población de Riobamba no cuenta con un Plan Estratégico Financiero que le permita el cumplimiento de los planes y objetivos organizacionales.

Los directivos y empleados de esta entidad desconocen la elaboración y aplicación correcta de un Plan Estratégico Financiero, esto ocurre por la falta de capacitación en temas relacionados en el área financiera y presupuestaria, lo que trae como consecuencia que los directivos no se enfoquen en las posibles desviaciones de la entidad, desconocimiento del correcto manejo de los flujos financieros de la empresa y de la ejecución de las proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incide el diseño de un Plan Estratégico Financiero (PEF) en la gestión financiera y administrativa de la Empresa Pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **Delimitación espacial**

La presente investigación se realizará con los responsables de las Unidades Administrativas, tesorería, financiero y en las diferentes áreas de EP-EMAPAR del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **Delimitación Temporal**

Durante los meses de Marzo –Agosto del 2015.

Esta investigación se enfoca en el departamento Financiero de la EP-EMAPAR

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de un Plan Estratégico Financiero en la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, es importante ya que orienta a la gestión a fin de mantener equilibrio en el movimiento financiero de la empresa, garantizando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, sin descuidar la atención de la ciudadanía riobambeña.

La planificación financiera que se aplicó, pretende aportar a la Empresa Pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, asignar los fondos de modo que se alcancen las estrategias previamente aprobadas, la planificación financiera de mediano y largo plazo permite además planificar con oportunidad la negociación de las nuevas líneas de crédito que se requiera, sea con la banca nacional de desarrollo o con los organismos multilaterales de crédito, a fin de que no se difieran inversiones necesarias para el abastecimiento de los servicios públicos que ofrece la EP-EMAPAR.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico Financiero (PEF) aplicado a la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnóstico de los aspectos generales de la empresa para identificar sus principales servicios, comprender los objetivos y metas institucionales a través de la revisión de su filosofía.
- Realizar el análisis financiero de la EP-EMAPAR de los últimos 3 años con ayuda de los reportes facilitados, para estudiar la estructura financiera actual e identificar oportunidades de mejora.
- Proponer el diseño de un Plan Estratégico Financiero que garantice una gestión eficiente de la EP-EMAPAR considerando los recursos disponibles.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica se encontró los siguientes temas que guarda cierta relación con el texto propuesto:

Según los trabajos investigativos tenemos:

(Viñan J; Lopez A, (2012)) “Implementación de un Plan Estratégico para la reorganización de la Empresa el Foco norte de la Ciudad de Riobamba para el período 2011.” Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

(Bedón A ; Morales M, (2012))Propuesta de Plan Estratégico y Táctico Financiero de la Empresa Importadora VEGA S.A. ubicada como matriz en la ciudad de Quito. Universidad Central de Chimborazo.

Según (A, Velásquez; F, Padilla, (2013))Propuesta de un Plan Estratégico en el Departamento Regional de supervisión técnica, de la Corporación Financiera Nacional, matriz Quito. Universidad Central de Chimborazo.

La planificación financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad. Una buena planificación financiera debe conducir al directivo a tener en consideración, determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa o quizás solo logren entorpecerla, con el fin de tomar ciertas medidas que puedan contrarrestar estos posibles efectos. Absolutamente todos los análisis y observaciones que se realizaron durante el planeamiento, nos llevan a pensar que la planificación financiera no es solo un previsión de cómo se invertirá el capital de la empresa, ya que la prevención implica tener en cuenta el futuro probable que se le presente a la empresa, haciendo a un lado las situaciones improbables o las sorpresas, ya sean estas deseables o indeseables.

Por otro lado se puede evidenciar que la Empresa Pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba. (EP-EMAPAR), no se realizó un trabajo de investigación de esta naturaleza, ni con la temática planteada, lo que determina que la realización de este trabajo es factible.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la Planificación a largo plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con el propósito del comentario, debemos reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento, donde la única constante es el cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

La Planificación a largo plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el

mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición.

El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones.

Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan estratégico**

Según (Martinez P; Milla A, 2012) La decisión de elaborar un plan estratégico es solo de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan en la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Plan estratégico para (Ubaldo C, 2012) denominada en inglés strategie planning, account planning o simplemente planning- surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica

más dinámica y conseguir campañas más eficaces. La planificación ha provocado una profunda revisión de las mecánicas internas de las agencias y un cambio sustancial en el desarrollo y enfoque de los trabajos, ofreciendo un notable impulso a las técnicas creativas.

(Granda M, 2010) Manifiesta que el plan estratégico es el análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de la selección de un modelo de compatibilización (estrategia) entre las dos situaciones; estrategia que debería satisfacer de la mejor forma posible los objetivos de la empresa.

(Altair, Consultores, 2013) Manifiesta que el Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Según (Grant, R.M, 2011) Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

### **2.2.1.1 Importancia del plan estratégico**

Según (Tito P, 2010) La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
  - Trabajo en equipo
  - Compromiso con la organización
  - Calidad en el servicio
  - Desarrollo humano (personal y profesional)
  - Innovación y creatividad
  - Comunicación
  - Liderazgo etc

Para (Chist. K; D´Ambrocio.V, 2011) La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

### **2.2.1.2 Por que realiza un plan estratégico**

Un Plan Estratégico según (Grant, R.M, 2011) es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

El Plan Estratégico según (Martinez P; Milla A, 2012) es realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Mejora la coordinación de actividades
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación)
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)

Por lo anteriormente mencionado la autora considera que un Plan Estratégico es un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado

### **2.2.1.3 Quien debe realizar un plan estratégico**

Para (Sainz A, 2010) la idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio, es fundamental, pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con “la cabeza” y no tanto “con el corazón”.

La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto.

Según (Bennett, Pernsteiner, Kocourey, & Hedlund, 2010) La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo en el caso en el que estas premisas se cumplan, el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del Plan Estratégico. Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella.

Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización o, en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

#### **2.2.1.4 Factores a estudiarse en el planeamiento estratégico**

Según (Fernandez H, 2010) realiza la siguiente pregunta:

¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones? A modo de respuesta, diremos que todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

**EL ENTORNO:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medio ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.

**LOS RECURSOS:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.

**LAS EXPECTATIVAS:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas creencias y supuestos. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas

conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.

**LAS BASES:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

#### **2.2.1.5 Fases de elaboración de un plan estratégico**

(Johnson & Scholes, 2010) Afirman que en la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales.

**Gráfico 1: Fases de un plan estratégico**



**Fuente:** (Johnson & Scholes, 2010)

**Elaborado por:** Marcela Cano

(Johnson & Scholes, 2010) Comenta que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Según (Altair, 2012) el objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos; de tipo de empresa, de la situación económica- financiera de la misma, la madurez del negocio etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocios, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyectos empresarial.

**Gráfico 2: Esquema detallado de las fases de un plan estratégico**



**Fuente:** (Johnson & Scholes, 2010)

**Elaborado por:** Marcela Cano

## 1. El análisis estratégico

(Ventura J, 2011) Comenta que esta consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

El análisis estratégico comenta (Johnson & Scholes, 2010) que puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.

Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- ✓ El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- ✓ El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

- **Análisis interno.** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

La autora considera que es importante valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

## 2. La formulación estratégica

(Snachis J, 2012) Afirma que la formulación estratégica es la primera de las etapas que constituyen el proceso de la Dirección Estratégica en la empresa. Tiene por objeto determinar la estrategia o estrategias más adecuadas a seguir por la empresa durante un periodo de tiempo, mediante el desarrollo de un diagnóstico estratégico consistente en

averiguar cuál es la situación actual de la empresa y cuáles son sus posibilidades de desarrollo futuras.

Según (Johnson & Scholes, 2010) la formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
- ¿En qué negocios deberíamos competir
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor.

Por lo anteriormente mencionado por los autores la autora considera que el Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

### **3. La implantación estratégica**

(Fred R, 2011) Afirma que la implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La

implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

(Johnson & Scholes, 2010) Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.
- El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

Por lo cual dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

### **2.2.2 Plan estratégico financiero**

Según el autor (Ortega A, 2010) en su libro manifiesta:

El plan estratégico financiero establece el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. Definiendo el plan financiero y presupuestos la empresa estará en la capacidad para alcanzar sus objetivos.

El planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser hecho y de qué forma esos objetivos serán logrados. En ese proceso el administrador utiliza informaciones referentes al pasado y al presente, o sea, los actos o medios en los cuales son elaboradas las previsiones que pueden ser hechas. El planeamiento consiste en establecer, con anticipación, acciones a ser ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos a ser utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados. Esos objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado.

Según (Abascal , F, 2012) manifiesta:

El plan estratégico financiero es el proceso por el cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales. El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados.

Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del administrador definiendo los planes financieros y presupuestos para lograr objetivos de la empresa. Además de eso, estos instrumentos ofrecen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa y actúan como mecanismos de control, estableciendo un registro de desempeño contra el cual es posible evaluar los eventos reales.

En la elaboración de un plan, será necesaria una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes. La ausencia de planeamiento financiero eficaz a largo plazo es una razón a menudo citada en la ocurrencia de dificultades financieras y falencia de empresas. El plan financiero permite determinar el tipo y la naturaleza de las necesidades de financiamiento. El suceso de la operación, del desempeño y de la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua de decisiones individuales y colectivas tomadas por el equipo gerencial. Cada una de esas decisiones, en última instancia, ocasiona un impacto económico, para mejorar o no; en el negocio.

El plan estratégico financiero que se pretende aplicar en esta investigación es un aspecto importante de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, controlar y coordinar las acciones de la misma, pretendiendo plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos para luego ser evaluados.

### **2.2.2.1 Importancia del plan estratégico financiero**

Según (Ortega A, 2010) El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo del plan estratégico financiero es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.

Para (Macías C, 2014) un Plan Financiero es como un buen GPS que te permite identificar donde estas ahora y el lugar donde quieres estar (futuro Financiero), de igual manera te indica las rutas que podrían terminar en un trancón o embotellamiento financiero y cuál de todas las rutas es la más apropiada para llegar al destino final, es por eso que nunca debes olvidar que tu plan Financiero no puede estar escrito sobre piedra, porque a medida que transcurre la vida; las circunstancias, los ingresos y los gastos pueden cambiar. El

éxito de tu plan financiero radica en la capacidad que tengas de convertirlo en un hábito diario, las buenas finanzas personales son un hábito como el de bañarse los dientes.

Según (Quintero J, 2012) comenta:

Es una parte importante de las operaciones de la empresa, ya que proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades que se realizan con el propósito de lograr sus objetivos. La planeación es importante ya que propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro para hacer frente a las contingencias que se presenten, manteniendo una mentalidad futurista y permitiendo al ejecutivo evaluar alternativas antes de la toma de decisiones.

El plan estratégico financiero debe conducir al directivo a tener en consideración, determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa o quizás solo logren entorpecerla, con el fin de tomar ciertas medidas que puedan contrarrestar estos posibles efectos. Absolutamente todos los análisis y observaciones que se realizan durante el planeamiento, nos llevan a pensar que la plan estratégico financiero no es solo una previsión de cómo se invertirá el capital de la empresa, ya que la prevención implica tener en cuenta el futuro probable que se le presente a la empresa, haciendo a un lado las situaciones improbables o las sorpresas, ya sean estas deseables o indeseables.

El plan estratégico financiero que se pretende aplicar en la EP-EMAPAR promueve la eficiencia al eliminar lo improvisado, minimizando el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa. Por tanto, realizar una buena planeación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

#### **2.2.2.2 Etapas del plan estratégico financiero**

Según (Sainz J, 2012) manifiesta:

### **Paso 1: Determina tu situación financiera actual**

Para saber dónde vas, primero debes saber dónde te encuentras ahora. Como punto de partida de tu plan financiero, debes reconocer cuáles son tus ingresos y gastos actuales y recopilar toda tu información financiera, incluyendo tus estados de cuenta bancarios, estado de tus tarjetas de crédito, créditos de consumo, crédito hipotecario y las referencias de cualquier otra responsabilidad financiera que puedas tener. Lo anterior es esencial para que reconozcas de donde proviene tu dinero y en dónde termina.

### **Paso 2: Establece tus metas financieras de corto y largo plazo**

Si vas por la vida sin objetivos claramente definidos, será muy fácil distraerte y el mundo te envolverá en su dinámica de la inmediatez apagando incendios todo el tiempo.

### **Paso 3: Desarrolla una estrategia para alcanzar tus metas**

A través de su flujo de caja personal (Registro de todos sus ingresos y gastos de manera diaria), al cabo de 2 meses podrás establecer tu presupuesto y proyectarlo a 12 meses con un plan de acción que te permita definir:

- Fondo de Emergencia ( Colchón de 6 a 9 meses de gastos fijos, que es utilizado para cubrir contingencias como el desempleo, enfermedad, etc)
- Tener control sobre tus finanzas, saber en qué gastas y por qué gastas
- Definir plan de acción para Reducir gastos variables
- Reconocer si tu vida financiera satisface necesidades o deseos

### **Paso 4: Implementa tu plan Financiero con 3 características**

- Flexibilidad
- Liquidez
- Disminución de impuestos

## **Paso 5: Analiza y revisa tu plan financiero al menos una vez al año**

Así como en el entretiempo de un partido de fútbol, el técnico analiza e identifica lo sucedido en el primer tiempo del partido y define las estrategias para el segundo tiempo, de igual manera tú debes convertirte en tu propio técnico financiero.

Según (Ortega A, 2010) Plan estratégico financiero:

- Diseño e implementación de sistemas de información general
- Diagnóstico estratégico interno y externo
- Formulación del plan estratégico global
- Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización
- Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos
- Asignación de recursos
- Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control
- Puesta en marcha del plan
- Evaluación o monitoreo del cumplimiento.

**Etapa No. 1 Diseño e implementación de sistemas de información gerencial.-** Al considerar la trascendencia de la recolección, el procesamiento y el análisis de la información, como fundamentos del planeamiento, es irrefutable que la tenencia de información actualizada reviste singular importancia para toda empresa. Por ello, y como campo crucial de apoyo a los objetivos empresariales, cada vez los sistemas de información adquieren mayor trascendencia por la incidencia de los mismos sobre los propósitos gerenciales relacionados con la consolidación comercial, la solidez financiera, la modernización de los procesos.

**Etapa No. 2 Diagnóstico estratégico interno y externo.-** El diagnóstico estratégico de cualquier empresa pública o privada se realiza con base en sistemas de información endógena y exógena, tiene el propósito de evaluar las causas del incumplimiento detectado en los planes, representa el soporte para formular los planes estratégicos y tácticos y, en última instancia, constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el alcance de los objetivos previstos, con base en el

análisis preliminar de información consultada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades internas.

**Etapa No. 3 Formulación del plan estratégico global.-** Si el plan es a corto plazo, adquiere especial trascendencia en el máximo aprovechamiento de los medios productivos y la eficaz administración del capital de trabajo se impone como asunto prioritario de la gestión. A largo plazo, la proyección empresarial y el pronóstico de las variables constitutivas del crecimiento explican el énfasis puesto en el planeamiento de las necesidades de capital permanente o capital fijo.

**Etapa No. 4 Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización.-** Una vez determinada la estrategia competitiva, y definidos los objetivos del negocio, se aborda la formulación de los planes estratégico y táctico, especificando los programas coadyuvantes de los mismos para cada una de las áreas que integran la organización.

**Etapa No. 5 Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos.-** El planeamiento demanda la participación activa de la gerencia financiera en la etapa relacionada con la prospección monetaria y la evaluación de los planes, programas y proyectos.

**Etapa No. 6 Asignación de recursos.-** La gerencia financiera interviene activamente como filtro utilizado en el proceso de distribución de recursos, al conocerse que la existencia de múltiples oportunidades de inversión tiene el contrapeso del racionamiento de capitales.

**Etapa No. 7 Fijación de los indicadores del desempeño.-** Antes de poner en marcha el plan estratégico es procedente fijar los indicadores del desempeño, que contribuirán a valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado, y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan.

**Etapa No. 8 Puesta en marcha del plan.-** El funcionamiento del plan impone la adopción del sistema de administración por objetivos que genera una cultura de éxito en la organización, que se concibe como una actitud ante la vida y el trabajo, que incluye la

revisión periódica del grado de progreso y que incorpora un programa mediante el cual se busca incentivar al recurso humano, instaurando los círculos de calidad, el plan de sugerencias y los planes de mejoramiento.

**Etapa No. 9 Evaluación o monitoreo del cumplimiento.-** Una vez puesto en marcha el plan, conviene realizar su seguimiento por parte del comité gerencial previamente designado, aplicando los indicadores de gestión diseñados para tal fin.

(Quintero J, 2012) Dice que el objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Etapas que componen el proceso de la planificación:

- 1) Formulación de objetivos
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.
- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.
- 7) Formulación de presupuestos

### **2.2.2.3 Estrategia y plan estratégico financiero**

Según (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010) en su libro manifiesta:

Debido al hecho de que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben verse involucradas directamente con la planeación estratégica de largo plazo, así muchos especialistas relacionan la estrategia con la planeación de largo plazo. La Estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos. Además se ha incrementado el uso de listas de verificación y de diagramas similares a dichas listas. Así, el plan estratégico financiero y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera

tiene ciertas responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros.

La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de las actividades de una empresa.

La planeación y control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la empresa.

#### **2.2.2.4 Principios que debe contar un plan estratégico financiero**

- **Flexibilidad:** la inflexibilidad de los planes atenta con su efectividad, ya que si el plan es estático y no se adapta a los cambios, la planificación se rigidiza, pierde validez y se hace inoperante.
- **Compromiso:** los planes deben ser motivadores para lograr el compromiso de todos los que intervienen en el proceso y así favorecer su cumplimiento.
- **Contribución:** los planes deben estar debidamente integrado y encaminados hacia un propósito central.

#### **2.2.2.5 Objetivos de la Plan estratégico financiero**

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

#### **2.2.2.6 Clases de Planificación Financiera**

**Plan estratégico financiero a Largo Plazo:** Determinaran las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado durante periodos que varían de dos a diez años. Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de cada plan estratégico que junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Estos planes a largo consideran las disposiciones de fondos para los activos no corrientes propuestos.

**Plan estratégico financiero a Corto Plazo:** Es la administración del capital de trabajo mediante decisiones financieras a corto plazo. Las principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las principales salidas incluyen varios presupuestos operativos de carácter efectivo y estados financieros proforma. (Universidad Nacional de Loja, 2011)

#### **2.2.2.7 Procesos de planificación financiera**

El proceso de planificación financiera para (Douglas R., Finnelly, & John D, 2010) es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder cumplir con sus objetivos. Dentro de los aspectos esenciales se encuentran:

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

#### **2.2.3 Estados financieros**

Los estados financieros para (Tanaka , G, 2011) tienen como fin último estandarizar la información económico- financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada.

Para (Estupiñan , R, 2012) Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los estados financieros uno se obtiene información referente a:

- Las inversiones realizadas por la empresa
- Sus obligaciones y el monto financiado por los accionista
- El flujo de dinero que se da en la empresa y;
- El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

### **2.2.3.1 Importancia**

(León Os, 2000) El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

Los estados financieros para (Segovia, 2010) son el conjunto de informes preparados bajo la responsabilidad de los administradores del negocio, con el fin de darles a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados operacionales de la empresa en un período determinado.

Los análisis de estados financieros también conocidos como análisis económico financiero, análisis de balances o análisis contable es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas

Para (Macías C, 2014) La importancia de los estados financieros reside en que son objetivos, es decir, reflejan hechos más fáciles de ser verificados; y en que son concretos, pues son cuantificarles y pueden medirse.

### **2.2.3.2 Clases de Estados Financieros**

Según (Navarro, 2010) se clasifican en:

#### **Estados de situación Financiera**

Demuestran la posición financiera de la empresa en un momento determinado, en el cual se presenta en forma ordenada y sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

#### **Estado de Resultados**

Presenta la situación económica de la empresa mediante los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado generalmente un año.

#### **Estado de flujo de efectivo**

Establece las entradas y salidas de dinero mediante las actividades de operación, inversión y financiamiento que ha tenido o puede tener una empresa en el futuro.

#### **Estado de Cambios en el Patrimonio**

Es el movimiento de las cuentas de capital, reservas y utilidades. El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufren los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

### **2.2.4 Análisis financiero**

“El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.” (Ortiz. H, 2011)

Para (Reyes I; Cadena L ; De León I, 2012)El análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas, al facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Sobre todo cuando se desea realizar una inversión, al convertirse en el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al inversionista o quien adquiere acciones. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los licenciados en administración en ocasiones consideran poco tiempo al análisis financiero, en ocasiones por considerarlo un trabajo que debe ser realizado por el contador de la empresa, sin embargo, no es el contador quien debe tomar las decisiones; él solo proporciona información numérica y es función del gerente financiero la toma de decisiones para la maximización de los recursos monetarios en la empresa.

#### **2.2.4.1 Importancia**

Según (Macías C, 2014) manifiestan:

La interpretación de los datos financieros es vital e indispensable para cada una de las actividades que se realizan dentro de la entidad, a través de esta los administradores examinan el resultado de sus decisiones previas y se formulan nuevas posibilidades en cuanto a las futuras decisiones a tomar, las cuales serán aquellas de las que se espera el mejor desempeño para la empresa creando entonces las distintas políticas de uso de recursos.

El análisis de estados financieros para (Corona .E; Benjarano .V; Gonzales. G., 2014) tiene como finalidad la explotación de la información económica-financiera cuyo contenido concreto depende de los objetivos específicos del análisis.

Tales objetivos están relacionados con los distintos tipos de usuarios de la información financiera, desde los inversores potenciales, usuarios tipo de la normalización contable moderna, a otros usuarios como pueden ser los propietarios, cuando no coinciden con los gestores, los acreedores, actuales y potenciales, los trabajadores y las autoridades como en el caso de los responsables de la política económica, de la autoridad tributaria, con objetivos múltiples como pueden ser los relacionados con la inspección o con la función recaudatoria, y los supervisores de diversos sectores, como por ejemplo , el financiero o es sector eléctrico.

#### 2.2.4.2 Características

**Objetividad.-** todo análisis debe ser claro y fundamentado que sirva al analista y al directivo de la empresa.

**Imparcialidad.-** El analista debe ser imparcial, no debe tener inclinación ni a favor ni en contra de la empresa.

**Frecuencia.-** La elaboración y presentación de informes que contengan análisis se realizara con mayor frecuencia, esto permite el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la empresa.

**Rentabilidad.-** Esta basado en relaciones y comparaciones de la información presente y pasada de la entidad para verificar su solvencia y rentabilidad.

#### 2.2.4.3 Clasificación

(Pastor.J, 2012) Clasifica según su destino:

- **Análisis Interno:** Se practican para usos internos o fines administrativos.
- **Análisis Externos:** Se practican por otras empresas, con el propósito de aprobar créditos o invertir en la empresa.
- **Según su Forma**
- **Análisis Vertical:** Se refiere al estudio de los estados financieros a determinada fecha o periodos sin relacionarlos o compararlos con otro.
- **Análisis Horizontal:** Se basa en la comparación entre dos o más estados financieros. El análisis horizontal tiene la característica de dinámico y permite la obtención de índices, porcentajes más objetivos y confiables.  
Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

#### 2.2.5 Razones financieras

(Corona .E; Benjarano .V; Gonzales. G., 2014) Afirman que las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la empresa, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Las razones financieras para (Gerencie.com, 2011) son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo también tiene serias limitaciones. Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación.

Mientras que para (Estupiñan , R, 2012) Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y

largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

#### **2.2.5.1 Índice de liquidez**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.

##### **a) Liquidez Corriente**

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

##### **Fórmula**

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

##### **b) Prueba Ácida**

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

##### **Fórmula**

$$\text{Índice de Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **2.2.5.2 Indicadores de solvencia**

##### **a) Endeudamiento del Activo**

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.

Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

#### **Fórmula**

$$\text{Índice de Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

#### **b) Endeudamiento Patrimonial**

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

#### **Fórmula**

$$\text{Índice de Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **c) Endeudamiento del Activo Fijo**

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros. Para elaborar este índice se utiliza el valor del activo fijo neto tangible (no se toma en cuenta el intangible), debido a que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que usan las empresas para producir.

#### **Fórmula:**

$$\text{Índice de Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

#### **d) Apalancamiento**

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

#### **Fórmula:**

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **2.2.5.3 Indicadores de gestión**

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

##### **a) Rotación de Cartera**

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

#### **Fórmula:**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

##### **b) Rotación de Activo Fijo**

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo.

De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

#### **Fórmula:**

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

### c) Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

#### Fórmula:

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

### d) Periodo Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

#### Fórmula:

$$\text{Período medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

### e) Periodo Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

#### Fórmula:

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

#### **f) Impacto Gastos Administración y Ventas**

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

##### **Fórmula:**

$$\text{Impacto de los Gastos Ad. y Ventas} = \frac{\text{Gastos administrativos y ventas}}{\text{Ventas}}$$

#### **g) Impacto Carga Financiera**

Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

##### **Fórmula:**

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

### **2.3 HIPÓTESIS A DEFENDER**

#### **2.3.1 Hipótesis general**

El Diseño de un Plan Estratégico Financiero (PEF) a la “Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo permitirá conseguir mejores resultados en el área financiera de la empresa.

#### **2.3.2 Hipótesis específicas**

- Elaborar un diagnóstico de la empresa permite identificar sus principales servicios, comprender los objetivos y metas institucionales a través de la revisión de su filosofía
- Analizar reportes de los últimos años del EP-EMAPAR para estudiar la estructura financiera actual que permite identificar oportunidades de mejora.
- El diseño de un plan estratégico financiero garantiza el mejoramiento de los resultados de la EP-EMAPAR considerando los recursos disponibles.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable independiente**

Plan Estratégico Financiero

### **2.4.2 Variable dependiente**

Gestión Financiera Eficiente.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de un plan estratégico financiero (PEF) que se aplicó en la Empresa Pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado en el cantón de Riobamba provincia de Chimborazo se utilizó la modalidad **Cuali-Cuantitativo Comparado** es un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación.

### 3.2 TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tuvo la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se puso en contacto con la realidad para identificar el problema.

- **Investigación Descriptiva**

Su misión fue el observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. El objetivo de la investigación descriptiva fue el llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

- **Investigación Explicativa**

Permitió generar mayor entendimiento del problema y son altamente estructurados, explicando el por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones o por qué dos o más variables están relacionadas.

- **Investigación Correlacional**

Mide las dos o más variables que se pretendió observar si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después analiza cuán fuerte es esta correlación. Proporciona información para los estudios explicativos.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; se trabajará con toda la población que a continuación se cita.

**Cuadro 1: Identificación del segmento poblacional**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Número de medidores	32384 usuarios que cuentan con medidores.
Empleados Administrativos	80 empleados
<b>Total</b>	32464

**Fuente:** EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

### 3.3.2 Muestra

Se realiza el cálculo de la muestra para determinar el número de encuestas que se aplicó a los usuarios del EP-EMAPAR del cantón Riobamba provincia de Chimborazo.

#### Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

“En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual)

$E^2$  : Error bajo un determinado nivel de confianza.”

P: Probabilidad de ocurrencia del evento\*

Q: Probabilidad de NO ocurrencia del evento \*

\*Si no se dispone del dato de p y q se aplica generalmente 50% para cada uno de estos, considerando que su sumatoria debe ser 100%)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 32384}{0,05^2(32384 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{31101,59}{81,91}$$

$$n = 379,70 \cong 380$$

El número de encuestas que se aplicó son de 380, a los usuarios del cantón Riobamba

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos de investigación**

##### **3.4.1.1 Método Deductivo**

El método de la presente investigación es el deductivo, parte de lo general a lo particular constituyéndose en la prueba experimental de la hipótesis o idea a defender en esta investigación; posterior a la recopilación de datos de manera objetiva y sistemática.

Mediante el método deductivo accedimos a conocer, analizar y evaluar en forma general la estructura financiera de los estados Financieros del EP-EMAPAR, con la finalidad de determinar posibles fallas en su presentación y poder profundizar el análisis en los diferentes datos obtenidos y así cumplir con los objetivos planteados.

##### **3.4.1.2 Método Inductivo**

Este método de investigación va de lo particular a lo general, utilizándolo como un método para saber hacia dónde queremos llegar por medio de esta investigación, con un procedimiento analítico – sintético que nos permitió demostrar la veracidad de la investigación, es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares, que se van sumando, para posteriormente generalizarlos y formular la necesidad.

El método inductivo nos permitió determinar cómo se desarrolla las actividades en la EP-EMAPAR facilitando una información clara y específica para demostrar las actividades económicas y financieras de la misma y poder tomar las medidas correctivas en caso de desviaciones.

##### **3.4.1.3 Método Analítico - Sintético**

El método analítico contribuyó para la realización del análisis e interpretación de los diferentes indicadores financieros y de gestión pudiendo determinar así la gestión

administrativa, además de conocer si la empresa posee liquidez, capacidad de endeudamiento y rentabilidad.

El método analítico nos sirvió para realizar interpretaciones del plan estratégico financiero y el resumen en forma explícita y entendible, permitiendo una mejor comprensión por parte de las personas interesadas.

#### **3.4.1.4 Método Cualitativo**

Mediante este método se logrará un acercamiento más profundo para conocer la realidad de los empleados de la cooperativa, sus necesidades y tener una idea clara de cómo está en la actualidad el factor económico financiero de la misma.

#### **3.4.1.5 Método Cuantitativo**

Con la cuantificación de toda la información obtenida se conocerá el grado de aceptación de esta entidad financiera, en la investigación de este trabajo será imprescindible la utilización de la metodología científica. Con el proceso de específico de cada método antes propuesto, ya que recolectaremos datos estadísticos que son necesarios tabularlos y analizarlos y conocer los resultados que arroje dichas encuestas.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación se realizarán siguiendo las siguientes etapas o fases que son: recolección de datos, análisis de datos y la interpretación de los datos.

#### **3.4.3 Técnica de recolección de datos**

La recolección de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas.

##### **3.4.3.1 La Observación.**

Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos.

La palabra observación hará referencia explícitamente a la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos.

La técnica de la observación nos ayudó a la revisión de los documentos importantes de la EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba, lo cual ayudó a conocer información económica y financiera y los problemas por los que está atravesando la empresa.

- a. **Observación Directa.** Es aquella en la cual el investigador puede observar recoger datos mediante su propia observación.
- b. **Observación indirecta.** Es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido de primera mano con la fuente que proporciona los datos.

#### **3.4.3.2 Entrevista estructurada.**

La entrevista estructurada nos permitió recolectar y recabar información directa necesaria, para determinar la situación actual de la EP-EMAPAR, a través de un dialogo con el jefe financiero de la entidad, en relación al objeto investigado.

#### **3.4.3.3 Encuesta.**

Se aplicará a los empleados de la EP-EMAPAR para conocer la situación financiera actual de la organización para plantear posibles soluciones.

#### **3.4.4 Técnicas de análisis de datos**

Una vez recopilado los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, lo cual nos permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. No basta con recolectar los datos ni con cuantificarlos adecuadamente, una simple recolección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlo, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las hipótesis.

El procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones.

Para (Rodríguez, M, 2005) las técnicas de investigación más utilizadas:

- **Codificación.** Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables independientes y dependientes relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones que deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones.
- **Tabulación.** Es una parte del proceso de análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.
- **Interpretación.** Aquí se consideran si las variables correlacionadas en el sistema, resisten una interpretación no solo a nivel muestra sino del colectivo; si los resultados obtenidos nos resultaron o no. Básicamente la interpretación es ya la “expresión de la relación existente entre los fenómenos”. Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley; la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en el estudio, en su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis de encuestas aplicadas a los usuarios

##### 1. ¿Cómo califica el servicio de agua potable y alcantarillado de su vivienda?

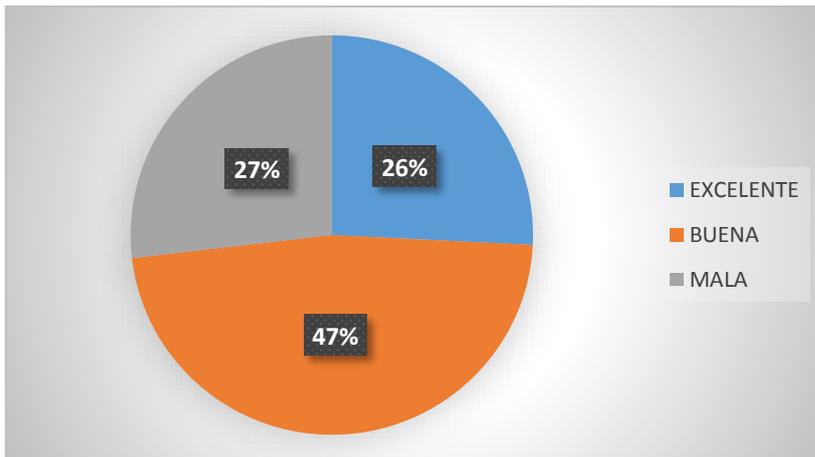
**Tabla 1: Servicio de agua potable y alcantarillado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	98	26
BUENA	180	47
MALA	102	27
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 3: Servicio de agua potable y alcantarillado**



**Fuente:** Tabla 1

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 47% de los usuarios encuestados manifiestan que el servicio es bueno, el 26% que es excelente y el 27% en malo.

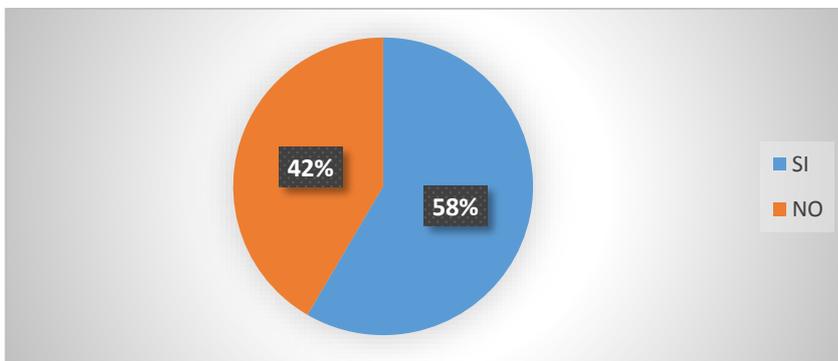
**2. Cree usted que los administradores del EP-EMAPAR realizan las gestiones necesarias para ofrecer un buen servicio.**

**Tabla 2: Administración del EP-EMAPAR realiza buenas gestiones para mejorar el servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	222	58
NO	158	42
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios  
Elaborado por: Marcela Cano

**Gráfico 4: Administración del EP-EMAPAR realiza buenas gestiones para mejorar el servicio**



Fuente: Tabla 2  
Elaborado por: Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 58% de los encuestados manifiestan que consideran que los administradores del EP-EMAPAR realizan las gestiones necesarias para ofrecer un buen servicio, mientras que el 42% dicen que no lo hacen.

**3. ¿Considera que la falta de un sistema de agua potable y alcantarillado total se deba a que la EP-EMAPAR no cuenta con recursos suficientes para brindarlo?**

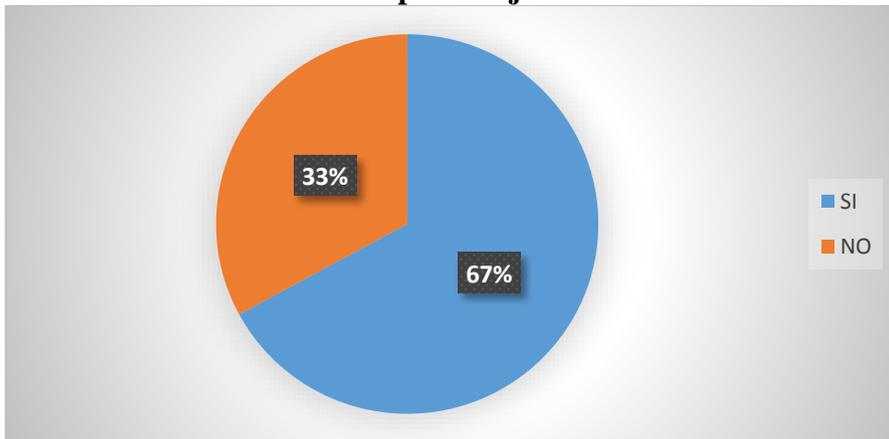
**Tabla 3: Falta de recursos para mejorar el servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	255	67
NO	125	33
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 5: Falta de recursos para mejorar el servicio**



**Fuente:** Tabla 3

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 67% de los encuestados considera que la falta de un sistema de agua potable y alcantarillado total se deba a que la EP-EMAPAR no cuenta con recursos suficientes para brindarlo, mientras que el 33% considera que existe mala distribución de los mismos.

**4. ¿Conoce usted en qué lugar debe presentar sus solicitudes o reclamos de servicios?**

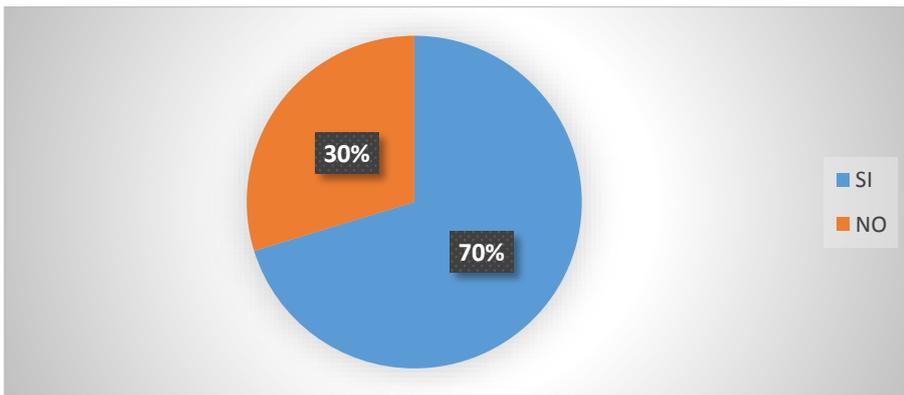
**Tabla 4: Conocimiento de lugares donde presentar quejas y reclamos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	267	70
NO	113	30
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 6: Conocimiento de lugares donde presentar quejas y reclamos**



**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 30% de los encuestados conocen en qué lugar debe presentar sus solicitudes o reclamos por anomalías en su servicio o planilla, mientras que el 70% no conoce donde hacerlo lo que causa malestar y molestia en la ciudadanía riobambeña.

## 5. ¿Conoce sus derechos y deberes como usuario del servicio?

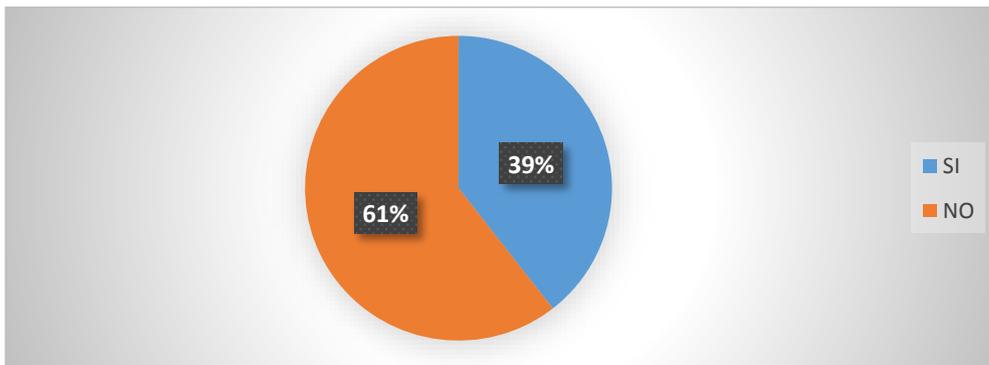
**Tabla 5: Conocimiento de deberes y derechos como usuarios del servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	150	39
NO	230	61
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 7: Conocimiento de deberes y derechos como usuarios del servicio**



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 61% de los encuestados manifiestan que conocen sus derechos y deberes como usuario del servicio mientras que el 39% no lo conoce por falta de difusión en medios publicitarios por parte de la EP-EMAPAR.

## 6. ¿Atienden a tiempo sus quejas y reclamos?

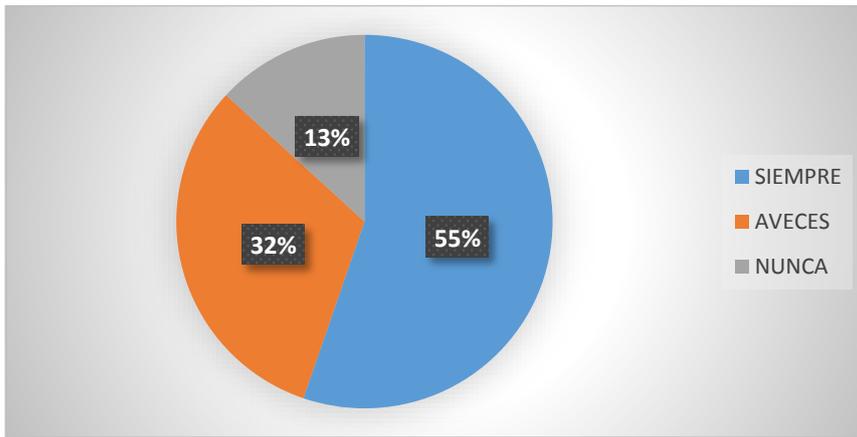
**Tabla 6: Atención a tiempo de quejas y reclamos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	210	55
AVECES	120	32
NUNCA	50	13
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 8: Atención a tiempo de quejas y reclamos**



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Los usuarios encuestados comentan que el 55% siempre que acude a manifestar sus quejas o reclamos por el servicio le atienden inmediatamente, el 32% manifiesta que lo hacen a veces, y el 13% nunca lo hacen eficientemente.

## 7. ¿El personal le brinda un trato cortes y profesional?

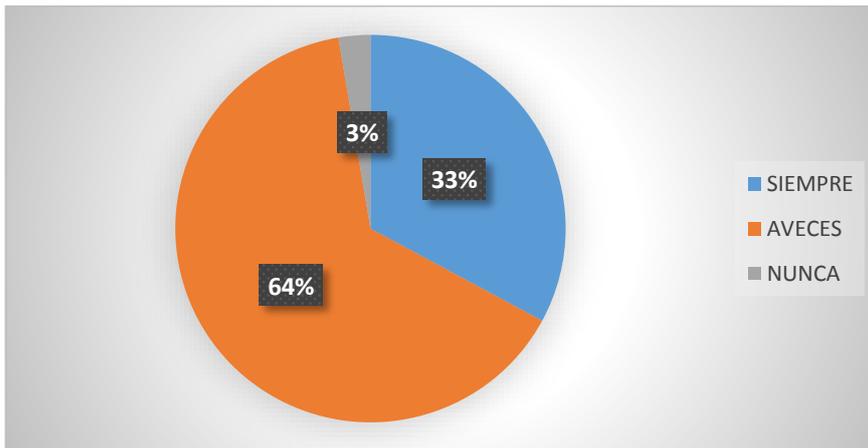
**Tabla 7: Trato cortes y amable del personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	125	33
AVECES	245	64
NUNCA	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 9: Trato cortes y amable del personal**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 64% de los encuestados manifiestan que a veces reciben un trato cortes y amable por parte del personal, el 33% manifiestan que siempre han recibido buen trato y mientras el 3% manifiestan que nunca han recibido un servicio amable por parte de los empleados del EP-EMAPAR.

**8. ¿El comportamiento de los funcionarios del EP-EMAPAR le transmite confianza?**

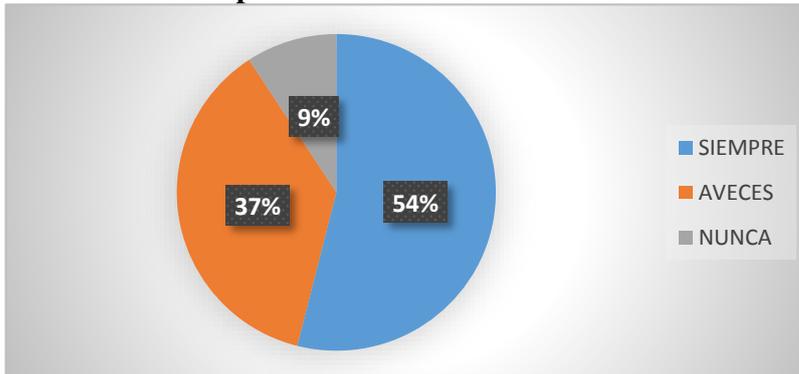
**Tabla 8: Comportamiento de los funcionarios del EP-EMAPAR**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	205	54
AVECES	140	37
NUNCA	35	9
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 10: Comportamiento de los funcionarios del EP-EMAPAR**



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 54% de los encuestados manifiestan que siempre el comportamiento de los funcionarios del EP-EMAPAR le transmite confianza, el 37% manifiestan que a veces, mientras que el 9% nunca lo hacen.

**9. ¿Al presentarse un problema hay un sincero interés en solucionarlo inmediatamente?**

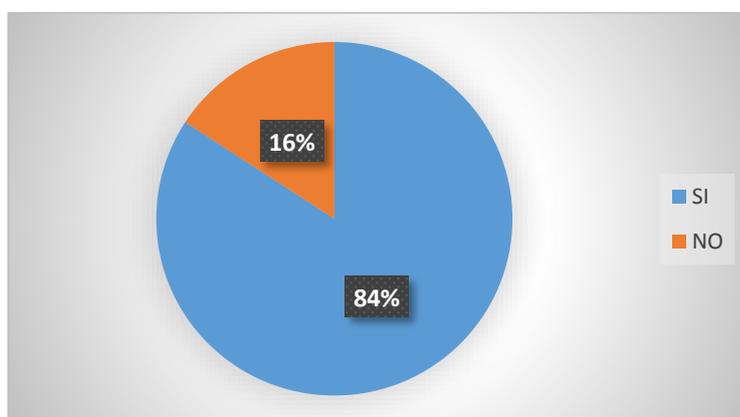
**Tabla 9: Eficiencia al solucionar un problema en el servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	320	84
NO	60	16
TOTAL	380	100

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 11: Eficiencia al solucionar un problema en el servicio**



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Al presentar un problema en el servicio de agua potable y alcantarillado que brinda la EP-EMAPAR el 84% de los encuestados manifiestan que hay un sincero interés por solucionarlo por parte de los encargados, mientras que el 16% manifiestan que deben realizar algunas solicitudes para que un encargado se acerque a solucionar el problema suscitado.

**10. ¿Cree usted que es adecuado el precio que paga por el agua potable y alcantarillado?**

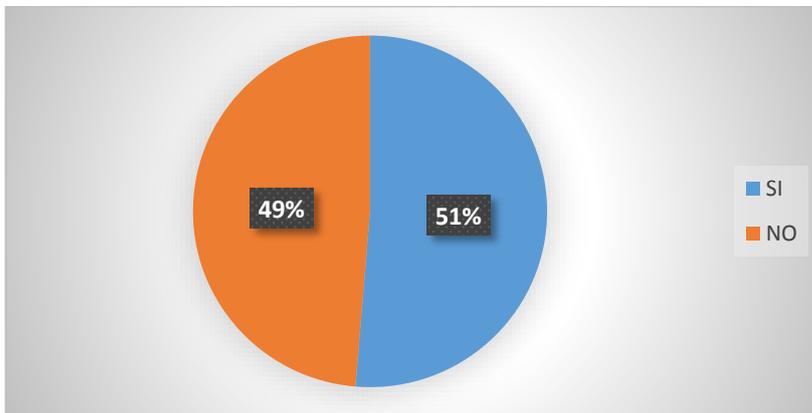
**Tabla 10: Adecuado precio que se paga por el servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	195	51
NO	185	49
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 12: Adecuado precio que se paga por el servicio**



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 51% de los usuarios de este servicio manifiestan que es adecuado el precio que paga por el agua potable y alcantarillado mientras que el 49% dice que no es el adecuado porque en algunos barrios de la ciudad existe escasez de este servicio y los habitantes igual deben pagarlo sin utilizarlo.

### 3.5.2 Análisis de las encuestas aplicadas a los empleados administrativos de la EP-EMAPAR

#### 1. ¿Cuál sería la calificación que daría a la gestión administrativa que realiza la EP-EMAPAR?

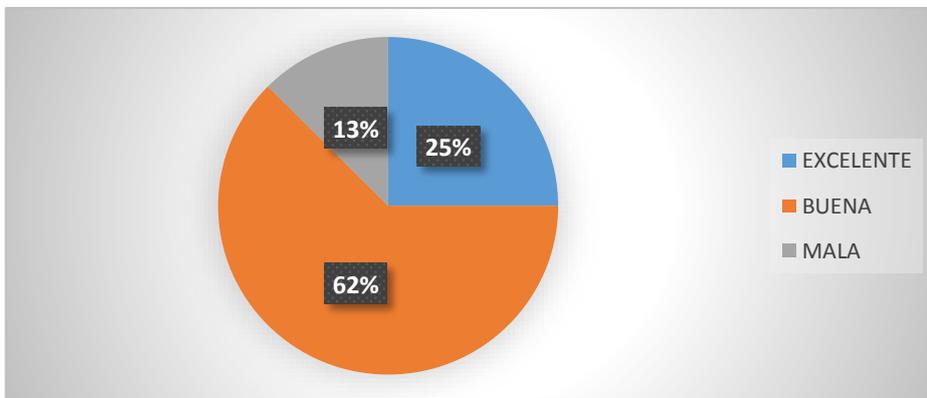
**Tabla 11: Calificación que se daría a la gestión administrativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	20	25
BUENA	50	63
MALA	10	13
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 13: Calificación que se daría a la gestión administrativa**



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Los empleados administrativos manifiestan que un 62% que la gestión administrativa que realiza la EP-EMAPAR es buena, el 25% comenta que es excelente y el 13% que es mala.

## 2. ¿La EP-EMAPAR tiene claramente definida la misión y visión?

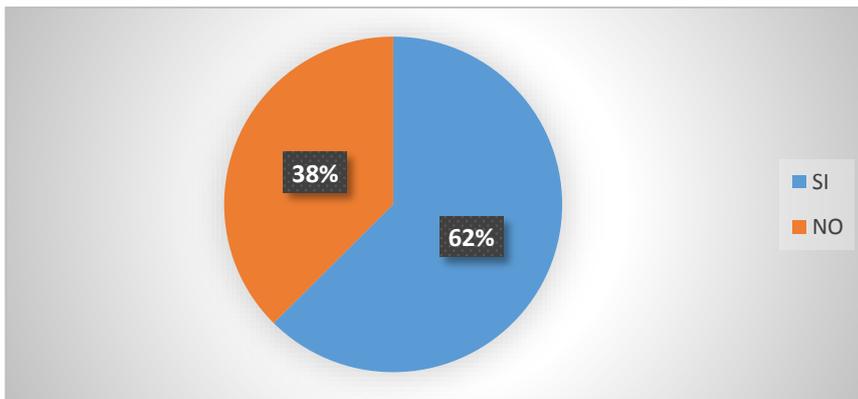
**Tabla 12: Misión y Visión de la EP-EMAPAR ampliamente definida**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	62
NO	30	38
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 14: Misión y Visión de la EP-EMAPAR ampliamente definida**



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 62% de los empleados manifiestan que la misión y visión del EP-EMAPAR es claramente definida por lo que todas las actividades están encaminadas al cumplimiento de las mismas, mientras que el 38% manifiestan que no es claramente definida y que necesita mayor difusión.

### 3. ¿Cómo es la comunicación que existe entre el personal que conforma la EP-EMAPAR?

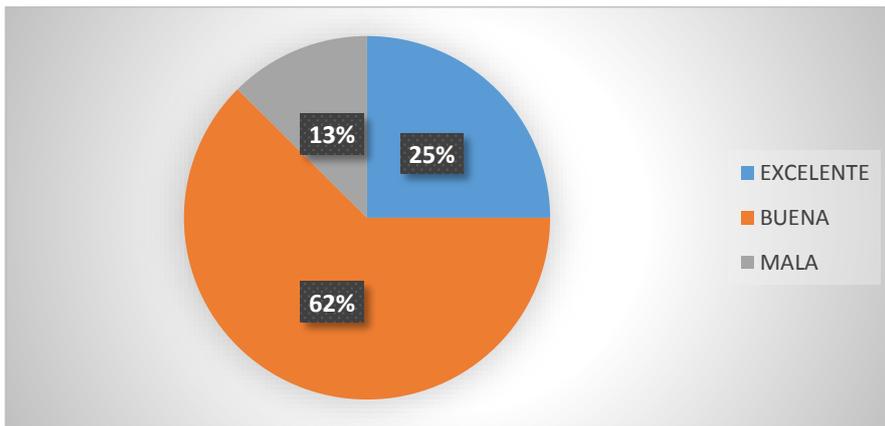
**Tabla 13: Comunicación entre el personal del EP-EMAPAR**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	20	25
BUENA	50	62
MALA	10	13
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 15: Comunicación entre el personal del EP-EMAPAR**



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Los empleados respondieron en un 25% que la comunicación entre el personal Administrativo del EP-EMAPAR es excelente, el 62% comentan que es buena y el 13% que es mala. Esto se debe a la falta de coordinación y trabajo en equipo por parte de algunos departamentos.

4. ¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la EP-EMAPAR?

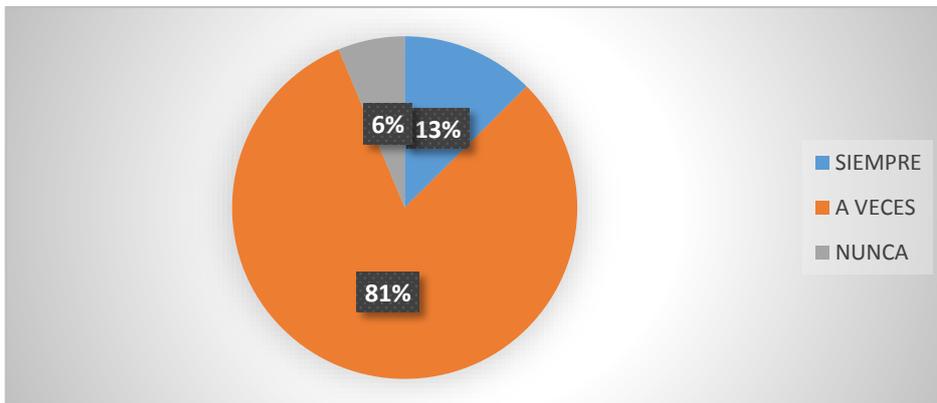
**Tabla 14: Sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	12,5
A VECES	65	81,25
NUNCA	5	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 16: Sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones**



**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 81% de los encuestados considera que a veces sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la EP-EMAPAR, mientras que el 13% manifiesta siempre, el 6% nunca.

**5. ¿Conoce usted si existe en la empresa un manual de procedimiento?**

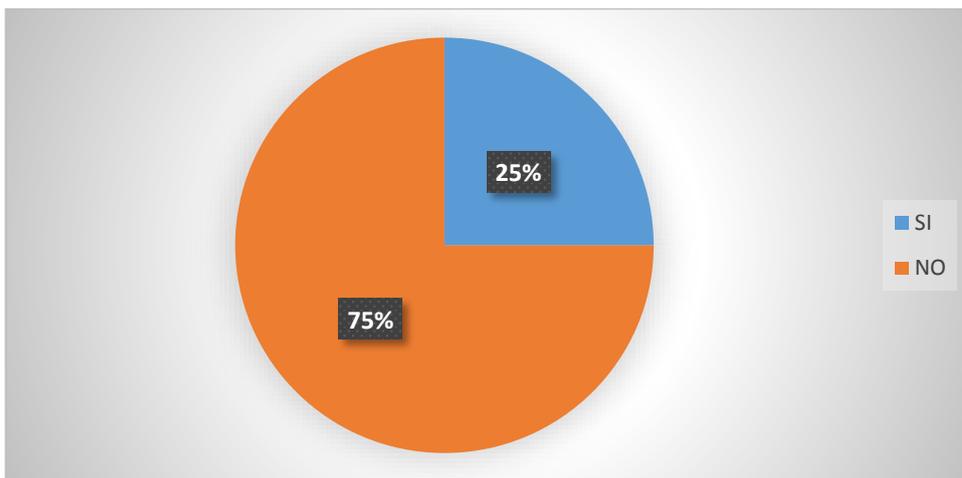
**Tabla 15: Existe en la empresa un manual de procedimiento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	25
NO	60	75
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 17: Existe en la empresa un manual de procedimiento**



**Fuente:** Tabla 15

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Los encuestados en un 75% comenta que existe en la empresa un manual de procedimiento y que lo conoce claramente, mientras que el 25% comenta que no lo conoce y no es difundido entre el personal.

## 6. ¿Existen retrasos continuos en la presentación de los Estados Financieros?

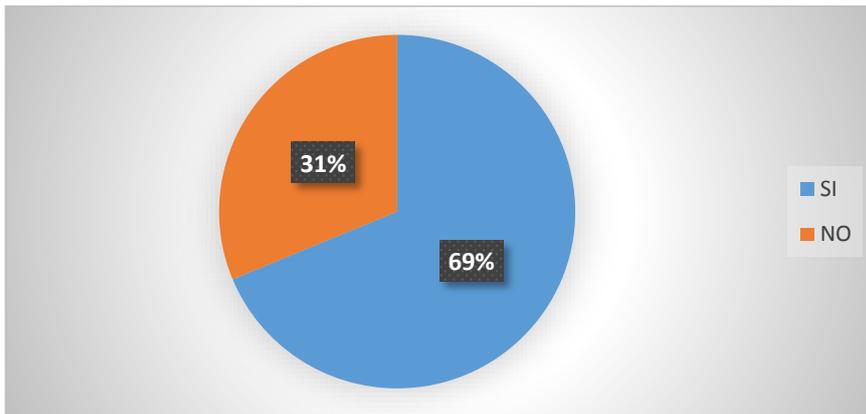
**Tabla 16: Retrasos continuos en la presentación de los Estados Financieros**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	68,75
NO	25	31,25
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 18: Retrasos continuos en la presentación de los Estados Financieros**



**Fuente:** Tabla 16

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 69% manifiesta que si existen ciertos retrasos en la presentación de los estados financieros, mientras que el 31% manifiesta que se realiza en el tiempo adecuado.

**7. ¿En qué nivel se encuentra la demora en la elaboración de los Estados Financieros?**

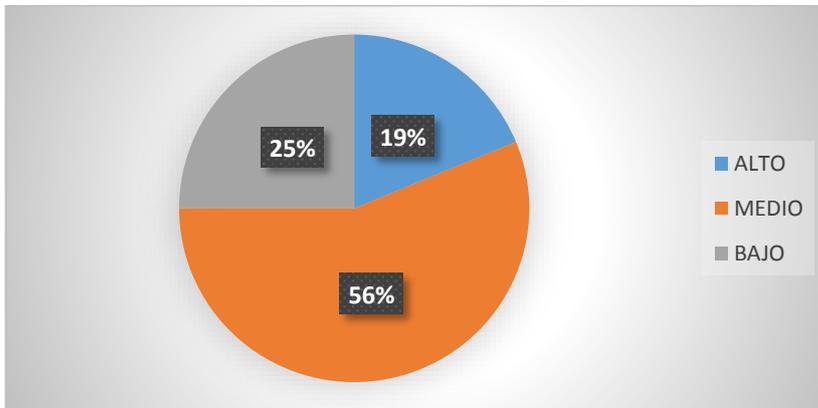
**Tabla 17: Nivel en que se encuentra la demora en la elaboración de los Estados Financieros**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	15	19
MEDIO	45	56
BAJO	20	25
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 19: Nivel en que se encuentra la demora en la elaboración de los Estados Financieros**



**Fuente:** Tabla 17

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El nivel en el que se encuentra la demora de la presentación de los Estados financiero en un 19% es alto, el 56% es mediana y el 25% es bajo.

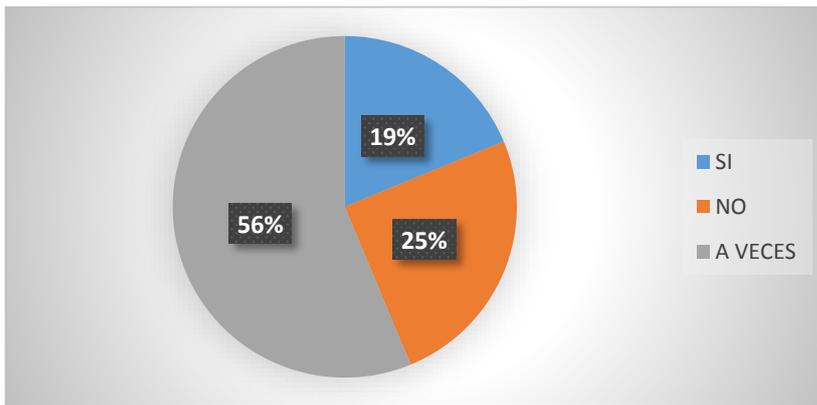
**8. ¿Existen procedimientos de control físico y oportuno y sin demora para los Activos fijos?**

**Tabla 18: Procedimientos de control físico y oportuno para los activos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	19
NO	20	25
A VECES	45	56
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR  
**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 20: Procedimientos de control físico y oportuno para los activos**



**Fuente:** Tabla 18  
**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** El 19% de los encuestados comenta que si existen procedimientos de control físico y oportuno y sin demora para los Activos fijos, el 25% comenta que no existe y el 56% manifiesta que a veces existe este control de manera oportuna.

9. ¿En qué nivel se encuentran calificado el personal que se encarga de elaboración de los Estados Financieros?

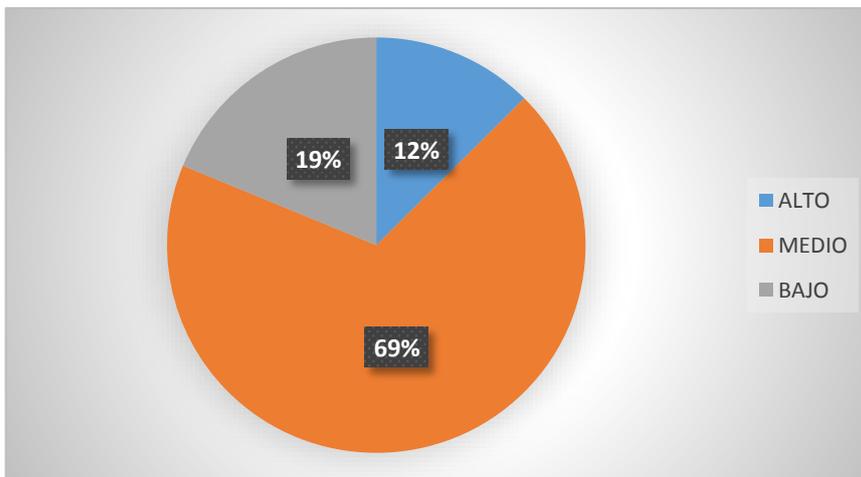
**Tabla 19: Nivel en que se encuentra calificado el personal que elabora los Estados Financieros**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	10	12,5
MEDIO	55	68,75
BAJO	15	18,75
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

Elaborado por: Marcela Cano

**Gráfico 21: -Nivel en que se encuentra calificado el personal que elabora los Estados Financieros**



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Los encuestados califican al personal que se encarga de elaboración de los Estados Financieros en un 69% nivel medio, el 19% nivel bajo y el 12% el nivel alto.

## 10. ¿En su situación personal, que considera tendría que mejorar la empresa?

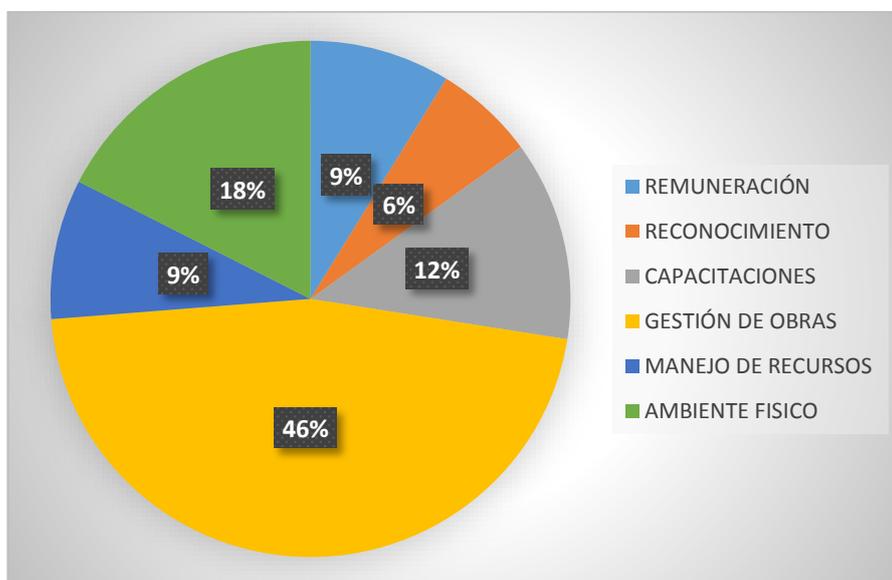
**Tabla 20: Aspectos que debería mejorar la empresa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REMUNERACIÓN	7	8,75
RECONOCIMIENTO	5	6,25
CAPACITACIONES	10	12,5
GESTIÓN DE OBRAS	37	46,25
MANEJO DE RECURSOS	7	8,75
AMBIENTE FISICO	14	17,5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados administrativos EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 22: Aspectos que debería mejorar la empresa**



**Fuente:** Tabla 20

**Elaborado por:** Marcela Cano

**ANÁLISIS:** Los Encuestados manifiestan que se debería mejorar aspectos como el 46% gestión en obras, el 12% capacitaciones, el 18% ambiente físico, el 9% la remuneración de los empleados y el manejo correcto de los recursos, y el 6% reconocimientos en las actividades que realizan.

### 3.5.3 Análisis vertical de los estados financieros periodo 2013-2014

#### 3.5.3.1 Activos

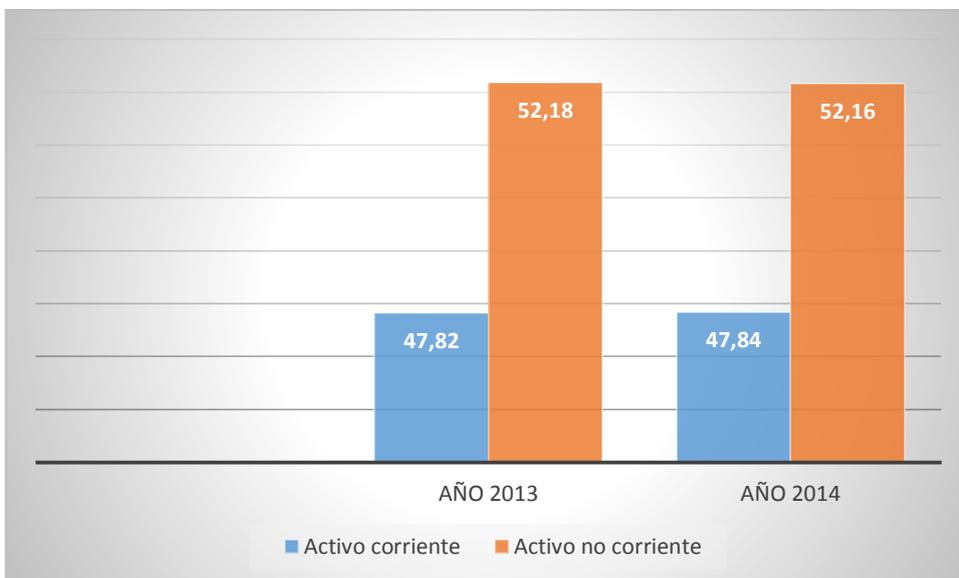
**Tabla 21: Análisis de los activos**

GRUPO	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación del activo en comparación de los dos años.
Activo corriente	47,82	47,84	0,01646026
Activo no corriente	52,18	52,16	0,68369336

**Fuente:** Estados financieros 2013-2014

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 23: Análisis de los activos**



**Fuente:** Tabla n° 21

**Elaborado por:** Marcela Cano

**INTERPRETACIÓN:** Luego de haber examinado el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de la EP-EMAPAR se obtiene los siguientes resultados:

#### **ACTIVOS**

En el periodo 2013, se determina que el total de activos de la empresa representan un valor de \$ 26,038,441.75 donde un 47,82% corresponden al activo corriente con una cantidad de 12,456,077.93 valor a favor de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo y un 51,18% que corresponde a activos no corrientes con una cantidad de 13,403,324.8; en cambio en el año 2014 , se determina que el total de activos de la

empresa representan un valor de \$ 25,644,911.92 donde un 47,84% corresponden al activo corriente con una cantidad de 12,263,602.81 valor a favor de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo y un 52,16% % que corresponde a activos no corrientes con una cantidad de 13,227,922.25 evidenciando el porcentaje de mayor relevancia en relación a sus activos totales, notando que la EP-EMAPAR en los dos años tiene una inversión significativa en los valores correspondientes a propiedad, planta y equipo para el desempeño de sus actividades. En comparación de estos dos periodos se obtuvo una variación de 0,01% en los activos corrientes y el 0,68% en los activos no corrientes.

### Activo corriente

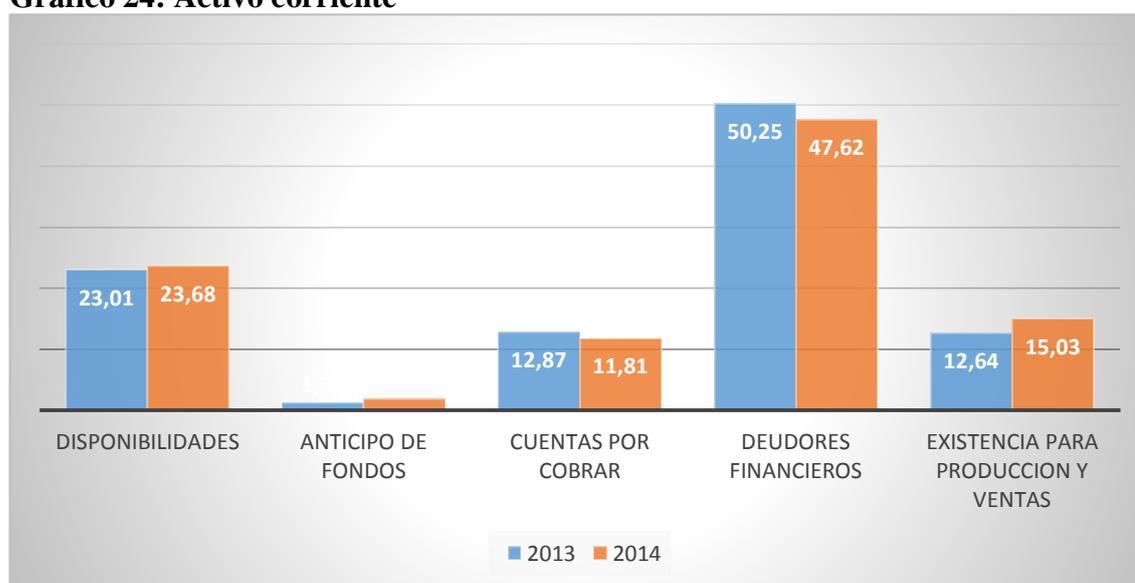
**Tabla 22: Activo corriente**

ACTIVO CORRIENTE	2013		2014	
	Valor	%	Valor	%
Disponibilidades	2821585,31	23,01	2949195,79	23,68
Anticipos de fondos	150470,1	1,23	231109,52	1,86
Cuentas por cobrar	1578753,64	12,87	1471111,67	11,81
Deudores financieros	6162525,71	50,25	5932483,14	47,62
Existencias para producción y ventas	1550268,05	12,64	1872177,81	15,03
<b>TOTAL</b>	<b>12263602,81</b>	<b>100,00</b>	<b>12456077,93</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estados financieros 2013-2014

Elaborado por: Marcela Cano

**Gráfico 24: Activo corriente**



Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Marcela Cano

**INTERPRETACIÓN:** Luego de realizar el análisis vertical obtenemos que en el año 2013 , el total de activo corriente está representado por el 47,82 % valor que corresponde a \$ 12,263,602.81 en donde el rubro más relevante corresponde a deudores financieros con el 50,25%; mientras que el año 2014 el total de activo corriente está representado por el 47,84 % valor que corresponde a \$ 12,456,077.93 en donde el rubro más relevante corresponde a deudores financieros con el 47,62%, estos montos se dan por anticipo fondos años anteriores a GADS , por obras y por cuentas pendientes por cobrar.

Así mismo dentro del rubro Disponibilidades cuenta con un porcentaje de 23,01% en el año 2013 y el 23,68% en el año 2014 lo que representa a dinero disponible para la ejecución de obras a través de Bancos Comerciales (Moneda Nacional)

Dentro del rubro anticipo de fondos el 1,23% representa al año 2013 y el 1,86% al año 2014 equivalente a anticipos a servidores públicos, anticipo contratistas y anticipos proveedores de bienes y servicios.

Del rubro cuentas por cobrar el 12,87% se obtiene del año 2013, mientras que el 11,81% corresponde al año 2014 representando a cuentas por cobrar por tasas y contribuciones, por venta de bienes y servicios.

Por último el valor detallado en existencias para producción y ventas de bienes de uso, vestuario lencería y prendas, materiales de oficina, materiales de aseo, combustible y lubricantes, herramientas, materiales de construcción eléctrica, repuestos y accesorios en el 2013 tiene el valor de 12,64% mientras que el 2014 tiene el 15,03% teniendo una variación de 2,39% representado este punto lo relacionado con existencias bienes de uso y consumo para producción , llevándose el mayor porcentaje el correspondiente a materiales de construcción eléctrica y de repuestos y accesorios.

## Activo no corriente

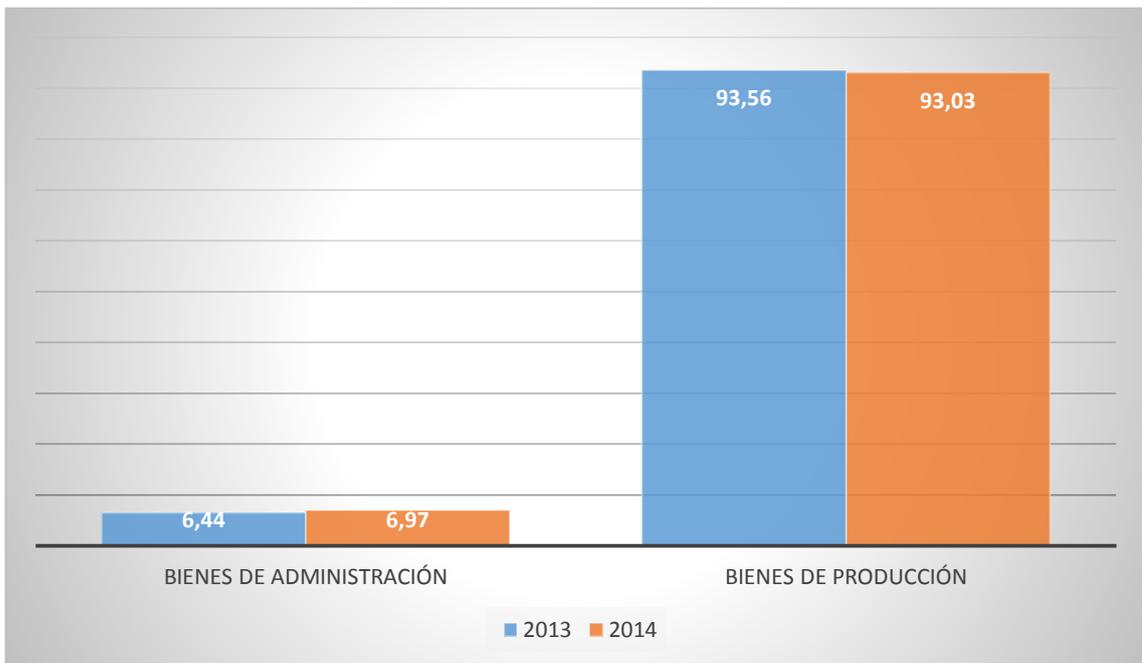
**Tabla 23: Análisis del activo no corriente**

ACTIVO NO CORRIENTE	2013		2014	
	Bienes de administración	852324,88	6,44	933898,13
Bienes de producción	12375667,4	93,56	12469426,7	93,03
<b>TOTAL</b>	<b>13227992,25</b>	<b>100,00</b>	<b>13403324,81</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Estados financieros 2013-2014

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 25: Análisis del activo no corriente**



**Fuente:** Tabla 23

**Elaborado por:** Marcela Cano

**INTERPRETACIÓN:** Este grupo representa la mayor inversión con que cuenta la EP-EMAPAR, debido a que aquí se centra todo lo concerniente a Bienes muebles, bienes inmuebles, los cuales son utilizados con la finalidad de desarrollar cada una de las operaciones que son propias de la actividad de la EP-EMAPAR y así prestar sus servicios y satisfacer las necesidades de cada uno de sus usuarios.

En el año 2013 estos representan un valor de \$ 13,227,992.25, correspondiente al 51,58% en relación al total de los activos, en donde la mayor inversión se encuentra en Propiedad, Planta y Equipo con el 93.56%; mientras que en el año 2014 se cuenta con un total de 13403324,81 en activos no corrientes lo que en mayor porcentaje del 93.03% representa

igual forma que el año anterior a maquinarias, vehículos, bienes y muebles, herramientas entre otros; los mismos que sirven para el desempeño operacional de las actividades y servicios que presta la EP-EMAPAR.

### 3.5.3.2 Pasivo y patrimonio

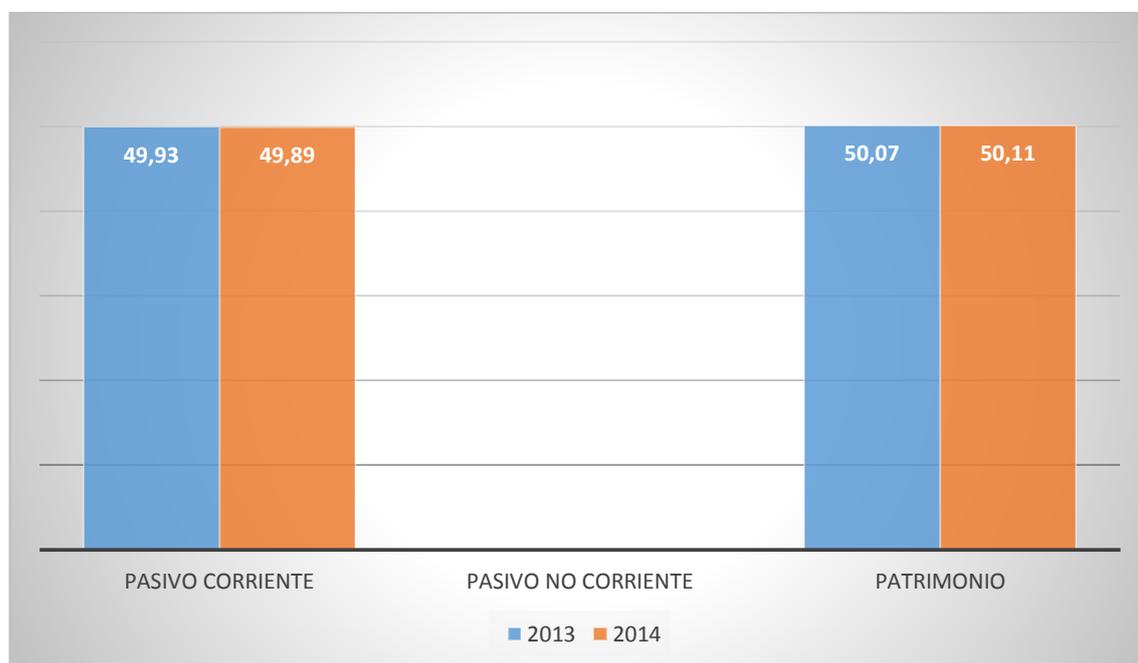
**Tabla 24: Pasivo y Patrimonio**

Grupo	2013		2014	
Pasivo Corriente	12803883,58	49,9275787	12990882,28	49,8911663
Pasivo no corriente	0	0	0	0
Patrimonio	12841028,34	50,0724213	13047559,47	50,1088337
<b>TOTAL</b>	<b>25644911,92</b>	<b>100</b>	<b>26038441,75</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estados financieros 2013-2014

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 26: Análisis del Pasivo y Patrimonio**



**Fuente:** Tabla 24

**Elaborado por:** Marcela Cano

**INTERPRETACIÓN:** En el año 2013 se determina que el total de los pasivo y patrimonio de la EP-EMAPAR es de 25644911,92 donde el 49,93% equivale al pasivo corriente con una cantidad de \$12803883 y un 50,07% equivale al patrimonio con una cantidad de 12841028,34. En el año 2014 se evidencia un total de pasivos y patrimonio

con un valor de \$26038441,75 donde el 49,89% representa al pasivo corriente con un valor de 12990882,28 y el 50,10% representa al patrimonio con un valor de 13047559,47 dichos valores corresponden a las obligaciones corto plazo que tiene la entidad por pagar a terceras personas y el patrimonio representando a los bienes, elementos materiales e inmateriales con que cuenta la empresa. En los dos años no ha variado los valores.

### 3.5.3.2.1 Pasivo corriente

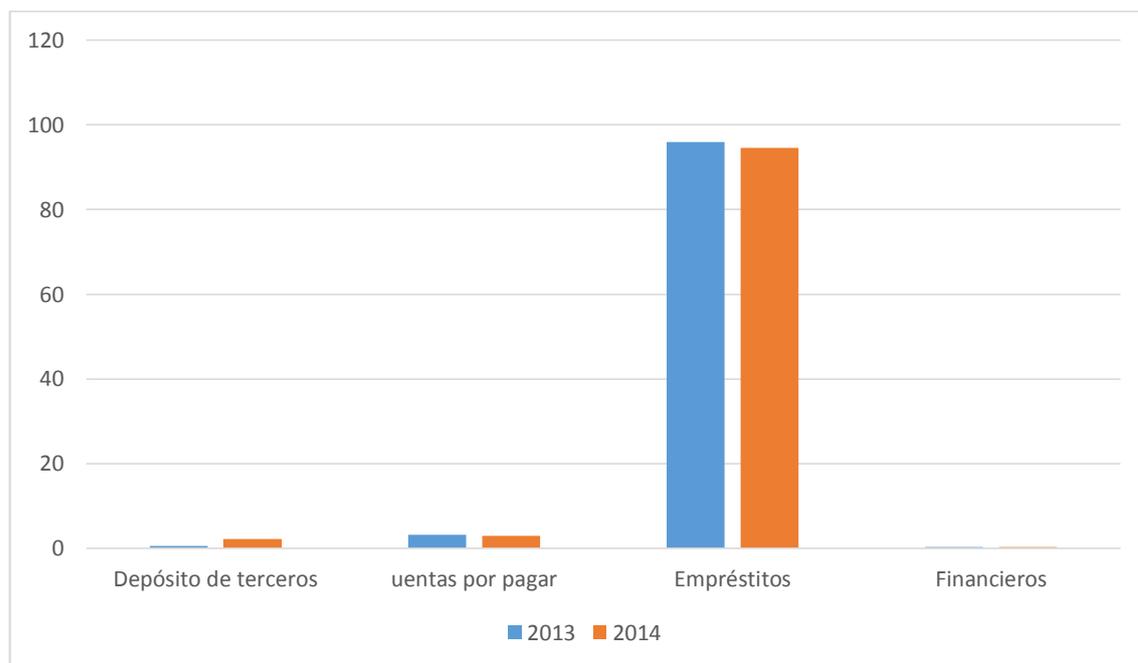
**Tabla 25: Análisis del pasivo corriente**

PASIVO CORRIENTE	2013		2014	
	Valor	%	Valor	%
Depósito de terceros	70433,23	0,55	282770,72	2,18
Cuentas por pagar	401135,57	3,13	383014,02	2,95
Empréstitos	12292096,96	96,00	12291281,71	94,61
Financieros	40217,82	0,31	33815,83	0,26
<b>TOTAL</b>	<b>12803883,58</b>	<b>100,00</b>	<b>12990882,28</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Estados financieros 2013-2014

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Gráfico 27: Análisis del pasivo corriente**



**Fuente:** Tabla 25

**Elaborado por:** Marcela Cano

**INTERPRETACIÓN:** Con respecto al financiamiento a corto plazo, este está representado por un valor de 12803883,58 en el periodo 2013 que corresponde al 49,93% del total de pasivos y patrimonio en donde el rubro más significativo es el

correspondiente a empréstitos con el 96%; de igual manera en el año 2014 se tiene en pasivo corriente un total de 12990882,28 correspondiente al 49,89% del total de pasivo y patrimonio, en donde igual que en el periodo 2013 el rubro más representativo es el que corresponde a Empréstitos con un porcentaje del 94,61% las cuentas que integran este punto son los créditos internos realizados para el sector publico financiero y para el sector público no financiero.

### 3.5.3.2 Patrimonio

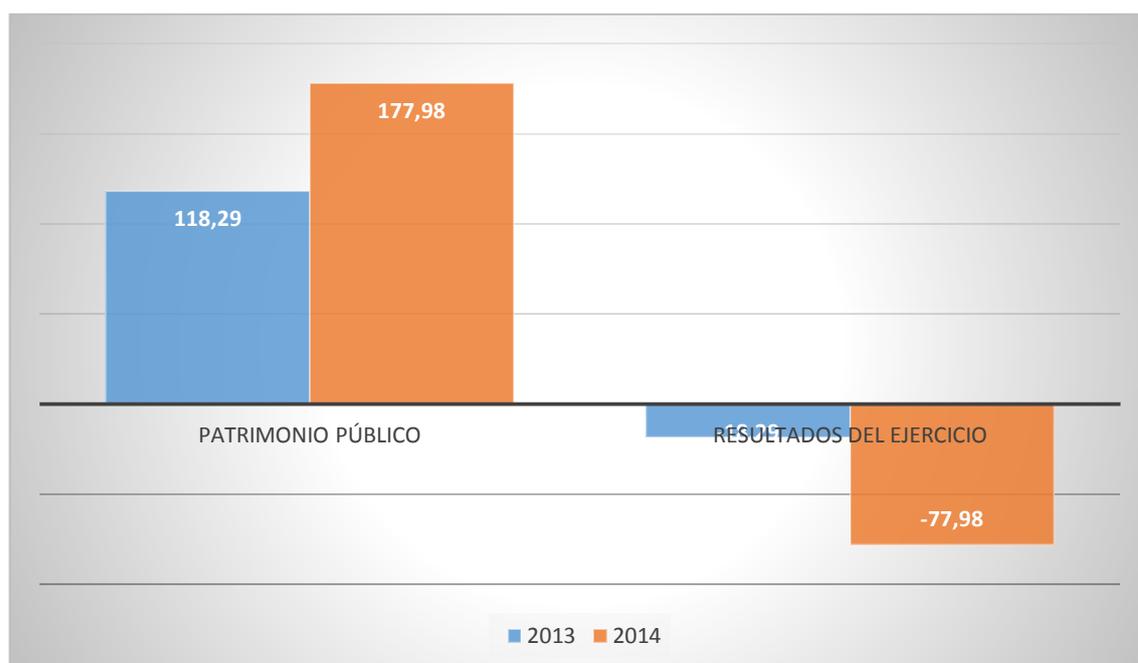
**Tabla 26: Análisis del patrimonio**

PATRIMONIO	2013		2014	
	Patrimonio público	22854729	<b>118,29</b>	22854729,69
Resultados del ejercicio	-3534026,11	<b>-18,29</b>	-10013701,35	<b>-77,98</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19320702,89</b>	<b>100,00</b>	<b>12841028,34</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estados financieros 2013-2014

Elaborado por: Marcela Cano

**Gráfico 28: Análisis del patrimonio**



Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Marcela Cano

**INTERPRETACIÓN:** En lo referente al patrimonio se puede evidenciar que este está conformado en el año 2013 por 19320702,89 que representa el 50,07% y en el año 2014 por un valor de 12841028,34 que representa el 50,11% en relación al total de pasivos y patrimonio de los periodos respectivos, en donde el grupo más significativo es el de patrimonio de empresas pública con un 100% evidenciando que ésta posee una sólida solvencia para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo, permitiendo el desarrollo normal de las operaciones y actividades propias de la misma.

### 3.5.3.3 Estructura financiera

#### AÑO 2013-2014

**Tabla 27: Estructura financiera año 2013**

ESTADOS FINANCIEROS 2013	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
47,82	49,93
	PASIVO NO CORRIENTE
ACTIVO NO CORRIENTE	PATRIMONIO
52,18	50,07

**Fuente:** Análisis vertical de los estados financieros 2013

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 28: Estructura financiera año 2014**

ESTADOS FINANCIEROS 2014	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
47,84	49,89
	PASIVO NO CORRIENTE
ACTIVO NO CORRIENTE	PATRIMONIO
52,16	50,11

**Fuente:** Análisis vertical de los estados financieros 2014

**Elaborado por:** Marcela Cano

Una vez realiza la Estructura Financiera de la EP-EMAPAR se ha podido determinar que los activos corrientes están siendo financiados por 49,89% de los pasivos corrientes.

Así mismo se puede evidenciar que la EP-EMAPAR tiene una notable inversión en lo que se refiere a activos no corrientes los cuales están representados por el 52,18%.

### 3.5.4 INDICADORES FINANCIEROS

#### 3.5.4.1 Índice de solvencia de liquidez

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{12456077,93}{12990882,28} = 0,96$$

Interpretación: En el año 2014 la EP-EMAPAR, tiene una liquidez de \$0,96 centavos de dólar, lo que significa que por cada dólar que la empresa adeuda tiene \$0,96 para responder por sus obligaciones a corto plazo.

#### 3.5.4.2 Índice de prueba ácida

$$\text{Índice de prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Índice de prueba ácida} = \frac{12456077,93 - 0 - 1471111,67}{12990882,28} = 0,85$$

**Interpretación:** Mediante este índice se puede determinar que por cada dólar que la empresa adeuda a terceras personas cuenta con \$0,85 centavos de dólar en el año 2014, lo que indica que la EP-EMAPAR es poco solvente y necesita depender de terceras personas. Además se puede evidenciar que en el último periodo analizado, existe una notable disminución en lo que refiere a cuentas por cobrar debido a una mejor política de cobranza lo cual ha permitido una considerable recuperación de cuentas por cobrar en comparación al año 2013.

### Índice de prueba ácida

$$\text{Índice de prueba ácida} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Índice de prueba ácida} = \frac{2949195,79}{12990882,28} = 0,22$$

**Interpretación:** Mediante este indicador se puede medir las disponibilidades inmediatas, es decir dinero correspondiente a Caja y dinero en bancos con que cuenta la EP-EMAPAR para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es así que se puede determinar que en el año 2014, la empresa cuenta con un \$0,22 centavos de dólar.

### 3.5.4.3 Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Índice de endeudamiento del activo} = \frac{12990882,28}{26038441,75} = 0,49 = 49\%$$

**Interpretación:** Este indicador demuestra que la EP-EMAPAR tiene en el año 2014 el 49% de los activos totales financiados por deuda, es decir no depende de terceras personas y está en capacidad de endeudarse. Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera de la EP-EMAPAR, es así que la empresa en el presente periodo demuestra un elevado grado de independencia de ésta frente a sus acreedores ya que su relación es baja.

Índice del endeudamiento patrimonial

$$\text{Índice de endeudamiento del patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Índice de endeudamiento patrimonial} = \frac{12990882,28}{13047559,47} = 0,9956 = 99,56\%$$

**Interpretación:** Una vez aplicado dicho indicador se puede determinar que en el año 2014, la EP-EMAPAR tiene el 99,56% correspondiente al endeudamiento patrimonial, es decir el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

### **Endeudamiento del activo fijo**

Esta razón evalúa la relación del pasivo no corriente o a largo plazo y el activo fijo, permitiendo establecer el empleo de los recursos financieros de largo plazo en la adquisición de activos fijos.

$$\text{Índice de endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Pasivo no corriente a largo plazo}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

$$\text{Índice de endeudamiento del activo fijo} = \frac{0}{13403324,81} = 0$$

No existen deudas a largo plazo que financien el activo fijo neto.

### **Apalancamiento**

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{26038441,75}{13047559,47} = 1,99$$

Luego de aplicar el indicador de apalancamiento se puede evidenciar que en el año 2014 por cada dólar invertido en activos totales la empresa cuenta con \$1.99 centavos de dólar correspondiente al patrimonio para cubrir dicho gasto evidenciando una leve disminución debido a que los activos han sido incrementados en el presente periodo al igual que el patrimonio.

Así mismo se puede determinar que la empresa cuenta con recursos internos para cubrir sus obligaciones.

### 3.5.5 INDICADORES DE GESTIÓN

#### 3.5.5.1 Rotación de cartera

$$\text{Rotacion de la cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo (venta bienes y servicio credito)}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotacion de la cartera} = \frac{945517,82}{1471111,67} 0,64$$

**Interpretación:** Luego de aplicar el índice de rotación de cartera se puede evidenciar que el año 2014 la rotación de cartera es de 0,64 veces durante el año, es decir que la cantidad de \$1471111,67 se convirtió en efectivo 0,25 veces durante el periodo 2014 veces evidenciando que la rotación de su cartera en este periodo fue muy lenta debido a que no hay una gestión en políticas de cobro, notando el alto nivel de cuentas por cobrar. Así mismo se puede evidenciar que el volumen de ventas en la EP-EMAPAR se ha incrementado significativamente en el periodo 2014.

## **CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO (PEF) A LA “EMPRESA PÚBLICA, EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

#### **4.1.1 Introducción**

El proceso de planeación estratégica desarrollado por la Gerencia, a través del Departamento de Fortalecimiento Institucional, en coordinación con las Direcciones de: Técnica, Ingeniería, Administrativa, Financiera y Comercial, y con el involucramiento de todos los estamentos de la empresa, cuyo objetivo es el ser orientador del desarrollo de la empresa y el referente de la gestión institucional que se describe en este documento.

Se adoptó una metodología participativa dentro de un proceso de reflexión y construcción colectiva; se sustentó en una reflexión sobre los objetivos, actividades y servicios que la empresa presta y sobre las políticas para manejar las relaciones con nuestros clientes internos y externos (ANÁLISIS FODA) y sus matrices.

Partiendo de una línea base se revisó nuestra razón de ser, con miras a la búsqueda permanente de la mejora continua de la organización, para asegurar el progreso de la misma y la satisfacción de nuestros clientes.

Por ello, la Planeación Estratégica responde a preguntas sobre cómo debe actuar la empresa frente a los retos propuestos por las autoridades y el personal de la institución.

Así pues, el programa de Planeación Estratégica se desarrolla en función de factores internos y la consideración de factores externos.

Esto significa que el primer paso del proceso fue considerar la opinión y el sentir de todas y todos los involucrados en las diferentes áreas de la empresa y representantes de la ciudadanía.

El resultado se interpreta como la guía que orienta el pensamiento y accionar de la entidad: misión, visión, política, valores corporativos, directrices, objetivos, metas y políticas empresariales. Lo que nos permite establecer nuestra ruta estratégica.

El seguimiento y evaluación de la Planeación Estratégica, tiene por fin hacer más transparentes las relaciones internas y con la ciudadanía, evitando decisiones sorpresivas que afecten la seguridad técnica; administrativa y financiera.

La Planeación Estratégica, además de constituir la respuesta a un deber normativo, es un elemento sustancial para alimentar y fortalecer el proceso de mejoramiento continuo en aras de ser cada día más, una entidad moderna, eficiente y ágil, que responde con transparencia a las necesidades sectoriales y a la gestión municipal encomendada.

Por lo tanto, en este documento se presenta la definición de actividades e iniciativas a desarrollar, en respuesta de objetivos estratégicos validados mediante elementos visionales y misionales, como un componente Institucional, que guarda relación con los procesos internos de la entidad y con su interrelación con otros agentes externos.

#### **4.1.2. Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es formular los lineamientos de Planeación Estratégica de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, para que sea el documento orientador del desarrollo de la entidad y el referente de la gestión institucional dentro del contexto de la normativa legal vigente, tomando en consideración las necesidades y expectativas de los clientes relacionadas con el que hacer de la institución.

#### **4.1.3. Metodología**

El futuro hay que imaginarlo, pero construyéndolo. Por ello, las organizaciones están obligadas permanentemente y proactivamente a reflexionar con respecto a sus directrices estratégicas, acciones estratégicas y su ruta estratégica, frente a las nuevas circunstancias de su entorno.

Se adoptó una metodología participativa de tal manera que el direccionamiento estratégico de la empresa sea el resultado de un proceso de reflexión y construcción colectiva, adoptado por el equipo responsable del Plan, enriquecido con las experiencias y el conocimiento real de los problemas y soluciones de los servidores públicos de todos los niveles organizacionales así .

#### **4.1 4 Descripción institucional**

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, a través de la Unidad de Gestión del Programa PRAGUAS, a solicitud del Municipio de Riobamba, suscribió el Convenio de Asistencia Técnica para la delegación o desconcentración de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico, mediante la aplicación de Nuevos Modelos de Gestión.

Con estos antecedentes, el PRAGUAS, contrató a un equipo de técnicos para que con información proporcionada por funcionarios de dicha Municipalidad y el levantamiento en campo, se efectúe el diagnóstico técnico, financiero y comercial, en la zona urbana del cantón Riobamba.

Por lo tanto el Municipio, como responsable de la dotación de los servicios básicos, suscribió un Convenio de Asistencia Técnica para la delegación de los servicios de agua potable y alcantarillado con el MIDUVI, por el cual el Proyecto PRAGUAS financio la consultoría para la implantación del Modelo de Gestión Desconcentrado.

En sesiones realizadas el 26 de julio y 20 de septiembre del 2004 se aprueba la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y alcantarillado del cantón Riobamba, la misma que entró en vigencia el 24 de septiembre del 2004.

La Municipalidad del cantón Riobamba en concordancia con la nueva Constitución Política, vigente a partir del 2008, contiene el marco conceptual de los servicios básicos, en el cual se halla el sector de agua potable y saneamiento (art. 264), mediante sesiones realizadas el 28 de diciembre del 2009, 8 y 13 de enero del 2010 se discutió y aprobó la ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR la misma que entró en vigencia el 18 de enero del 2010.



**Fuente: EP-EMAPAR**

**Elaborado por: Departamento de Fortalecimiento Institucional**

La Empresa se rige por la “ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR” la misma que en su Art 1 establece:

“Art. 1. CONSTITUCIÓN: Constituyese con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente Ordenanza que regula la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.”

De conformidad con el art. 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas podrá establecer empresas subsidiarias, empresas filiales, agencias o unidades de negocio.”

Compete a la Empresa Pública EMAPAR todo lo relacionado con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, de conformidad con el plan estratégico de desarrollo físico.

Las atribuciones de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba son: a) la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social

en sus inversiones, y b) cuidar el entorno ecológico, contribuir al mantenimiento y control de las fuentes hídricas aprovechables del cantón Riobamba, así como integrar los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental.

La presente Ordenanza de Creación regulará la constitución, organización básica, y funcionamiento de los órganos de dirección y de gestión de la empresa, establecerá los alcances de la autonomía legal, competencias, funciones y responsabilidades de la EP-EMAPAR requeridas para cumplir con los objetivos.

En este contexto los procesos de Planeación Estratégica no son nuevos en la entidad, en el año 2009, se desarrolló el primer plan para el período 2010-2013, en el que se involucraron directivos, empleados, por medio de talleres, con miras a definir la fase filosófica a través de la misión, visión, objetivos y valores.

El desempeño de la EP-EMAPAR contempla como base el Mandato Constitucional, la Planificación del GAD Municipal y lineamientos propios de la empresa.

La gestión de la EP-EMAPAR estará enmarcada en la Constitución de la República; así el Art.12 establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable; el Art. 314 garantiza la universalidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad y calidad del servicio, así como que los precios y tarifas de estos servicios sean equitativos, estableciendo su regulación y control; y, el Art. 411 señala que el Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos.

La gestión de la EP-EMAPAR se articula con el modelo de gestión Municipal, en la medida que es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado, respetando la autonomía de la empresa de manera integral, desconcentrada y participativa.

En esta medida, la Empresa entiende la necesidad de realizar una gestión coordinada, complementaria y articulada con las distintas instancias municipales que son rectoras y ejecutoras de programas y proyectos en el cantón, que es en el que se resuelve la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado.

- Se vincula la planificación estratégica, técnica y financiera de la EP-EMAPAR, considerando que la planificación técnica debe responder a la estrategia organizacional definida en la Planificación Estratégica, y por otro lado, que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales deben

contar con el debido financiamiento, se plantea la necesidad de establecer un Sistema de Planificación que integre todos estos componentes (estratégico, técnico y financiero).

- Como un elemento adicional al proceso de planificación, La EP-EMAPAR cuenta con su Plan Maestro formulado con un horizonte de planificación hasta el año 2040, los mismos que establecen los proyectos de inversión sobre los cuales debe caminar la Gestión Técnica Empresarial.
- Con el objeto de ajustar la gestión de la EP-EMAPAR a las exigencias que implican los nuevos retos, se contemplan proyectos de fortalecimiento institucional en diferentes ámbitos, tales como lograr el alineamiento estratégico de todos los programas de la Empresa.
- Adicionalmente, es necesario mantener procedimientos de priorización de proyectos de inversiones, en función de criterios de viabilidad técnica y financiera; y, de maximización de beneficios sociales.
- Enfatizar en la universalización de los servicios de agua potable y alcantarillado sumados a parámetros como, calidad físico química y bacteriológica, entre otros.

#### **4.1.5 Análisis situacional**

Para dar cumplimiento a lo que establece la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, en la que se debe preparar la respectiva planificación estratégica como requisitos legales.

Este documento ha sido elaborado con la técnica y los principios jurídicos vigentes, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan de Desarrollo Cantonal del GAD del Municipio de Riobamba.

##### **4.1.5.1 Objetivos del buen vivir**

La Constitución del 2008 ha sentado las bases para la recuperación de lo público y la reconstitución del Estado y su rol regulador, se pretende estructurar un Estado constitucional de derechos y justicia, intercultural y plurinacional, que se gobierne de manera desconcentrada y descentralizada.

El texto constitucional también contempla la recuperación de las capacidades estatales y establece que la planificación del desarrollo nacional es uno de los deberes prioritarios del Estado (ver art. 3), que esta será participativa, descentralizada, desconcentrada y

transparente, y que propiciará la equidad social y territorial, promoviendo la concertación (ver art. 275).

Adicionalmente, se consagra el rol del Estado como proveedor de servicios públicos y como garante de que su provisión, pública o privada, responda a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad (ver art. 314). Otro elemento trascendental es la recuperación de la institucionalidad de los sectores estratégicos a través de la creación de empresas públicas.

El título IV de la Constitución establece el protagonismo de las ciudadanas y los ciudadanos en la toma de decisiones, en la planificación y en la gestión de los asuntos públicos, y lo reconoce como un derecho.

Con los cambios constitucionales señalados, este se convierte en un instrumento para el ejercicio y la garantía de derechos, superada así la perspectiva de un plan con “enfoque de derechos”.

Los servicios públicos dejan de ser simples prestaciones sociales para convertirse en medios para la garantía de derechos. El ejercicio de los derechos humanos y de la naturaleza es consustancial a la planificación nacional, en primer lugar, porque la política pública los garantiza, de acuerdo al marco constitucional del Ecuador y, en segundo lugar, porque ellos son en sí mismos los pilares de la sociedad del Buen Vivir.

En esta planificación se abordan los siguientes objetivos:

**Objetivo 1:** Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

Recuperar el Estado para la ciudadanía y, también, fomentar la acción colectiva de la propia sociedad. Se parte del respeto a la autonomía de las organizaciones sociales y se reconoce el papel del Estado para promover la participación social y ciudadana

**Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población

La Constitución, en el artículo 66, establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”.

**Objetivo 5:** Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

La construcción colectiva del espacio público, como lugar de encuentro común, es fundamental para sustituir las formas de convivencia autoritarias y violentas por formas de cohabitación que puedan dirimir la conflictividad social y construir una cultura libre y

pacífica de diálogo intercultural. Los derechos culturales responden a una problemática fundamental, la dominación.

**Objetivo 7:** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.

Con la Constitución de 2008, Ecuador asume el liderazgo mundial en el reconocimiento de los derechos de la naturaleza, como una respuesta contundente al estado actual de la misma, orientando sus esfuerzos al respeto integral de su existencia, a su mantenimiento y a la regeneración de sus ciclos vitales y procesos evolutivos (arts. 71-74). Esta propuesta se enmarca en un contexto en el que la gestión del gobierno se orienta al cumplimiento de los principios y derechos del Buen Vivir o Sumak Kawsay

**Objetivo 8:** Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

Se busca fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas, garantizando la transparencia en la contratación pública y maximizar la eficiencia del gasto público entre otros lineamientos se busca optimizar la gestión financiera de las empresas públicas

**Objetivo 9:** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276). Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación. Una sociedad que busque la justicia y la dignidad como principios fundamentales no solamente debe ser evaluada por la cantidad de trabajo que genera, sino también por el grado de cumplimiento de las garantías que se establezcan y las condiciones y cualidades en las que se efectúe.

En el mundo que propone y define el Buen Vivir, la estructura del Estado y naturaleza del gobierno ejercerá una influencia fundamental en el enfoque y temporalidad de las transformaciones. Para el anclaje del proceso de transformación con la Constitución, estas supondrían una estabilidad y serían vistas como el resultado de un pacto político, adquiriendo legitimidad entre la administración pública que debe ponerlas en marcha y la ciudadanía a la que se está encomendando el derecho y la capacidad para desempeñar un papel protagónico en los asuntos públicos.

#### **4.1.5.2 Objetivos del plan de desarrollo cantonal**

Se constituye en el nuevo marco referencial de la Planificación Estratégica Cantonal a nivel macro, estipulada en el Plan de Desarrollo Cantonal 2006-2025 y su actualización. La estrategia que se plantea es desarrollar un nuevo modelo de gestión pública que se base en la casuística propia del Cantón Riobamba y de los nuevos contextos de transformación de conflictos sociales; es decir tenemos que desarrollar nuevas metodologías acorde a nuestra propia perspectiva de desarrollo que considera que los mayores conflictos en el futuro se concentrarán alrededor de los recursos naturales; por tales razones es necesario desarrollar nuevas sensibilidades y capacidades entre todos los actores de cambio para lo cual se propone:

##### **1.- PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

Eje Riobamba Ordenada y Segura

**Objetivo:** Garantizar un territorio cantonal óptimo, equilibrado, equitativo y eficiente

##### **2.- PLAN DE DESARROLLO HUMANO**

Eje Riobamba social con oportunidad para todos

**Objetivo:** Garantizar el ejercicio de derechos de los/las habitantes en base a la formulación y ejecución de políticas públicas coherentes con su realidad.

##### **3.- PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO**

Eje Riobamba Ambiental

**Objetivo:** Consolidar un cantón que convive en equilibrio con su ambiente a través del fortalecimiento de sus actores e instituciones, de la implementación de una normatividad adecuada y principalmente de una cultura ambiental ciudadana.

El reto que ha asumido el Gobierno Municipal de Riobamba es encaminar su gestión para alcanzar el bienestar de su población, lo que en la Constitución se ha determinado como el Buen Vivir (Sumak Kausai).

#### 4.1.6 MATRIZ FODA

Como herramienta de diagnóstico se utilizó el análisis FODA; obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 29: FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene autonomía presupuestaria</li> <li>• Existe autonomía de gestión</li> <li>• Se rige por la ley de empresas publicas</li> <li>• Es monopolio en prestar los servicios a la ciudad</li> <li>• Tiene una normativa vigente para el desenvolvimiento del Recurso Humano</li> <li>• Sus empleados son personas con amplia experiencia debido a los varios años que tiene la empresa.</li> <li>• Tiene un patrimonio propio.</li> <li>• El costo del servicio lo impone la empresa de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ineficiencia en la medición del uso del agua potable.</li> <li>• Los gastos de operación vs. Ingresos de operación son altos;</li> <li>• El número de empleados es insuficiente para el servicio</li> <li>• Los locales municipales y deportivos no cancelan ningún valor por el servicio;</li> <li>• El departamento de Recursos Humanos cuenta con personal insuficiente;</li> <li>• No existe coordinación en los procesos internos;</li> <li>• No existe un cronograma de capacitación para el personal</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de clientes tiende a incrementar.</li> <li>• Tiene buena relación directa con las otras empresas de agua potable del País</li> <li>• El gasto es auditado por entes gubernamentales</li> <li>• Puede recibir financiamiento por instituciones públicas, privadas a largo plazo;</li> <li>• Coordinar con otras instituciones la realización de obras</li> <li>• Disponibilidad de vertientes naturales, ojos de agua</li> <li>• El agua que se extrae no necesita de un mayor tratamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas extrañas a la empresa se sustraen bienes de la empresa, como tapas de alcantarillado;</li> <li>• Pueden ser contaminadas las fuentes de agua;</li> <li>• Estar a expensas del alcalde y gobernantes de turno</li> <li>• Al estar cerca de un área volcánica, puede existir un desastre natural que perjudique todo el sistema existente en la ciudad.</li> <li>• El sistema de redes en mal estado</li> <li>• Las acometidas e instalaciones clandestinas que producen pérdidas a la empresa</li> </ul>

##### 4.1.6.1 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que tiene el producto para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3

**Tabla 30: Matriz de correlación fortalezas y oportunidades**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	TOTAL
	Tiene autonomía presupuestaria	Existe autonomía de gestión	Se rige por la ley de empresas publicas	Es monopolio en prestar los servicios de la ciudad	Tiene una normativa vigente para el desenvolvimiento del Recurso Humano	Sus empleados son personas con amplia experiencia debido a los varios años que tiene la empresa.	Tiene un patrimonio propio.	El costo del servicio lo impone la empresa de acuerdo a sus necesidades	
O1									
El número de clientes tiende a incrementar.	5	5	1	5	1	3	5	3	28
O2									
Tiene buena relación directa con las otras empresas de agua potable del País	3	5	5	3	1	1	3	3	24
O3									
El gasto es auditado por entes gubernamentales	5	5	5	5	5	3	5	1	34
O4									
Puede recibir financiamiento por instituciones públicas, privadas a largo plazo	5	5	5	5	1	1	5	1	28
O5									
Coordinar con otras instituciones la realización de obras	5	5	5	5	5	5	3	1	34
O6									
Disponibilidad de vertientes naturales, ojos de agua.	5	5	5	5	3	3	5	3	34
O7									
El agua que se extrae no necesita de un mayor tratamiento	1	1	5	3	1	1	1	5	18
TOTAL	29	31	31	31	17	17	27	17	200

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Marcela Cano

#### **4.1.6.2 Matriz de correlación debilidades y amenazas**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan la producción y comercialización:

- 1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

**Tabla 31: Matriz de correlación debilidades y amenazas**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	TOTAL
	La ineficiencia en la medición del consumo de agua potable.	Los gastos de operación vs. Ingresos de operación son altos	El número de empleados es insuficiente para el servicio	Los locales municipales y deportivos no cancelan ningún valor por el servicio	El departamento de Recursos Humanos cuenta con personal insuficiente	No existe coordinación en los procesos internos	No existe un cronograma de capacitación para el personal	
A1								
Personas extrañas a la empresa se sustraen bienes de la empresa, como tapas de alcantarillado;	1	1	5	1	1	5	1	15
A2								
Pueden ser contaminadas las fuentes de agua;	3	1	5	1	5	3	1	19
A3								
Estar a expensas del alcalde y gobernantes de turno	3	3	3	5	3	3	3	23
A4								
Al estar cerca de un área volcánica, puede existir un desastre natural que perjudique todo el sistema existente en la ciudad	1	5	5	1	5	5	1	23
A5								
El sistema de redes en mal estado	5	5	5	1	5	5	5	31
A6								
Las acometidas e instalaciones clandestinas que producen pérdidas a la empresa	5	5	5	3	5	5	5	33
TOTAL	18	20	28	12	24	26	16	144

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 32: Perfil estratégico interno**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	La ineficiencia en la medición del consumo de agua potable	•				
D2	Los gastos de operación vs. Ingresos de operación son altos	•				
D3	El número de empleados es insuficiente para el servicio					
D4	Los locales municipales y deportivos no cancelan ningún valor por el servicio	•	•			
D5	El departamento de Recursos Humanos cuenta con personal insuficiente	•				
D6	No existe coordinación en los procesos internos		•			
D7	No existe un cronograma de capacitación para el personal		•			
F1	Tiene autonomía presupuestaria					•
F2	Existe autonomía de gestión				•	
F3	Se rige por la ley de empresas publicas				•	•
F4	Es monopolio en prestar los servicios de la ciudad					•
F5	Tiene una normativa vigente para el desenvolvimiento del Recurso Humano				•	
F6	Sus empleados son personas con amplia experiencia debido a los varios años que tiene la empresa.					•
F7	Tiene un patrimonio propio.					•
F8	El costo del servicio lo impone la empresa de acuerdo a sus necesidades					•
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>6</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>27%</b>	<b>20%</b>		<b>13%</b>	<b>40%</b>

Fuente: Matriz de correlación

Elaborado por: Marcela Cano

**Tabla 33: Perfil estratégico externo**

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Personas extrañas a la empresa se sustraen bienes de la empresa, como tapas de alcantarillado	•				
A2	Pueden ser contaminadas las fuentes de agua	•				
A3	Estar a expensas del alcalde y gobernantes de turno		•			
A4	Al estar cerca de un área volcánica, puede existir un desastre natural que perjudique todo el sistema existente en la ciudad	•				
A5	El sistema de redes en mal estado	•				
A6	Las acometidas e instalaciones clandestinas que producen pérdidas a la empresa.	•				
O1	El número de clientes tiende a incrementar.					•
O2	Tiene buena relación directa con las otras empresas de agua potable del País				•	
O3	El gasto es auditado por entes gubernamentales				•	
O4	Puede recibir financiamiento por instituciones públicas, privadas a largo plazo.					•
O5	Coordinar con otras instituciones la realización de obras					•
O6	Disponibilidad de vertientes naturales, ojos de agua					•
O7	El agua que se extrae no necesita de un mayor tratamiento					•
	<b>TOTAL</b>	5	1		2	5
	<b>PORCENTAJE</b>	38,46%	7,69%		15,38%	38,47%

**Fuente:** Matriz de correlación

**Elaborado por:** Marcela Cano

#### **4.1.6.3 Ponderación de medios internos**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades

**Tabla 34: Matriz de medios internos**

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Tiene autonomía presupuestaria	0,10	4	0,40
<b>F2</b>	Existe autonomía de gestión	0,10	4	0,40
<b>F3</b>	Se rige por la ley de empresas publicas	0,10	5	0,50
<b>F4</b>	Es monopolio en prestar los servicios de la ciudad	0,10	5	0,50
<b>F5</b>	Tiene una normativa vigente para el desenvolvimiento del Recurso Humano	0,10	4	0,40
<b>F6</b>	Sus empleados son personas con amplia experiencia debido a los varios años que tiene la empresa.	0,10	5	0,50
<b>F7</b>	Tiene un patrimonio propio.	0,10	5	0,50
<b>F8</b>	El costo del servicio lo impone la empresa de acuerdo a sus necesidades.	0,10	5	0,50
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	La ineficiencia en la medición del consumo de agua potable.	0,10	1	0,10
<b>D2</b>	Los gastos de operación vs. Ingresos de operación son altos	0,10	1	0,10
<b>D3</b>	El número de empleados es insuficiente para el servicio	0,10	1	0,10
<b>D4</b>	Los locales municipales y deportivos no cancelan ningún valor por el servicio	0,10	2	0,20
<b>D5</b>	El departamento de Recursos Humanos cuenta con personal insuficiente	0,10	1	0,10
<b>D6</b>	No existe coordinación en los procesos internos	0,10	2	0,20
<b>D7</b>	No existe un cronograma de capacitación para el personal	0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>	<b>1,50</b>	<b>47</b>	<b>4,70</b>

**Fuente:** Perfil estratégico

**Elaborado por:** Marcela Cano

### **Análisis de los factores internos claves:**

El resultado de 4,70 indica que la EP-EMAPAR tiene más fortalezas que debilidades, lo que beneficia la estabilidad de la empresa y la calidad del servicio entregado a la ciudadanía.

#### **4.1.6.4 Ponderación medios externos**

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

**Tabla 35: Matriz de medios externos**

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	El número de clientes tiende a incrementar.	0,10	5	0,50
<b>O2</b>	Tiene buena relación directa con las otras empresas de agua potable del País	0,10	4	0,40
<b>O3</b>	El gasto es auditado por entes gubernamentales	0,10	4	0,40
<b>O4</b>	Puede recibir financiamiento por instituciones públicas, privadas a largo plazo.	0,10	5	0,50
<b>O5</b>	Coordinar con otras instituciones la realización de obras	0,10	5	0,50
<b>O6</b>	Disponibilidad de vertientes naturales, ojos de agua	0,10	5	0,50
<b>O7</b>	El agua que se extrae no necesita de un mayor tratamiento	0,10	5	0,50
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Personas extrañas a la empresa se sustraen bienes de la empresa, como tapas de alcantarillado	0,10	1	0,10
<b>A2</b>	Pueden ser contaminadas las fuentes de agua	0,10	1	0,10
<b>A3</b>	Estar a expensas del alcalde y gobernantes de turno.	0,10	2	0,20
<b>A4</b>	Al estar cerca de un área volcánica, puede existir un desastre natural que perjudique todo el sistema existente en la ciudad	0,10	1	0,10
<b>A5</b>	El sistema de redes en mal estado	0,10	1	0,10
<b>A6</b>	Las acometidas e instalaciones clandestinas que producen pérdidas a la empresa	0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,30</b>	<b>40</b>	<b>4,00</b>

**Fuente:** Perfil estratégico

**Elaborado por:** Marcela Cano

### **Análisis de los factores externos claves**

Como resultado del análisis se obtuvo 4,00 lo que representa que existen más oportunidades que amenazas, es de gran ventaja que esta empresa sea monopólica lo que le da mayor estabilidad.

#### **4.1.7 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico proporciona los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la Empresa.

Este documento ha sido elaborado con la técnica y los principios jurídicos vigentes, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, y el Plan Estratégico del GAD del Municipio de Riobamba, con la participación de todos los estamentos de la empresa, para identificar la problemática institucional y formular las grandes directrices, estrategias, acciones estratégicas y proyectos necesarios que deberán realizarse desde el año 2015 hasta el año 2025.

##### **4.1.7.1 Misión**

SOMOS UNA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL QUE SUMINISTRA LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PARA MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS HABITANTES DEL CANTÓN RIOBAMBA.

##### **4.1.7.2 Visión**

LA EP-EMAPAR EN EL AÑO 2025 SERA UNA EMPRESA EFICIENTE EN LA DOTACION PERMANENTE DE AGUA POTABLE Y EL SERVICIO DE ALCANTARILLADO, CON TALENTO HUMANO COMPROMETIDO, ORIENTADOS POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL BAJO LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD.

##### **4.1.7.3 Principios y valores corporativos**

El desarrollo de la gestión de la EP-EMAPAR debe ser guiado por normas de conducta y actitud que, en forma general, se debe encontrar en cada uno de los que integran la Empresa. Estos acuerdos de conducta y de procedimiento permitirán que el clima organizacional se eleve y que exista una mejor convivencia al interior de la EP-EMAPAR.

#### **PRINCIPIOS**

- **Comunicación**

Transmitir a otras personas información relevante de forma oportuna y eficiente, siendo imprescindible manejar una buena comunicación dentro de la EP-EMAPAR,

ya que al estar todos bien informados, se evita conflictos, optimiza recursos, incrementa la productividad, permite el correcto funcionamiento y sistematización de los procesos desarrollados.

- **Compromiso con el cliente**

La empresa orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad.

El buen trato, la agilidad y la actitud proactiva, serán la base fundamental del servicio al cliente, tanto interno como externo de la Empresa

- **Solidaridad**

Los principios de solidaridad serán considerados como ejes fundamentales del servicio al ciudadano, serán el marco sobre el cual se definan objetivos, políticas, procesos y actividades, relacionados tanto a clientes internos como externos de la institución. Los funcionarios públicos deben ayudarse mutuamente, además de brindar colaboración a la población que lo necesita.

- **Sentido de Pertenencia**

Se motivará a todos los trabajadores, para que sientan a la Empresa como parte importante en su desarrollo personal y profesional, despertando en ellos un sentido de fidelidad e identificación, logrando un compromiso con la misión y demás mecanismos implementados para mejorar la gestión.

- **Calidad**

Se debe establecer como un principio fundamental la calidad en los servicios prestados y en los tiempos de respuesta, considerando las más exigentes normas internacionales (ISO), ya que afianza la confianza de los usuarios y mejora la imagen que los clientes tienen de la Empresa.

- **Eficiencia y eficacia**

Procurar la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros. Es realizar las actividades asignadas de manera oportuna respondiendo a las necesidades

y requerimientos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y a las metas trazadas.

#### **4.1.7.4 Valores**

- **Calidez**

Es el trato amable y cordial que debe tener toda servidora y servidor público, en todo momento para con los ciudadanos o usuarios de un servicio. La servidora y el servidor público deben desarrollar un trato cortés y amigable que permita dar confianza a la población, logrando que el público usuario se encuentre satisfecho.

- **Responsabilidad Social**

Consideramos que el respeto al entorno constituye un compromiso social que exige hacer compatible el desarrollo empresarial con la protección del ambiente

- **Integridad**

Es el comportamiento en base a conductas y principios enmarcados en valores de verdad, moral, respeto, igualdad, honestidad, lealtad tendientes al servicio de la sociedad.

- **Creatividad**

Apertura al cambio, capacidad de crear; análisis crítico y propuestas alternativas de solución a los problemas que se presentaren en el orden técnico, administrativo y financiero

- **Lealtad**

Compromiso, que vincula fidelidad y constancia en el afecto. Es parte importante de la convivencia, ya que fomenta el cariño, el compromiso y la fidelidad de los miembros activos de la Empresa obteniendo como resultado un mayor esfuerzo por hacer bien las cosas y trabajar en Equipo.

- **Respeto y Tolerancia**

Reconocer, aceptar y valorar las diferencias ideológicas y culturales de los miembros de la empresa y la comunidad.

#### **4.1.7.5 Reglamento orgánico funcional**

La Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR para el cumplimiento de sus fines y objetivos cuenta con los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel Directivo
- b) Nivel Ejecutivo
- c) Nivel Asesor
- d) Nivel de Apoyo
- e) Nivel Operacional

**NIVEL DIRECTIVO:** Integrado por el Directorio

**NIVEL EJECUTIVO:** Integrado por Gerencia General

**NIVEL ASESOR:** Integrado por Asesoría Jurídica y el Departamento de Fortalecimiento Institucional conformado por las secciones de:

- Gestión de calidad
- Comunicación Social
- Organización y Métodos

**NIVEL DE APOYO:** Integrado por:

- **Dirección financiera.-** Con el Departamento de Gestión Financiera y la Sección de Tesorería.
- **Dirección Administrativa.-** Conformada por el Departamento de Recursos Humanos y la Sección de Servicios Generales
- **Sección de Secretaría General**
- **Sección de Compras Públicas**

**NIVEL OPERACIONAL:** Integrado por:

**Dirección Técnica.** Con los Departamento de:

1. **Sistemas de Alcantarillado.- Con las secciones de**
  - Redes

- Colectores
- Planta de tratamiento
- Acometidas Domiciliarias

**2. Sistemas de Agua Potable.- Con las secciones de:**

- Captación
- Pozos
- Estaciones de Bombeo
- Reservas
- Redes
- Acometidas y Medidores

**3. Reducción y Control de Pérdidas**

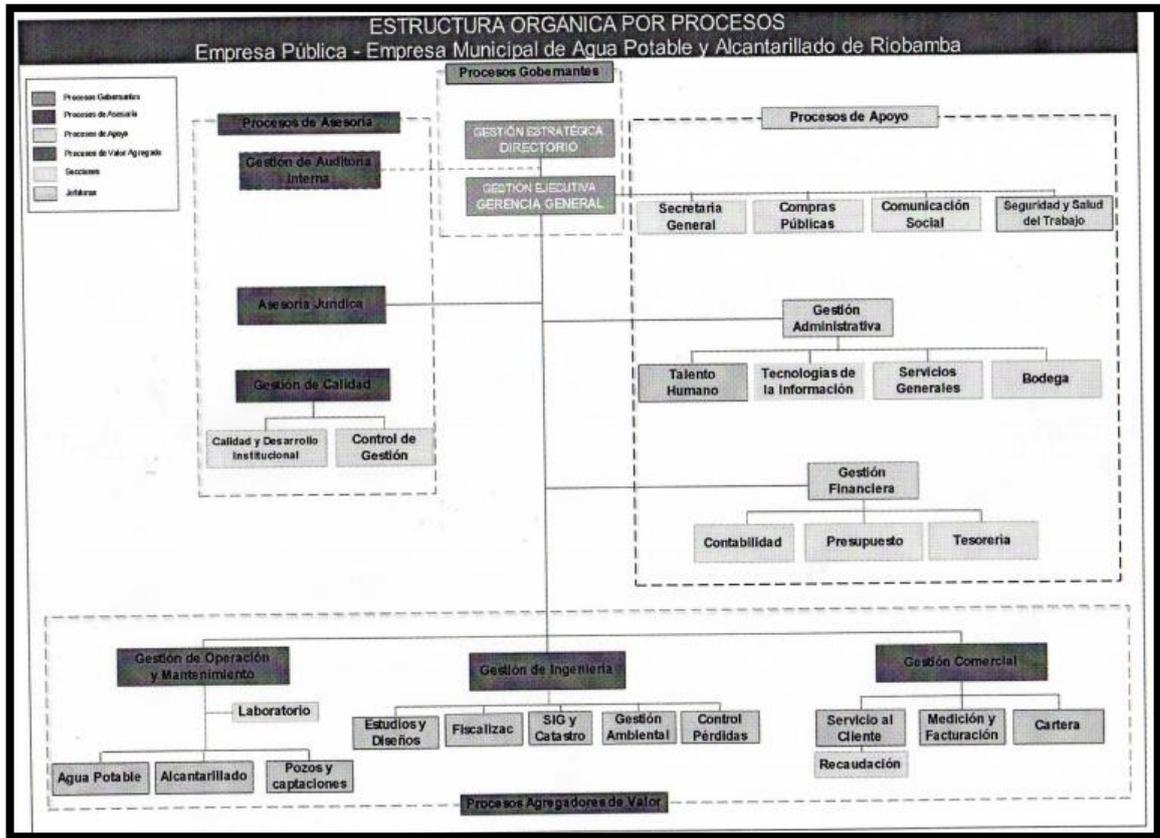
**Dirección Comercial.-** Con el departamento de Servicio al Cliente y las Secciones de:

- **Medición y facturación**

**Dirección de ingeniería:** Con los departamento de:

- Estudios, Diseños y Control Ambiental
- Fiscalización e Inventora
- Informativa, SIG, y Catastros.

Gráfico 29: Estructura orgánica por procesos



#### **4.1.7.6 Directrices, objetivos, estrategias y acciones estratégicas**

Posterior al análisis FODA y la Matriz PCS (Problema-causa-solución) a las consultas realizadas al interior de la Empresa se han definido las directrices o líneas de acción basados en aquellos aspectos claves de la visión, misión, cuya aplicación facilitarán el alcance de los retos que en la actualidad se plantea la Empresa, para esta implantación se hace necesario estructurar los objetivos estratégicos que se sustenten en guías de acción concatenadas con actividades que deriven y se concreten en planes operativos anuales.

En este contexto se definieron cuatro directrices estratégicas, cuyo cumplimiento se plantea en un periodo de diez años con una ejecución anual:

1. Alcanzar la eficiencia en nuestras operaciones (EFICIENCIA).
2. Fortalecer una familia empresarial comprometida con los objetivos y direccionamiento estratégico (INNOVACIÓN).
3. Garantizar la sostenibilidad financiera (SOSTENIBILIDAD)
4. Mejorar la calidad en la gestión integral en nuestros servicios (GESTIÓN)

#### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Brindar un servicio de calidad a la ciudad de Riobamba; ampliando el servicio dotando de tecnología para el control automático de los procesos que permitan brindar un servicio continuo, oportuno y de calidad.

Diseñando e implementando programas del cuidado ambiental del buen uso del agua, y ejecutando proyectos de desarrollo comunitario; a fin de preservar el medio ambiente, la salud de la población y mejorar el nivel de vida de las habitantes de Riobamba.

#### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

Brindar un servicio de calidad, con procesos eficientes, con un personal altamente competente y motivado, lo cual permitirá coordinar, planificar, innovar y comunicar las acciones diarias; las mismas que están alineadas a la visión del empresa.

#### 4.1.8 Objetivos estratégicos

Aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral se ha planteado cuatro perspectivas, con sus respectivos objetivos estratégicos sobre los cuales se enmarca la gestión de la empresa.

**Tabla 36: Objetivos estratégicos planteados para la EP-EMAPAR**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
1. DE LOS CLIENTES	Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Riobamba
2. FINANCIERA	Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con equidad social
3. PROCESOS INTERNOS	Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con Transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.
4. FORMACION Y CRECIMIENTO	Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

#### 4.1.8.1 Cadena de valor

Gráfico 30.- Cadena de valor según procesos del EP-EMAPAR



Fuente: Documentos EP-EMAPAR

En cada una de las perspectivas, se determinan los objetivos de contribución que conllevan el cumplimiento del objetivo estratégico, con indicadores que planteen metas retadoras pero realistas en cada uno de ellos; a su vez, a cada objetivo de contribución aportan los objetivos de segundo nivel que se cumplen con la ejecución de programas que se conforman por proyectos de infraestructura y de gestión, que son los resultados palpables de la planificación.

Con este esquema, se podrá realizar la planificación y el control de la gestión a nivel de la medición de indicadores de avance y estratégicos o de impacto que muestren la evolución del cumplimiento de las metas propuestas.

Para la determinación de Programas y Proyectos estratégicos, de infraestructura y de gestión, se contará con criterios de priorización que permitan elaborar un Plan de Gestión orientado a objetivos que faciliten la toma de decisiones, cuyos insumos principales serán:

- Proyectos del Plan de Desarrollo Cantonal y del Plan Maestro
- Proyectos de Programa de Manejo de las Microcuencas de los ríos del Cantón.

- Necesidades de los servicios de las Administraciones Zonales, Juntas Parroquiales y barrios.
- Proyectos por retroalimentación del proceso operativo interno de la Empresa.
- Proyectos de Gestión Empresarial
- Modelo Financiero que permita establecer techos y niveles de inversión

El esquema planteado permite establecer un sistema de control de gestión utilizando varias herramientas informáticas que centralizan la información en bases de datos empresariales, facilitando su manejo y asegurando la disponibilidad de información a nivel de consulta en los niveles gerencial, operativo y comunidad.

En cada una de las perspectivas, se determinan los objetivos de contribución que conllevan el cumplimiento del objetivo estratégico, con indicadores que planteen metas retadoras pero realistas en cada uno de ellos; a su vez, a cada objetivo de contribución aportan los objetivos de segundo nivel que se cumplen con la ejecución de programas que se conforman por proyectos de infraestructura y de gestión, que son los resultados palpables de la planificación.

Con este esquema, se podrá realizar la planificación y el control de la gestión a nivel de la medición de indicadores de avance y estratégicos o de impacto que muestren la evolución del cumplimiento de las metas propuestas.

Para la determinación de Programas y Proyectos estratégicos, de infraestructura y de gestión, se contará con criterios de priorización que permitan elaborar un Plan de Gestión orientado a objetivos que faciliten la toma de decisiones, cuyos insumos principales serán: Proyectos del Plan Maestro y de Desarrollo Cantonal, Proyectos del Programa de manejo de la Microcuencas de los ríos del cantón, Necesidades de los servicios de las Administraciones Zonales, Juntas Parroquiales Y barrios. Proyectos por retroalimentación del proceso operativo interno de la Empresa, Proyectos de Gestión Empresarial Modelo Financiero que permita establecer techos y niveles de inversión

#### 4.1.8.2 Objetivos estratégicos y de contribución por perspectiva

**Tabla 37: Perspectiva de los clientes**

**Objetivo estratégico 1.-** Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Riobamba.

Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Riobamba.	<b>Mejorar la satisfacción del cliente</b>
	Satisfacer la demanda de agua potable
	Asegurar la disponibilidad de fuentes hídricas.
	Optimizar la capacidad de drenaje pluvial
	Reducir la vulnerabilidad de los sistemas de agua potable y saneamiento de la empresa.
	Legalizar los bienes inmuebles de propiedad de la empresa y los requerimientos para nuevos proyectos.
	Satisfacer la demanda de agua potable
	Descontaminar las aguas de ríos y quebradas.

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 38: Indicadores para medir los objetivos de contribución de primer nivel**

Indicadores para medir el objetivo “Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Riobamba”

ÍNDICADOR	SIGLAS	FÓRMULA	
Cobertura del servicio de Agua potable.	AP (%)=	Población servida con conexión domiciliaria de AP al final del periodo / Población total en el área de servicio de responsabilidad de la EP-EMPAR al final del periodo	X 100
Cobertura del servicio de Alcantarillado	AL (%)=	Población servida con conexión domiciliaria al final del periodo/ Población total en el área de servicio de responsabilidad de la EP-EMAPAR al final del periodo.	X 100
Cobertura del drenaje pluvial	DP (%)	Capacidad requerida de drenaje pluvial al final del periodo/ Total de caudal descargado al cuerpo receptor en los últimos 12 meses.	X 100
Índice de satisfacción al cliente	SC (%)=	Encuestados que califican con notas 4 o 5 - encuestados que califican con notas 1 y 2 / Total de caudal descargado	X 100
Índice de legalización de bienes inmuebles.	LBI (%)=	Bienes inmuebles legalizados al final del periodo/ Total de bienes inmuebles de la Empresa identificados por legalizar.	X 100
Cobertura de tratamiento de aguas residuales.	AR (%)=	Total de caudal descargado al cuerpo receptor en los últimos 12 meses/ Total de caudal descargado.	X 100
Índice de legalización de fuentes hídricas.	LFH (%)=	Fuentes hídricas concesionadas al final de periodo / Total de fuentes hídricas utilizadas para sistemas de AP que no han sido concesionadas + fuentes hídricas utilizadas para riesgo.	X 100

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 39: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS
SATISFACER LA DEMANDA DE AGUA POTABLE	Disponer de capacidad de captación y reservas.
	Disponer de capacidad de conducción.
	Disponer de capacidad de tratamiento.
	Disponer de capacidad de conducción de agua tratada.
	Disponer de capacidad de almacenamiento de agua tratada.
	Extender redes de agua potable.
	Instalar nuevas conexiones de agua potable.
SATISFACER LA DEMANDA DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO	Extender infraestructura de colectores
	Extender redes de alcantarillado
	Instalar nuevas conexiones de alcantarillado.
OPTIMIZAR LA CAPACIDAD DE DRENAJE PLUVIAL.	Ampliar la capacidad hidráulica de los colectores
	Disponer de capacidad de almacenamiento de obras de regulación hídrica
	Retener la esconcentía.
DESCONATAMINAR LAS AGUAS DE LOS RIOS Y QUEBRADAS.	Disponer de capacidad de intercepción de aguas residuales.
	Disponer de capacidad de tratamiento de aguas residuales.
MEJORAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	Disminuir los reclamos de usuarios
	Cumplir los estándares de calidad de agua potable y saneamiento.
ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE FUENTES HÍDRICAS	Legalizar los recursos hídricos para sistemas de agua potable.
	Legalizar los recursos hídricos para sistemas de riego.
LEGALIZAR LOS BIENES INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y LOS REQUERIDOS PARA NUEVOS PROYECTOS.	Legalizar bienes inmuebles de propiedad de la empresa.
	Legalizar los bienes inmuebles requeridos para nuevos proyectos.

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### Objetivo Estratégico 2.-Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social

Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social	Alcanzar y mantener márgenes operacionales positivos.
	Mejorar la disponibilidad de fondos.
	Focalizar los subsidios.

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 40: Indicadores para medir los objetivos de contribución del primer nivel**

ÍNDICADOR	SIGLAS	FÓRMULA	
Margen operacional de la Empresa, antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses.	MO (%)=	Gastos operacionales+ Gastos administrativos y Gastos generales- Depreciaciones, acumulados hasta el último mes del año calendarios/ Ingresos operacionales acumulados al último mes del año en curso.	X 100
Relación entre subsidios e ingresos por facturación de agua potable y alcantarillado del periodo	SF (%)=	Valor de subsidios por consumo doméstico de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo. / Facturación de agua potable y alcantarillado en el periodo + subsidio de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo.	X 100
Prueba ácida (liquidez)	PA (%)	Activos corrientes- Inventarios/ Pasivos Corrientes.	X 100

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 41: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento en la perspectiva financiera.**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS TÁCTICAS</b>
Alcanzar y mantener márgenes operacionales positivos.	Optimizar los gastos generales y de administración.
	Reducir los niveles de inventarios.
	Optimizar el costo operacional
	Optimizar el costo comercial
	Incrementar los ingresos operacionales que permitan la sostenibilidad.
	Mantener valores de tarifa ajustados en función del costo medio eficiente de largo plazo.
	Implementar nuevas líneas de negocio.
Mejorar la disponibilidad de fondos.	Alcanzar y mantener índices adecuados de recaudación.
Alcanzar y mantener márgenes operacionales positivos.	Alcanzar la obtención de ingresos no operativos.
Focalizar los subsidios.	Focalizar el subsidio de consumo.
	Asegurar la entrega de un volumen vital de agua a un costo mínimo.

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

## **PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

**Objetivo estratégico 3.-** Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.

Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.	Optimizar la gestión operacional y la gestión del mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento de los sistemas de Agua Potable
	Reducir el porcentaje de agua distribuida que no es facturada
	Optimizar la operación y el mantenimiento del sistema de alcantarillado sanitario
	Reducir el consumo del recurso agua
	Optimizar los procesos empresariales y la eficiencia laboral de la Empresa.
	Mejorar la eficacia de la comunicación interna y externa en la Institución

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 42: Indicadores para medir los objetivos de contribución del primer nivel**

ÍNDICADOR	SIGLAS	FÓRMULA	
Índice de pérdidas entre la captación y la distribución	CD (%)=	Volumen de agua potable distribuida en los últimos 12 meses/ volumen de agua captada (no vertientes, pozos)- Volumen de agua utilizada- volumen de agua para otros usos), en los últimos 12 meses.	X 100
Índice de agua distribuida y no facturada.	DNF (%)=	Volumen de agua facturada en los últimos 12 meses/ volumen de agua distribuida procedente de plantas de tratamiento, vertientes y pozos en los últimos 12 meses.	X 100
Nivel de consumo de agua por conexión de servicio.	CAC=	Volumen de agua potable facturado en los últimos 12 meses / total de conexiones (domésticas, comerciales, industriales, oficiales) con servicio al final del periodo.	
Empleados por mil conexiones	EMC=	N° total de servidores públicos al final del periodo/ n° total de conexiones de agua potable con servicio al final del periodo.	X100
Índice de comunicación interna.	CI (%)=	N° de respuestas de boletín al final de periodo/ n° total de servidores de la Empresa que tienen instalados el correo electrónico en su computadora al final del periodo.	X100

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 43: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento en la perspectiva de los procesos internos**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS TÁCTICAS
Optimizar la gestión operacional y la gestión del mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento de los sistemas de Agua Potable	Optimizar la Operación y mantenimiento de Captación y Conducción de agua.
	Optimizar la operación y el mantenimiento de tratamiento de agua potable
	Optimizar la Operación y Mantenimiento de los Sistemas de Distribución.
Reducir el porcentaje de agua distribuida que no es facturada	Reducir el porcentaje de conexiones clandestinas
	Lograr un alto nivel de lecturas reales
	Disminuir fugas de redes
	Sectorizar hidráulicamente el sistema de distribución de agua potable
Optimizar la operación y el mantenimiento del sistema de alcantarillado sanitario	Disminuir roturas en redes del alcantarillado
	Disminuir taponamientos en redes de alcantarillado.
	Disminuir roturas en colectores
Mejorar la eficacia de la comunicación interna y externa de la institución.	Mejorar la eficacia de la comunicación interna.
	Mejorar la eficacia de la comunicación externa.

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

## PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

**Objetivo estratégico 4.- Potencial el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.**

Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico	Mejorar el desempeño del talento humano
	Mejorar el nivel técnico de la Empresa
	Realizar gestión de conocimiento de la Empresa

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

### Tabla 44: Indicadores para medir los objetivos de contribución del primer nivel

Indicadores estratégicos para medir objetivo “Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico”

ÍNDICADOR	SIGLAS	FÓRMULA	
Índice de desempeño del talento humano	DTH (%)=	Número de servidores con evaluación superior a 69/100 en el periodo / N° total de servidores evaluados en el periodo.	X 100
Índice que mide la mejora del nivel técnico de la Empresa	MT (%)=	N° de subprocesos prioritarios con soporte técnico específico al final del periodo / Número de subprocesos prioritarios.	X 100
Índice que mide el incremento de la gestión del conocimiento de la Empresa.	GC (%)=	N° de transferencias de prácticas exitosas a todos los operadores de agua potable y saneamiento.	

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

**Tabla 45: Objetivos estratégicos y tácticas para el cumplimiento en la perspectiva de formación y crecimiento.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS TÁCTICAS
Mejorar el desempeño del talento humano	Gestionar al talento humano en base a competencial laborales
	Mejorar el clima laboral
	Prevenir enfermedades ocupacionales
	Reducir los accidente e incidente en trabajadores de la empresa y contratistas
Mejorar el nivel técnico de la empresa.	Incrementar los soportes tecnológicos en los procesos de la Empresa.
	Mejorar la calidad de información
Realizar la gestión de conocimiento de la Empresa	Incrementar la investigación y desarrollo científico en los procesos de la empresa.
	Sistematizar las expresiones exitosas de la empresa.

**Fuente:** Diagnostico EP-EMAPAR

**Elaborado por:** Marcela Cano

## **PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO**

Considerando en el sector de agua potable y alcantarillado los lineamientos municipales, la planificación estratégica, su oferta y demanda, y, los altos valores requeridos para inversiones, en este tipo de empresas es conveniente realizar una planificación técnica y financiera a mediano y largo plazo, que permita orientar la gestión en estos aspectos, fortaleciéndolos, y manejándose bajo el concepto de la supremacía de la planificación.

En la actualidad la EP-EMAPAR, está dando los primeros pasos para elaborar un plan maestro con un horizonte de planificación hasta el año 2018, el cual dará lineamientos principales sobre la Gestión Técnica, Inversiones y Estrategias de la Empresa.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado mediante la recolección de información de la EP-EMAPAR permitió conocer su filosofía institucional, sus políticas, normas y reglamentos; mediante toda esta indagación pudimos identificar áreas críticas financiera que afectan al normal desenvolvimiento de la EP-EMAPAR.
- En la EP-EMAPAR no ejecuta un análisis de estados financieros por el área encargada; dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.
- En la EP-EMAPAR no se elabora una Planificación Estratégica Financiera que busque mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar un pronóstico de ingresos en base a los datos del año anterior, determinando así la estimación de ingresos futuros y de esta manera ser fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración.
- El departamento de Contabilidad debe efectuar un análisis financiero una vez al año, con la finalidad que los directivos puedan conocer la estructura económica financiera y con ello evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, el análisis financiero busca proporcionar los datos más sobresalientes de forma concreta del estado financiera tanto actual como de años anteriores para obtener de ser necesaria una comparación, así poder tomar de decisiones que resulten benéficas para la empresa
- Aplicar el plan estratégico financiero que sea el encargado de aportar con una estructura acorde a la base de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, así, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal , F. (2012). *Como se hace un plan estratégico Actualizada*. ESIC.
- Altair. (2012). *Elaboración de un plna estratégico*. España: ECO Colecciones.
- Altair, Consultores. (2013). *Elaboración del Plan Estratégico*. Madrid: ECO 3 Colecciones.
- Amat, O. (2003). *Análisis Financiero*. Barcelona España: Gestion 2000.
- Bedón A ; Morales M. ((2012)). *Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A. ubicada como matriz en la ciudad de Quito*. Obtenido de UNACH:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/820>
- Bennett, J., Pernsteiner, T., Kocourey, P. F., & Hedlund, S. B. (2010). Como alinear la estrategia con la organizacion. *Revista Gestión Volumen 3*, 102-104.
- Chist. K; D´Ambrocio.V. (2011). *Importancia de la planifcacion estratégica*. Genuine Project Management.
- Corona .E; Benjarano .V; Gonzales. G,. (2014). *Análisis de los estados financieros individuales y consolidados*. UNED.
- Douglas R., Finnery, & John D. (2010). *Administración Financiera Corporativa*. México.
- Estupiñan , R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF*. Obtenido de ECOE
- Fernandez H. (2010). *Plan estratégico de Comunicacion PEC para la industria minera Argentina*. CYTED.
- Fred R, D. (2011). *Conceptos de Administracipon estratégica*. México: Mexicana Reg. Num 1053.
- Gitman, L. (2003). *Principios de la Adminsitracion Financiera*. Decima edicion.
- Granda M. (2010). *Plan e modernizacion de la biblioteca de la escuela del Ministerio Público*. Perú: Ministerio Público.
- Grant, R.M. (2011). *Dirección estratégica*. Civitas.
- Johnson , & Scholes. (2010). *Dirección estratégica*. Madrid: Perason Educación S.A 5.
- León Os. (2000). *Administración Financiera*. Colombia: Colombi.

- López Bayas, A., & Viñan Villagrán, J. (2011). Implementacion de un plna estratégico para la reorganizacion de la empresa EL FOCO norte de la coudad de Riobamba. Riobamba: ESPOCH.
- Macías C. (2014). Finanzas Personales. *Importancia de tener un plan financiero*.
- Martínez P; Milla A. (2012). Introducción al plan estratégico. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez P; Milla A. (2012). La elaboracion del plna estratégico a traves del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santps S.A.
- Navarro, P. (2010). *Contabilidad Financiera*. España: Profit.
- Ortega A. (2010). *Planeacion financiera estratégica*. Mc Graw- Hill.
- Ortiz. H. (2011). *Principios de Administración Financiera*. Colombia: Colombia 2011.
- Quintero J. (2012). Planificación financiera. *Revista académica*.
- Rodríguez, M. (2005). *Metodologia de la investigación*. mexico.
- Ross, Westerfield, & Jordan. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Sainz A. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sainz J. (2012). *Plán estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Snachis J. (2012). Creación y Dirección de PYMES Actualizada. Díaz de Santos S.A.
- Tanaka , G. (2011). Análisis de Estados financieros para la toma de decisiones. Perú: Fondo.
- Tito P. (2010). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Texto completo HTM.
- Ubaldo C. (2012). Planificación estratégica y creatividad. En U. C. España: ESIC Editorial.
- Universidad Nacional de Loja. (2011). *Texto guia Módulo 7*. Loja.
- Ventura J. (2011). Análisis estratégico de la empres. Madrid: Clara M° de la Fuente Roja.
- Weston, F. (2011). *Finanzas en Administración*.

## Web grafía

- A, Velásquez; F, Padilla. ((2013)).  
*<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2357>*. Obtenido de UNACH:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2357>
- Gerencie.com. (2011). *<http://www.gerencie.com/>*.  
Obtenido de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Pastor.J. (2012). *<http://www.usmp.edu.pe>*. Obtenido de  
<http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/3Analisis%20Financiero.pdf>
- Reyes I; Cadena L ; De León I. (2012). *La imprtancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones*.  
Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
- Segovia, A. (2010). *Administracion de empresas Blog*. Obtenido de <http://adrian-administraciondeempresas.blogspot.com/2009/04/1-cual-es-la-importancia-de-los-estados.html>
- SENPLADES. (2012). *<http://www.planificacion.gob.ec/>*. Obtenido de  
<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/GUIA-DE-PLANIF.pdf>
- Viñan J; Lopez A. ((2012)). *Epoch*. Obtenido de  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1421>

# ANEXOS

## Anexo 1: Estado de situación financiera página 1

 <b>EP-EMAPAR</b> <small>EMPRESA PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL ECUADOR</small>		<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> DEL 01 de Enero de 2014 AL 30 de Diciembre de 2014		Página 1
<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>SALDO</b>	<b>SUMAS</b>	
	<b>ACTIVOS</b>		<b>26,038,441.75</b>	
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,456,077.93</b>	
111	DISPONIBILIDADES	2,949,195.79		
111.03	Banco Central del Ecuador Moneda Nacional	2,804,664.96		
111.03.02	BC TR ICE 79220119	1,980,104.64		
111.03.03	BC Ingresos Propios 79220129	330,807.08		
111.03.04	EMAPAR BEDE CRE 11268 PLANES MAESTROS AGUA PO	493,753.24		
111.15	Bancos Comerciales Moneda Nacional	144,530.83		
111.15.02	Banco del Pacifico	115,327.83		
111.15.03	Banco de Guayaquil	0.96		
111.15.04	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	29,201.04		
111.15.05	Cooperativa de Ahorro y Credito Accion Rural	1.00		
112	ANTICIPOS DE FONDOS	231,109.52		
112.01	Anticipos a Servidores Publicos	16,197.50		
112.01.01	Empleados	5,156.31		
112.01.02	Trabajadores	11,041.19		
112.03	Anticipos a Contratistas	213,221.22		
112.03.02	Sector Privado	213,221.22		
112.05	Anticipos a Proveedores de Bienes yo Servicios	1,690.80		
112.05.22	ALIANZA COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A	0.12		
112.05.24	IESS	1,690.68		
113	CUENTAS POR COBRAR	1,471,111.67		
113.13	Cuentas por Cobrar Tasas y Contribuciones	294,048.25		
113.13.01	TASAS GENERALES	47,832.64		
113.13.04	CONTRIBUCIONES	246,215.61		
113.14	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios	945,517.82		
113.14.03	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	945,517.82		
113.17	Cuentas por Cobrar Rentas De Inversiones Y Multas	231,545.60		
113.17.03	RENTA DE INVERSIONES Y OTROS	228,502.25		
113.17.04	OTRAS MULTAS	3,043.35		
124	DEUDORES FINANCIEROS	5,932,483.14		
124.98	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	5,932,483.14		
124.98.01	Cuentas Pendientes por Cobrar	5,932,483.14		
132	EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS	1,872,177.81		
132.08	Existencias De Bienes de Uso y Consumo para Produc	1,872,177.81		
132.08.02	Existencias De Vestuario Lenceria Y Prendas De Pr	185,027.79		
132.08.03	Existencias De Combustibles Y Lubricantes	26,308.18		
132.08.04	Existencias De Materiales De Oficina	22,612.82		
132.08.05	Existencias De Materiales De Aseo	10,153.06		
132.08.06	Existencias de Herramientas	9,863.78		
132.08.11	Existencias de Materiales de construccion Elctric	504,165.15		
132.08.13	Existencias De Repuestos Y Accesorios	122,870.76		
132.08.99	Existencias de Otros Bienes de Uso y Consumo de P	991,176.27		
	<b>FIJOS</b>		<b>13,403,324.81</b>	
141	BIENES DE ADIMINISTRACION	933,898.13		
141.01	Bienes Muebles	1,035,991.20		
141.01.03	Mobiliarios	48,507.93		
141.01.04	Maquinarias Y Equipos	277,329.37		
141.01.05	Vehiculos	326,154.59		
141.01.07	Equipos Sistemas Y Paquetes Informaticos	372,754.03		
141.01.09	Libros Y Colecciones	674.00		
141.01.11	Partes Y Respuestos	10,571.28		
141.03	Bienes Inmuebles	655,221.98		

## Anexo 2: Estado de situación financiera página 2

		<b>EP-EMAPAR</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> DEL 01 de Enero de 2014 AL 30 de Diciembre de 2014		Página 2
<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>SALDO</b>	<b>SUMAS</b>	
	<b>ACTIVOS</b>		<b>26,038,441.75</b>	
	<b>FIJOS</b>		<b>13,403,324.81</b>	
141.03.01	Terrenos	617,077.49		
141.03.02	Edificios Locales Y Residencias	38,144.49		
141.99	Depreciacion Acumulada	-757,315.05		
141.99.02	Depreciacion acumulada edificios locales y residencias	-17,707.25		
141.99.03	Depreciacion acumulada mobiliarios	-24,963.35		
141.99.04	Depreciacion acumulada maquinarias y equipos	-140,870.99		
141.99.05	Depreciacion acumulada vehiculos	-284,902.12		
141.99.07	Depreciacion acumulada equipos sistemas y paquetes in	-286,289.47		
141.99.11	Depreciacion acumulada partes y repuestos	-2,581.87		
142	<b>BIENES DE PRODUCCION</b>	12,469,426.68		
142.01	Bienes Muebles	1,518,310.91		
142.01.04	Maquinarias Y Equipos	1,077,211.17		
142.01.05	Vehiculos	345,473.72		
142.01.06	Herramientas	4,016.93		
142.01.11	Partes Y Respuestos	91,609.09		
142.03	Bienes Inmuebles	11,735,123.00		
142.03.99	Otros Bienes Inmuebles	11,735,123.00		
142.99	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	-784,007.23		
142.99.04	Depreciacion acumulada maquinarias y equipos	-557,316.70		
142.99.05	Depreciacion acumulada vehiculos	-195,052.97		
142.99.06	Depreciacion acumulada herramientas	-3,442.28		
142.99.11	Depreciacion acumulada partes y repuestos	-28,195.28		
	<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>		<b>2,800.00</b>	
151	<b>INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO</b>	2,800.00		
151.92	Acumulacion De Inversiones En Obras En Proceso	56,469,311.03		
151.98	Aplicacion A Gastos De Gestion	-56,466,511.03		
	<b>OTROS</b>		<b>176,239.01</b>	
131	<b>EXISTENCIAS PARA CONSUMO</b>	176,239.01		
131.01	Existencias De Bienes De Usos Y Consumo Corriente	176,239.01		
131.01.02	Existencias De Vestuario Lenceria Y Prendas De Pr	9,598.92		
131.01.04	Existencias De Materiales De Oficina	21,828.52		
131.01.05	Existencias De Materiales De Aseo	2,494.92		
131.01.07	Existencias De Materiales De Imp Rep y Fotog y Publ	3,808.00		
131.01.11	Existencias de Materiales Construccion Elctrico	1,383.70		
131.01.99	Existencias de Otros de Uso y Consumo Corriente	137,124.95		
	<b>PASIVOS</b>		<b>12,990,882.28</b>	
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,990,882.28</b>	
212	<b>DEPOSITOS DE TERCEROS</b>	282,770.72		
212.01	Depositos De Intermediacion	17,324.10		
212.03	Fondos de Terceros	194,265.03		
212.03.01	Servicio de Aseo Publico y Recoleccion de Basura	194,265.03		
212.05	Anticipos Por Bienes Y Servicios	71,181.56		
212.05.01	Retencion 10% para recepciones definitivas	71,181.56		
212.55	Creditos Por Remanentes Iva	0.03		
213	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	383,014.02		
213.51	Cuentas por Pagar Gastos en el Personal	27,429.63		
213.51.02	Fondos de terceros	27,429.63		



**EP-EMAPAR**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
 DEL 01 de Enero de 2014 AL 30 de Diciembre de 2014

Página 3

CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS
	<b>PASIVOS</b>		<b>12,990,882.28</b>
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,990,882.28</b>
213.53	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Consumo	13,094.72	
213.53.01	Por Pagar Proveedores	12,777.18	
213.53.02	Retenciones en la Fuente	187.54	
213.53.08	Retencion de la Fuente 10%	130.00	
213.61	Cuentas por Pagar Gastos En Personal De Produccion	21,530.91	
213.61.01	CXP Gastos En Personal De Produccion	5,024.18	
213.61.02	Fondos de Terceros	16,506.73	
213.63	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Produccion	59,717.60	
213.63.01	Cuentas por pagar proveedores	59,315.22	
213.63.02	Retenciones en la Fuente	402.38	
213.71	Cuentas Por Pagar Gastos En Personal De Inversion	5,561.85	
213.71.01	Servicios Personales por Contrato	536.48	
213.71.02	Fondos de Terceros	5,025.37	
213.75	Cuentas Por Pagar Obras Publicas	231,913.49	
213.75.01	Proveedor	231,538.85	
213.75.02	Retenciones en la Fuente	374.64	
213.81	Cuentas Por Pagar Impuesto Al Valor Agregado	3,442.98	
213.81.02	Cuentas por Pagar IVA Persona Natural SRI	396.22	
213.81.04	Cuentas por Pagar IVA Bienes SRI	1,947.51	
213.81.05	Cuentas por Pagar IVA Servicios Proveedor	0.36	
213.81.06	Cuentas por Pagar IVA Servicios SRI	1,098.89	
213.84	Cuentas Por Pagar Invers En Bienes De Larga Durac	20,322.84	
213.84.01	Proveedor	20,319.60	
213.84.02	Retenciones en la Fuente	3.24	
223	EMPRESTITOS	12,291,281.71	
223.01	Creditos Internos	12,291,281.71	
223.01.01	Creditos Del Sector Publico Financiero	4,357,578.74	
223.01.02	Créditos del Sector Público No Financiero	7,933,702.97	
224	FINANCIEROS	33,815.83	
224.98	Cuentas por Pagar Años Anteriores	33,815.83	
224.98.01	Cuentas por Pagar Años Anteriores	33,815.83	
	<b>PATRIMONIO</b>		<b>13,047,559.47</b>
	<b>PATRIMONIO ACUMULADO</b>		<b>13,047,559.47</b>
611	PATRIMONIO PUBLICO	22,854,729.69	
611.07	Patrimonio Empresas Publicas	22,854,729.69	
618	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-10,013,701.35	
618.01	Resultados De Ejercicios Anteriores	-10,013,701.35	
618.03	Resultado Del Ejercicio Vigente	206,531.13	
	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>26,038,441.75</b>
	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>		
	<b>DEUDORAS</b>		<b>1,101,528.75</b>
911	Cuentas de Orden Deudoras	1,101,528.75	
911.09	Garantias en Valores Bienes y Documentos	1,092,349.12	
911.09.01	Fiel cumplimiento de Contratos	331,553.94	
911.09.02	Buen Uso de Anticipos Contractuales	212,455.47	

Anexo 4: Estado de resultados año 2014 página 1

		<b>EP-EMAPAR</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 30 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	
	<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>1,990,288.90</b>	
624.03	<b>VENTAS NO INDUSTRIALES</b>	<b>4,253,587.82</b>	
624.03.01	Agua Potable		3,009,007.33
624.03.03	Alcantarillado		1,159,345.60
624.03.99	Otros Servicios Tcnicos y Especializados		85,234.89
638	<b>COSTO DE VENTAS Y OTROS</b>	<b>2,263,298.92</b>	
638.03	Costo de Ventas no Industriales		2,263,298.92
	<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>941,569.94</b>	
623	<b>TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>1,816,784.26</b>	
623.01	Tasas Generales	373,450.90	
623.01.07	Venta de Bases		1,837.96
623.01.99	Otras Tasas Generales		371,612.94
623.04	Contribuciones	1,443,333.36	
633	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>764,072.58</b>	
633.01	Remuneraciones Básicas	597,501.54	
633.01.05	Remuneraciones Unificadas		584,403.54
633.01.06	Salarios Unificados		13,098.00
633.02	Remuneraciones Complementarias	58,564.86	
633.02.03	Decimo Tercer Sueldo		48,826.81
633.02.04	Decimo Cuarto Sueldo		9,738.05
633.05	Remuneraciones Temporales	14,484.43	
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias		10,462.23
633.05.13	Encargos		4,022.20
633.06	Aportes Patronales A La Seguridad Social	92,573.34	
633.06.01	Aporte Patronal		65,068.89
633.06.02	Fondo de Reserva		27,504.45
633.07	Indemnizaciones	948.41	
634	<b>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>	<b>85,943.98</b>	
634.01	Servicios Basicos	12,858.17	
634.01.05	Telecomunicaciones		12,753.80
634.01.06	Servicios de Correo		104.37
634.02	Servicios Generales	27,236.01	
634.02.99	Otros Servicios Generales		27,236.01
634.03	Traslados Instalaciones Viaticos y Subsistencias	3,874.34	
634.03.03	Viaticos y Subsistencias En El Interior		3,874.34
634.04	Instalacion Mantenimiento Y Reparaciones	12,653.99	
634.04.02	Gastos en Edificios Locales y Residencias		7,683.80
634.04.05	Gastos en Vehiculos		4,970.19
634.06	Contratacion De Estudios E Investigaciones	5,083.58	
634.06.03	Servicios de Capacitacion		5,083.58
634.07	Gastos En Informtica	9,298.80	
634.07.01	Desarrollo de Sistemas Informticos		4,065.60
634.07.04	Mantenimiento de Sistemas Informticos		5,233.20
634.08	Bienes De Uso Y Consumo Corriente	14,339.09	
634.08.02	Vestuario Lencera y Prendas de Proteccion		3,864.00
634.08.03	Combustibles y Lubricantes		5.00
634.08.04	Materiales De Oficina		168.00
634.08.07	Existencias De Materiales De Imp Rep y Fotog y Publ		497.28
634.08.11	Materiales de Construccion Elctricos Plomera y C		1,056.38



**EP-EMAPAR**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

**DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 30 DE DICIEMBRE DE 2014**

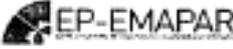
634.08.13	Repuestos y Accesorios		2,197.80
634.08.99	Otros Bienes de Usos y Consumo		6,550.63
635.04	Seguros Comisiones Financieras Y Otros	25,797.76 ✓	
635.04.01	Seguros		14,044.27
635.04.03	Comisiones Bancarias		11,733.05
635.04.06	Costas Judiciales		20.44
	<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>3,339,541.52</b>	
626	<b>TRANSFERENCIAS RECIBIDAS</b>	<b>3,412,249.88</b>	
626.21	Transferencias De Capital Del Sector Publico	3,412,249.88 ✓	
626.21.01	Transferencias del Gobierno Central		2,450,130.76
626.21.02	Transferencias de Entidades Descentralizadas y Aut		787,400.22
626.21.06	Transferencias de Cuentas o Fondos Especiales		174,718.90
636	<b>TRANSFERENCIAS ENTREGADAS</b>	<b>72,708.36</b>	
636.01	Transferencias Corrientes Sector Publico	72,708.36 ✓	
636.01.02	Transferencias a Entidades Descentralizadas y Autonomas		72,708.36
	<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(6,064,869.23)</b>	
625.01	Rentas De Inversiones	1,350.29 ✓	
625.01.01	Intereses por Depositos a Plazo		1,350.29
625.03	Intereses Por Mora	382,236.22 ✓	
625.03.99	Otros Intereses por Mora		382,236.22
625.04	Multas	17,165.96 ✓	
625.04.99	Otras Multas		17,165.96
635.02	Intereses Deuda Publica Interna	817,824.65 ✓	
635.02.01	Intereses al Sector Publico Financiero		357,134.51
635.02.02	Intereses al Sector Publico No Financiero		460,690.14
625.24	Otros Ingresos No Clasificados	4,208.77 ✓	
625.24.99	Otros no Especificados		4,208.77
	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>5,652,005.82</b>	
631.53	Inversiones en Bienes Nacionales de Uso Público	5,597,235.51	
638.51	Depreciacion Bienes De Administracion	54,770.31 ✓	
638.51.02	Edificios Locales y Residencias		2,537.10
638.51.03	Depreciaciones Bienes de Administracion Mobiliarios		3,814.79
638.51.04	Depreciacion Bienes de Administracin Maq y Equipo		12,227.88
638.51.05	Depreciacion Bienes de Administracion Vehiculos		17,271.00
638.51.07	Depreciacion Bienes de Administracin Equipos Sistemas y Paq		18,148.92
638.51.11	Depreciacion Bienes de Administracin Partes y Repuestos		770.62
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO VIGENTE</b>	<b>206,531.13</b>	

  
ING. VÍCTOR MENDEZ

  
DIRECTOR/A FINANCIERO/A

  
CONTADORA

Anexo 7

		<b>EP-EMAPAR</b> <b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b> DEL 01 de Enero de 2014 AL 30 de Diciembre de 2014
CODIGO	DENOMINACIÓN	
	<b>FUENTES CORRIENTES</b>	<b>5,004,221.65</b>
113.13	Cuentas por Cobrar Tasas y Contribuciones	1,522,736.01
113.14	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios	3,308,070.00
113.17	Cuentas por Cobrar Rentas De Inversiones Y Multas	169,206.87
113.19	Cuentas por Cobrar Otros Ingresos	4,208.77
	<b>USOS CORRIENTES</b>	<b>1,750,945.13</b>
213.51	Cuentas por Pagar Gastos en el Personal	736,642.95
213.53	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Consumo	97,971.41
213.56	Cuentas Por Pagar Gastos Financieros	817,824.65
213.57	Cuentas Por Pagar Otros Gastos	25,797.76
213.58	Cuentas Por Pagar Transferencias Corrientes	72,708.36
	<b>SUPERAVIT CORRIENTE</b>	<b>3,253,276.52</b>
	<b>FUENTES DE CAPITAL</b>	<b>3,412,249.88</b>
113.28	Cuentas por Cobrar Transferencia De Capital	3,412,249.88
	<b>USOS DE PRODUCCION, INVERSION Y CAPITAL</b>	<b>8,073,500.37</b>
213.61	Cuentas por Pagar Gastos En Personal De Produccion	1,333,786.38
213.63	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Produccion	1,053,635.08
213.71	Cuentas Por Pagar Gastos En Personal De Inversion	252,923.36
213.73	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Inversion	38,333.12
213.75	Cuentas Por Pagar Obras Publicas	5,068,503.69
213.84	Cuentas Por Pagar Invers En Bienes De Larga Durac	326,318.74
	<b>DEFICIT DE CAPITAL</b>	<b>4,661,250.49</b>
	<b>DEFICIT BRUTO</b>	<b>1,407,973.97</b>
	<b>FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT</b>	
	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>3,004,050.36</b>
113.36	Cuentas por Cobrar Financiamiento Publico	1,195,254.15
113.98	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	1,808,796.21
	<b>USOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>1,603,608.96</b>
213.96	Cuentas Por Pagar Amortizacion De La Deuda Publica	1,196,069.40
213.98	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	407,537.56
	<b>SUPERAVIT DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>1,400,443.40</b>
	<b>FLUJOS NO PRESUPUESTARIOS</b>	
113.81	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado	695,345.70
213.81	Cuentas Por Pagar Impuesto Al Valor Agregado	691,902.72
	<b>FLUJOS NETOS</b>	<b>3,442.98</b>
	<b>VARIACIONES NO PREPUESARIAS</b>	
111	DISPONIBILIDADES	-127,610.48
112	ANTICIPOS DE FONDOS	-80,639.42

Anexo 6: Estado de flujo de efectivo

		<b>EP-EMAPAR</b>	
		<b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b>	
		DEL 01 de Enero de 2014 AL 30 de Diciembre de 2014	
<b>CODIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>		
	<b>VARIACIONES NO PREPUESTARIAS</b>		
222	DEPOSITOS DE TERCEROS		-212,337.49
	<b>VARIACIONES NETAS</b>		<b>4,087.59</b>
	<b>SUPERAVIT BRUTO</b>		<b>1,407,973.97</b>

 _____ D.S. VICTOR MENDEZ GERENTE GENERAL	 _____ DIRECTOR/A FINANCIERO/A	 _____ TESORERA	
---	---	---	---

		<b>EP-EMAPAR</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013</b>		Página 1
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS	
	<b>ACTIVOS</b>		<b>25,644,911.92</b>	
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,263,602.81</b>	
111	DISPONIBILIDADES	2,821,585.31		
111.03	Banco Central del Ecuador Moneda Nacional	2,767,183.42		
111.03.02	BC TR ICE 79220119	1,272,542.14		
111.03.03	BC Ingresos Propios 79220129	1,184,517.74		
111.03.04	EMAPAR BEDE CRE 11268 PLANES MAESTROS AGUA PO	310,123.54		
111.15	Bancos Comerciales Moneda Nacional	54,401.89		
111.15.02	Banco del Pacifico	17,141.90		
111.15.02.002	Rotativa de Ingresos 4846745 (129)	17,141.90		
111.15.03	Banco de Guayaquil	5,655.56		
111.15.03.002	Rotativa Pagos Cta N 6922830	0.96		
111.15.03.004	Cuenta Rotativa de Ingresos N BG 6928994	5,654.60		
111.15.04	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	31,239.08		
111.15.04.001	Cuenta de Ahorros Nº 401110659282	31,239.08		
111.15.05	Cooperativa de Ahorro y Credito Accion Rural	365.35		
111.15.05.005	Cuenta de Ahorros No.374281619	365.35		
112	ANTICIPOS DE FONDOS	150,470.10		
112.01	Anticipos a Servidores Publicos	15,755.23		
112.01.01	Empleados	4,826.13		
112.01.01.009	Bermeo Moreno Jorge Renato	34.04		
112.01.01.013	Parada Brito Angel Wilson	1,191.50		
112.01.01.017	Ortiz Guerrero Jimmy Orlando	92.21		
112.01.01.020	Gomez Maya Luis Geovany	152.00		
112.01.01.032	Vacacela Tapia Maria Veronica	1,437.83		
112.01.01.033	Coba Olmedo Mayra Piedad	147.20		
112.01.01.037	Espinoza Arias Jorge	60.52		
112.01.01.040	Guadalupe Diaz Angel Oswaldo	59.98		
112.01.01.045	Ureña Moreno Veronica Gabriela	32.00		
112.01.01.048	Berrones Valencia Mery Alexandra	1.76		
112.01.01.060	Chavez Castro Marco Enrique	71.12		
112.01.01.064	Viñan Valencia Gustavo Dario	60.47		
112.01.01.074	Carvajal Medina Erika Marlene	3.56		
112.01.01.088	Romero Herrera Fabian	186.38		
112.01.01.098	Arguello Altamirano Noemí	9.06		
112.01.01.099	Zuñiga Silva Paulina Veronica	587.94		
112.01.01.130	Baquero Almachi Galo Patricio	6.09		
112.01.01.136	Bastidas Logroño Diego Javier	257.58		
112.01.01.137	Empleados EP-EMAPAR	2.85		
112.01.01.139	Salazar Villa José Patricio	382.59		
112.01.01.140	Moreno Aguirre Samuel Emilio	49.45		
112.01.02	Trabajadores	10,929.10		
112.01.02.007	Almache Orna Marco Polo	374.99		
112.01.02.011	Pilamunga Torres Elsa Piedad	262.49		
112.01.02.012	Sagñay Ashqui Franklin Nelson	83.30		
112.01.02.016	Salas Yuqui Margarita del Socorro	416.66		
112.01.02.019	Bonilla Espin Wilson Alcivar	83.30		
112.01.02.022	Cobo Parra Christian Antonio	50.00		
112.01.02.025	Montalvo Mc Gregor Juan Eduardo	83.30		
112.01.02.026	Alarcon Arevalo Nelson Mesias	368.99		
112.01.02.036	Martinez Colcha Luis Enrique	416.66		
112.01.02.041	Villa Uvidia Carlos Eduardo	150.00		
112.01.02.045	Ramos Veloz Manuel Segundo	50.00		



Anexo 8: Estado de situación financiera año 2013 página 2

EP-EMAPAR		EP-EMAPAR	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013		Página 2	
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS
	<b>ACTIVOS</b>		<b>25,644,911.92</b>
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,263,602.81</b>
112.01.02.046	Gusqui Gusqui Angel Alberto	416.66	
112.01.02.047	Guapulema Diaz Angel Gerardo	437.50	
112.01.02.048	Salas Yuqui Maria Eulalia	50.00	
112.01.02.050	Garrido Bayas Jose Enrique	374.99	
112.01.02.061	Bucay Iligama Mario Gonzalo	83.30	
112.01.02.062	Carrillo Chavez Segundo Jorge	291.65	
112.01.02.068	Shagñay Guaman David Cornelio	145.79	
112.01.02.070	Barbecho Ordoñez Gloria Beatriz	50.00	
112.01.02.072	Guaillasaca Cajamarca Jose Luis	458.33	
112.01.02.073	Jara Ramirez Themis Eduardo	416.66	
112.01.02.074	Rodriguez Montenegro Alejandro Antonio	37.21	
112.01.02.084	Caiza Barahona Victor Fabian	64.50	
112.01.02.086	Ramos Guaño Mayra Soledad	333.32	
112.01.02.088	Vimos Lema Cesar Pablo	83.30	
112.01.02.148	Haro Medina Claudio Danny	4,074.22	
112.01.02.150	Cujano Silva Victor	166.64	
112.01.02.151	Orna Chavez Luis Eduardo	3.08	
112.01.02.159	Cayambe Ushca Alex Adolfo	83.30	
112.01.02.169	Guadalupe Aguayo Efrain	291.65	
112.01.02.192	Rodriguez Zabala Juan Evangelista	55.90	
112.01.02.202	Solis Gutierrez gonzalo Mauricio	5.05	
112.01.02.217	Ugeño Rivera Fernando Alejandro	67.80	
112.01.02.222	Benavides Sanchez Paolo	376.33	
112.01.02.223	Piico Inca Félix Maria	124.97	
112.01.02.224	Baldeon Almeida Luis Andres	64.50	
112.01.02.232	Andocilla Aldaz Victor Manuel	9.82	
112.01.02.236	Orna Rodriguez Julio	9.52	
112.01.02.238	Quishpe Flores Gonzalo	3.08	
112.01.02.239	TRABAJADORES EP-EMAPAR	10.34	
112.01.02.239	Anticipos a Contratistas	134,636.35	
112.01.02.239	Sector Privado	134,636.35	
112.01.02.170	ALMEIDA NAVARRO FRANCISCO RODRIGO	21,664.29	
112.01.02.170	Fiscalizacion Red de Distribucion El Carmen	21,664.29	
112.01.02.174	ASQUI & ASOCIADOS CONSULTORIA Y CONSTRUCCION	4,785.49	
112.01.02.174	Readecuación de Oficinas	4,785.49	
112.01.02.175	VELASTEGUI PUENTE HERNAN PATRICIO	78,580.00	
112.01.02.175	Construccion del Sistema de Bombeo del Pozo del Estad	78,580.00	
112.01.02.176	LOPEZ LOPEZ EDGAR NAPOLEON	10,448.50	
112.01.02.176	Adquisicion de Suminstros de Impresion	10,448.50	
112.01.02.177	IGLESIAS VAZQUEZ VICTOR JOSE	19,158.07	
112.01.02.177	Consultoria de Modelacion Operativa y Monitoreo de las	19,158.07	
112.01.02.177	Anticipos a Proveedores de Bienes yo Servicios	78.52	
112.01.02.177	ALIANZA COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A	0.12	
112.01.02.177	Banco Central	78.40	
112.01.02.177	CUENTAS POR COBRAR	1,578,753.64	
112.01.02.177	Cuentas por Cobrar Tasas y Contribuciones	323,002.35	
112.01.02.177	TASAS GENERALES	63,600.40	
112.01.02.177	VENTA DE BASES	10.00	
112.01.02.177	Venta de Bases	10.00	
112.01.02.177	NO ESPECIFICADOS	63,590.40	
112.01.02.177	Por Mantenimiento e Incorporacion Predios Nuevo Catas	62,926.84	



 <b>EP-EMAPAR</b> <small>EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA</small>		<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013		Página 3
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS	
	<b>ACTIVOS</b>		<b>25,644,911.92</b>	
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,263,602.81</b>	
113.13.01.099.C	No Especificados	663.56		
113.13.04	CONTRIBUCIONES	259,401.95		
113.13.04.011	CONSTRUCCION Y AMPLIACION DE OBRAS Y SISTEMAS	259,401.95		
113.13.04.011.C	Construccion y Ampliacion de Obras y Sistemas de Agua	259,401.95		
113.14	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios	1,045,083.26		
113.14.03	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	1,045,083.26		
113.14.03.001	VENTAS NO INDUSTRIALES	828,553.81		
113.14.03.001.C	Agua Potable y Suministros	315,304.50		
113.14.03.001.C	Conexion y Reconexion de Agua Potable	23,744.33		
113.14.03.001.C	Venta de Medidores para Instalaciones	329,789.99		
113.14.03.001.C	Adicional a las Facturas de Agua Potable pago a EERSA	159,714.99		
113.14.03.003	ALCANTARILLADO	215,477.25		
113.14.03.003.C	Alcantarillado Servicios	214,102.20		
113.14.03.003.C	Conexion y Reconexion de Alcantarillado	1,375.05		
113.14.03.099	OTROS SERVICIOS TECNICOS	1,052.20		
113.14.03.099.C	Servicios Tecnicos y administrativos	1,052.20		
113.17	Cuentas por Cobrar Rentas De Inversiones Y Multas	210,668.03		
113.17.03	RENDA DE INVERSIONES Y OTROS	183,305.51		
113.17.03.099	INTERESES POR MORA	183,305.51		
113.17.03.099.C	Costo Emision Titulos de Credito en Computacion	17,296.87		
113.17.03.099.C	Costas Judiciales	-1.90		
113.17.03.099.C	Intereses por Mora pago de Obligaciones Tributarias	166,010.54		
113.17.04	OTRAS MULTAS	27,362.52		
113.17.04.099	OTRAS MULTAS	27,362.52		
113.17.04.099.C	OTRAS MULTAS	27,362.52		
114	DEUDORES FINANCIEROS	6,162,525.71		
114.97	Anticipos de Fondos Años Anteriores	1,107,933.23		
114.97.07	Anticipos de Fondos Años Ant GADS y EP Bienes y Servi	3,753.87		
114.97.08	Anticipos de Fondos Años Anteriores GADS y EP Obras	1,104,179.36		
114.98	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	5,054,592.48		
114.98.01	Cuentas Pendientes por Cobrar	5,054,592.48		
115	EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS	1,550,268.05		
115.02	Existencias De Bienes de Uso y Consumo para Produc	1,550,268.05		
115.02.02	Existencias De Vestuario Lenceria Y Prendas De Pr	111,779.79		
115.02.03	Existencias De Combustibles Y Lubricantes	17,623.50		
115.02.04	Existencias De Materiales De Oficina	18,706.49		
115.02.05	Existencias De Materiales De Aseo	5,482.82		
115.02.06	Existencias de Herramientas	4,541.71		
115.02.11	Existencias de Materiales de construccion Elctric	500,419.18		
115.02.13	Existencias De Repuestos Y Accesorios	122,458.60		
115.02.99	Existencias de Otros Bienes de Uso y Consumo de P	769,255.96		
115.02.99.001	Existencias de Otros de Uso y consumo de Produccion	46,387.59		
115.02.99.002	Existencias de otros de uso y consumo Material Informa	81,427.82		
115.02.99.003	Existencia de Otros de Uso y Consumo Cloro	26,517.08		
115.02.99.004	Existencias de Materiales Accesorios y Equipo Menor	612,499.72		
115.02.99.005	Existencias Mantenimiento y reposición de Medidores	2,423.75		
	<b>FIJOS</b>		<b>13,227,992.25</b>	
	<b>BIENES DE ADIMINISTRACION</b>			
	Bienes Muebles	852,324.88		
	Mobiliarios	969,058.64		
	Maquinarias Y Equipos	47,548.93		
		235,462.81		



Anexo 10: Estado de Situación financiera año 2013 página 4

EP-EMAPAR		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013		Página 4	
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS
	<b>ACTIVOS</b>		<b>25,644,911.92</b>
	<b>FIJOS</b>		<b>13,227,992.25</b>
141.01.05	Vehiculos	326,154.59	
141.01.07	Equipos Sistemas Y Paquetes Informaticos	353,468.31	
141.01.09	Libros Y Colecciones	674.00	
141.01.11	Partes Y Respuestos	5,750.00	
141.03	Bienes Inmuebles	585,810.98	
141.03.01	Terrenos	547,666.49	
141.03.02	Edificios Locales Y Residencias	38,144.49	
141.99	Depreciacion Acumulada	-702,544.74	
141.99.02	Depreciacion acumulada edificios locales y residencias	-15,170.15	
141.99.03	Depreciacion acumulada mobiliarios	-21,148.56	
141.99.04	Depreciacion acumulada maquinarias y equipos	-128,643.11	
141.99.05	Depreciacion acumulada vehiculos	-267,631.12	
141.99.07	Depreciacion acumulada equipos sistemas y paquetes in	-268,140.55	
141.99.11	Depreciacion acumulada partes y repuestos	-1,811.25	
142	<b>BIENES DE PRODUCCION</b>	12,375,667.37	
142.01	Bienes Muebles	1,308,012.89	
142.01.04	Maquinarias Y Equipos	1,016,484.70	
142.01.05	Vehiculos	226,180.27	
142.01.06	Herramientas	4,016.93	
142.01.11	Partes Y Respuestos	61,330.99	
142.03	Bienes Inmuebles	11,735,123.00	
142.03.99	Otros Bienes Inmuebles	11,735,123.00	
142.03.99.001	Redes e Instalaciones de Agua Potable	3,492,061.00	
142.03.99.002	Redes e Instalaciones de Alcantarillado	8,243,062.00	
142.99	DEPRECIACION ACUMULADA	-667,468.52	
142.99.04	Depreciacion acumulada maquinarias y equipos	-498,886.31	
142.99.05	Depreciacion acumulada vehiculos	-143,518.38	
142.99.06	Depreciacion acumulada herramientas	-3,327.87	
142.99.11	Depreciacion acumulada partes y repuestos	-21,735.96	
	<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>		<b>2,800.00</b>
150	<b>INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO</b>	2,800.00	
150.92	Acumulacion De Inversiones En Obras En Proceso	50,872,075.52	
150.98	Aplicacion A Gastos De Gestion	-50,869,275.52	
	<b>OTROS</b>		<b>150,516.86</b>
155	<b>EXISTENCIAS PARA CONSUMO</b>	150,516.86	
155.02	Existencias De Bienes De Usos Y Consumo Corriente	150,516.86	
155.02.02	Existencias De Vestuario Lenceria Y Prendas De Pr	7,557.72	
155.02.04	Existencias De Materiales De Oficina	16,014.52	
155.02.05	Existencias De Materiales De Aseo	1,735.61	
155.02.11	Existencias de Materiales Construccion Elctrico	1,153.54	
155.02.99	Existencias de Otros de Uso y Consumo Corriente	124,055.47	
	<b>PASIVOS</b>		<b>12,803,883.58</b>
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,803,883.58</b>
200	<b>DEPOSITOS DE TERCEROS</b>	70,433.23	
200.02	Depositos De Intermediacion	451.95	
200.05	Anticipos Por Bienes Y Servicios	69,981.23	
200.05.01	Retencion 10% para recepciones definitivas	69,981.23	



EP-EMAPAR		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
MUNICIPALIDAD DE SULLO (PROVINCIA DE TACNA)		DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013	
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS
	<b>PASIVOS</b>		<b>12,803,883.58</b>
	<b>CORRIENTES</b>		<b>12,803,883.58</b>
212.05.01.001	Fiscalizacion El Tratamiento	2,892.23	
212.05.01.002	Fiscalizacion Red Saboya	20,487.57	
212.05.01.003	Fiscalizacion San Jose de Tapi	6,779.81	
212.05.01.004	Fiscalización Colector Brigada	10,638.02	
212.05.01.005	Fiscalización Red Maldonado	10,873.02	
212.05.01.006	Fiscalizacion Red Yaruquies	1,688.74	
212.05.01.007	Fiscalizacion Red El Recreo	4,625.51	
212.05.01.008	Fiscalizacion Tanques	2,123.73	
212.05.01.009	Fiscalización Red El Carmen	9,872.60	
212.55	Creditos Por Remanentes Iva	0.05	
213	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	401,135.57	
213.51	Cuentas por Pagar Gastos en el Personal	30,534.58	
213.51.02	Fondos de terceros	30,534.58	
213.51.02.001	Aporte Personal Iess	8,302.45	
213.51.02.002	Aporte Patronal Iess	15,896.95	
213.51.02.003	Prestamos Iess	2,240.33	
213.51.02.004	Impuesto a la Renta Rel Dependencia	1,400.71	
213.51.02.006	Fondos de Reserva	2,694.14	
213.53	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Consumo	1,525.34	
213.53.01	Por Pagar Proveedores	1,488.08	
213.53.01.001	Proveedor	1,488.08	
213.53.02	Retenciones en la Fuente	37.26	
213.53.02.001	Retencion en la Fuente 1%	34.25	
213.53.02.002	Retencion en la Fuente 2%	3.01	
213.57	Cuentas Por Pagar Otros Gastos	18.71	
213.57.02	Cuentas por pagar retencion en la fuente	18.71	
213.57.02.001	Retencion en la Fuente 1%	18.71	
213.61	Cuentas por Pagar Gastos En Personal De Produccion	10,625.46	
213.61.02	Fondos de Terceros	10,625.46	
213.61.02.001	Aporte Personal IESS	6,282.70	
213.61.02.002	Aporte Patronal IESS	980.91	
213.61.02.003	Prestamos IESS	3,091.05	
213.61.02.004	Impuesto Renta Relacion de Dependencia	142.80	
213.61.02.028	Retencion en la Fuente 10%	128.00	
213.63	Cuentas Por Pagar Bienes Y Servicios De Produccion	23,114.94	
213.63.01	Cuentas por pagar proveedores	22,375.27	
213.63.01.001	Proveedor	22,375.27	
213.63.02	Retenciones en la Fuente	739.67	
213.63.02.001	Retencion en la Fuente 1%	433.38	
213.63.02.002	Retencion en la Fuente 2%	248.69	
213.63.02.008	Retencion en la Fuente 8%	57.60	
213.71	Cuentas Por Pagar Gastos En Personal De Inversion	462.13	
213.71.02	Fondos de Terceros	462.13	
213.71.02.001	Aporte Personal	462.13	
213.75	Cuentas Por Pagar Obras Publicas	292,991.67	
213.75.01	Proveedor	272,891.85	
213.75.02	Retenciones en la Fuente	15,688.16	
213.75.02.001	Retencion en la Fuente 1%	15,688.16	
213.75.16	Retenciones la Fuente 10%	4,411.66	
213.81	Cuentas Por Pagar Impuesto Al Valor Agregado	41,862.74	
213.81.02	Cuentas por Pagar IVA Persona Natural SRI	5,533.98	



EP-EMAPAR		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
		DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013	
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS
<b>PASIVOS</b>			<b>12,803,883.58</b>
<b>CORRIENTES</b>			<b>12,803,883.58</b>
213.81.04	Cuentas por Pagar IVA Bienes SRI	34,542.70	
213.81.06	Cuentas por Pagar IVA Servicios SRI	1,786.06	
223	EMPRESTITOS	12,292,096.96	
223.01	Creditos Internos	12,292,096.96	
223.01.01	Creditos Del Sector Publico Financiero	4,760,936.35	
223.01.01.002	Credito 11268 BEDE Planes Maestros Agua Pot. Alc. Riol	4,760,936.35	
223.01.02	Créditos del Sector Público No Financiero	7,531,160.61	
223.01.02.001	Crédito GAD Riobamba saldo 2007	63,732.19	
223.01.02.002	Crédito 11267 BEDE Planes Maestros Transferencia GAD	7,467,428.42	
224	FINANCIEROS	40,217.82	
224.97	Depositos de Terceros Años Anteriores	13,218.65	
224.97.02	Depositos de Terceros	13,218.65	
224.98	Cuentas por Pagar Años Anteriores	26,999.17	
224.98.01	Cuentas por Pagar Años Anteriores	26,999.17	
<b>PATRIMONIO</b>			<b>12,841,028.34</b>
<b>PATRIMONIO ACUMULADO</b>			<b>12,841,028.34</b>
611	PATRIMONIO PUBLICO	22,854,729.69	
611.07	Patrimonio Empresas Publicas	22,854,729.69	
618	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-3,534,026.11	
618.01	Resultados De Ejercicios Anteriores	-3,534,026.11	
618.03	Resultado Del Ejercicio Vigente	-6,479,675.24	
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>			<b>25,644,911.92</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
<b>DEUDORAS</b>			<b>5,673,134.88</b>
911	Cuentas de Orden Deudoras	5,673,134.88	
911.07	ESPECIES VALORADAS EMITIDAS	236.00	
911.07.02	Solicitud para Cambio de Tarifa	236.00	
911.09	Garantias en Valores Bienes y Documentos	5,663,719.25	
911.09.01	Fiel cumplimiento de Contratos	1,846,709.09	
911.09.02	Buen Uso de Anticipos Contractuales	1,261,234.64	
911.09.03	Buena Calidad de Materiales	37,600.00	
911.09.04	Responsabilidad Civil	320,000.00	
911.09.05	Seguro Accidentes Personales	283,000.00	
911.09.06	Fidelidad Publica	341,075.50	
911.09.07	Vehiculos	1,369,100.02	
911.09.08	Equipo y Maquinaria	205,000.00	
911.17	BIENES NO DEPRECIABLES	9,179.63	
911.17.01	Mobiliarios	5,323.00	
911.17.02	Equipos Sistemas y Paquetes Informticos	3,856.63	
<b>ACREEDORAS</b>			<b>5,673,134.88</b>
911	Cuentas de orden Acreedoras	5,673,134.88	
911.07	EMISION DE ESPECIES VALORADAS	236.00	
911.07.02	Solicitud para Cambio de Tarifa	236.00	
911.09	Responsabilidad por Garantias en Valores Bienes y Docu	5,663,719.25	
911.09.01	Fiel cumplimiento del contrato	1,846,709.09	



EP-EMAPAR		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
DEL 01 de Enero de 2013 AL 30 de Diciembre de 2013		Página 7	
CODIGO	CUENTA	SALDO	SUMAS
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
<b>ACREEDORAS</b>			<b>5,673,134.88</b>
09.02	Buen uso anticipos contractuales	1,261,234.64	
09.03	Buena calidad de materiales	37,600.00	
09.04	Responsabilidad Civil	320,000.00	
09.05	Seguro Accidentes Personales	283,000.00	
09.06	Fidelidad Publica	341,075.50	
09.07	Vehículos	1,369,100.02	
09.08	Equipo y Maquinaria	205,000.00	
17	<b>BIENES NO DEPRECIABLES</b>		
17.01	Mobiliarios	9,179.63	
17.02	Equipos Sistemas y Paquetes Informticos	5,323.00	
		3,856.63	

 _____ ING. VICTOR MENDEZ GERENTE GENERAL	 _____ DIRECTOR/A FINANCIERO/A	 _____ CONTADORA
---	---	--