



**Universidad  
Católica  
de Cuenca**

**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS SOCIALES,  
PERIODISMO, INFORMACIÓN Y DERECHO**

**CARRERA DE ECONOMÍA**

**TÍTULO:**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA  
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL TERMINAL  
TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR (EMUTTEC-EP) EN EL PERIODO  
2015-2018.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ECONOMISTA**

**AUTOR:** Daniela Paulina Vera Verdugo  
**Cédula:** 0350214573

**TUTOR:** Ing. Diana González Maldonado.

**AÑO:** 2020



**Universidad  
Católica  
de Cuenca**

**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS SOCIALES,  
PERIODISMO, INFORMACIÓN Y DERECHO**

**CARRERA DE ECONOMÍA**

**TÍTULO:**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA  
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL TERMINAL  
TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR (EMUTTEC-EP) EN EL PERIODO  
2015-2018.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ECONOMISTA**

**AUTOR:** Daniela Paulina Vera Verdugo  
**Cédula:** 0350214573

**TUTOR:** Ing. Diana González Maldonado.

**AÑO:** 2020



## **Dedicatoria.**

Dedico este trabajo a toda mi familia, en especial a mis abuelos Luis e Isabel que aunque físicamente no este conmigo siempre fueron mi apoyo y guía en el forjamiento de mi carrera, a mis tíos y primos por su confianza y el impulso brindado en cada espacio de mi vida, fomentando el deseo de superación y triunfo en la vida, Y sobre todo dedico este trabajo a mi madre Magdalena, que constituye mi fuerza y motor para seguir adelante, y saber que en la vida existe una razón de vivir que eres tu madre mía.

## **Agradecimiento**

La culminación de este trabajo de investigación requirió el apoyo de muchos factores que incidieron desde diversas magnitudes a su realización, en donde las personas y las Instituciones jugaron un rol muy importante para que este trabajo llegue a su feliz término. Constituye un verdadero placer que mediante este espacio pueda hacer extensivo el reconocimiento justo y consecuente con ellas, expresando mis agradecimientos.

Agradezco de manera especial a la Ing. Diana GONZALEZ, por su aporte invaluable en donde las ideas y el conocimiento siempre tuvieron la orientación y rigurosidad requerida que se ha reflejado y plasmado en este documento de investigación.

A la Empresa Pública Terminal Terrestre del cantón Cañar por brindarme las facilidades de recolección de la información que ha enriquecido el trabajo realizado.

A mi familia que constituye el pilar fundamental, en donde se sustenta el esfuerzo, la decisión y el impulso que requerí para no desfallecer y cumplir con esta meta.

Daniela Paulina.

# Índice

|                                                                                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria .....                                                                      | I    |
| Agradecimiento .....                                                                   | II   |
| Índice .....                                                                           | III  |
| Índice de tablas .....                                                                 | V    |
| Índice de gráficos.....                                                                | V    |
| Índice de ilustraciones .....                                                          | VI   |
| Resumen .....                                                                          | VII  |
| Abstract .....                                                                         | VIII |
| Introducción .....                                                                     | IX   |
| 1. <b>CAPÍTULO I</b> .....                                                             | 1    |
| <b>DESARROLLO</b> .....                                                                | 1    |
| 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....                                                            | 1    |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                                     | 3    |
| 1.4 OBJETIVO GENERAL .....                                                             | 4    |
| 1.5    HIPÓTESIS.....                                                                  | 4    |
| 1.6 MARCO TEÓRICO. ....                                                                | 4    |
| 1.6.1 Antecedentes. ....                                                               | 5    |
| 1.6.2 Estado del Arte.....                                                             | 6    |
| 1.6.3 Gestión Administrativa. ....                                                     | 10   |
| 1.6.4 Herramientas de control de gestión.....                                          | 15   |
| 1.6.4.1 <i>Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i> ..... | 15   |
| 1.6.4.2 <i>Indicadores de gestión</i> .....                                            | 15   |
| 1.6.4.3 <i>Análisis financiero</i> .....                                               | 16   |
| 1.6.4.4 <i>Componentes del análisis financiero</i> .....                               | 18   |
| 1.6.4.5 <i>Análisis Vertical</i> .....                                                 | 19   |
| 1.6.4.6 <i>Análisis Horizontal</i> .....                                               | 20   |
| 1.6.4.7 <i>Indicadores financieros</i> .....                                           | 20   |
| 1.6.4.8 <i>Índices de Rentabilidad</i> .....                                           | 21   |
| 1.7    Metodología .....                                                               | 22   |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                              | 23        |
| 1.7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....                                 | 24        |
| 1.7.3 VARIABLES .....                                          | 24        |
| 1.7.3.1 Operacionalización de variables .....                  | 24        |
| 1.7.4 Instrumentos, recursos para la recolección de datos..... | 26        |
| 1.7.4.1 Instrumentos documentales .....                        | 27        |
| 1.7.4.2 Procedimiento y toma de datos. ....                    | 27        |
| <b>2.          CAPÍTULO II .....</b>                           | <b>28</b> |
| <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>           | <b>28</b> |
| 2.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....                               | 28        |
| 2.1.1 ANALISIS FODA .....                                      | 28        |
| 2.1.2 Indicadores de Gestión .....                             | 31        |
| 2.2 ANÁLISIS FINANCIERO .....                                  | 32        |
| 2.2.1 Análisis Vertical.....                                   | 33        |
| 2.2.2 Análisis Financiero Horizontal .....                     | 56        |
| 2.2.3 Índices Financieros .....                                | 65        |
| <b>3.          CAPÍTULO III .....</b>                          | <b>68</b> |
| <b>DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>          | <b>68</b> |
| <b>3.1 DISCUSIÓN .....</b>                                     | <b>68</b> |
| <b>3.2 Propuesta .....</b>                                     | <b>74</b> |
| <b>3.3 RECOMENDACIONES .....</b>                               | <b>84</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>                                      | <b>85</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                             | <b>89</b> |

## Índice de tablas

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Operacionalización de variable independiente: Gestión administrativa . | 25 |
| Tabla 2 Operacionalización de variable dependiente: Rentabilidad .....         | 26 |
| Tabla 3 Análisis FODA .....                                                    | 28 |
| Tabla 4 Indicadores de gestión .....                                           | 31 |
| Tabla 5 Estado de situación financiera 2016.....                               | 33 |
| Tabla 6 Estado de Resultados 2016.....                                         | 37 |
| Tabla 7 Estado de Situación Financiera 2017.....                               | 40 |
| Tabla 8 Estado de Resultados 2017.....                                         | 45 |
| Tabla 9 Estado de Situación Financiera 2018.....                               | 48 |
| Tabla 10 Estado de Resultados 2018.....                                        | 53 |
| Tabla 11 Estado de situación financiera años: 2016, 2017, 2018 .....           | 56 |
| Tabla 12 Estado de Resultados, años 2016, 2017, 2018.....                      | 61 |
| Tabla 13 Resumen de indicadores .....                                          | 67 |
| Tabla 14 Análisis del Aporte del GAD .....                                     | 72 |
| Tabla 15 Estructura de la Propuesta .....                                      | 74 |
| Tabla 16 Organizador de la Propuesta.....                                      | 77 |

## Índice de gráficos

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Gráfico 1 Activos 2016.....    | 35 |
| Gráfico 2 Pasivos 2016.....    | 36 |
| Gráfico 3 Patrimonio 2016..... | 37 |
| Gráfico 4 Ingresos 2016 .....  | 39 |
| Gráfico 5 Gastos 2016.....     | 40 |
| Gráfico 6 Activos 2017.....    | 43 |
| Gráfico 7 Pasivos 2017.....    | 44 |
| Gráfico 8 Patrimonio 2017..... | 45 |
| Gráfico 9 Ingresos 2017 .....  | 47 |
| Gráfico 10 Gastos 2017.....    | 48 |
| Gráfico 11 Activos 2018 .....  | 51 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Gráfico 12 Pasivos 2018 .....    | 52 |
| Gráfico 13 Patrimonio 2018 ..... | 52 |
| Gráfico 14 Ingresos 2018 .....   | 54 |
| Gráfico 15 Gastos 2018.....      | 55 |

### **Índice de ilustraciones**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Mapa de Cañar.....             | 1  |
| Ilustración 3 Estructura Organizacional..... | 89 |
| Ilustración 4 Anexo 1 - POA.....             | 91 |
| Ilustración 5 Anexo 1 - POA.....             | 92 |
| Ilustración 6 Anexo 1 - POA.....             | 93 |

## **Resumen**

En la siguiente investigación se analiza el impacto de la gestión administrativa en la rentabilidad de la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar en el periodo 2015-2018. Este estudio cuenta con un enfoque metodológico mixto ya que como herramientas se realizaron un análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis financiero horizontal y vertical y finalmente se aplicaron índices financieros; como hallazgos principales tenemos la carencia de un manual de funciones, un Plan Estratégico que permita una más amplia visualización del rumbo a tomar los Programas y Proyectos a lo largo del tiempo y como punto muy importante que la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar carece de autonomía financiera como está establecido en su ordenanza de creación; situaciones que han logrado demostrar que la Gestión no ha sido eficaz, es por ello que se han tomado como punto de partida para proponer mejoras orientadas a la consecución de mejores resultados financieros por parte de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** GESTION ADMINISTRATIVA, RENTABILIDAD, INDICADORES FINANCIEROS

## **Abstract**

The subsequent research analyzes the impact of organizational management on the success of the Bus Station of the Township Company of Cañar Town during the period time 2015-2018. This study has a mixed methodological approach since the tools that were used are; strengths, opportunities, weaknesses and threats analysis, as well as flat and upright financial analysis were performed and finally financial indexes were applied; as foremost findings we found the lack of a manual of functions, a Strategic Plan that allows a broader conception of the sequence to take, Programs and Projects over the time and as a very important point that the Bus Station of the Township Company of Cañar Town has a lack over the financial autonomy as established in its creation decree; circumstances that have been able to prove that Management has not been effective, all the aforementioned reasons have been taken into consideration as a starting point to propose improvements aimed at accomplishing better monetary outcomes by the corporation.

**Key Words:** administrative management, effectiveness, monetary indicators

## Introducción

La Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre de Cañar (EMUTTEC-EP) es una persona jurídica; una empresa encargada de la prestación de servicios de movilidad y transporte; cuyo objeto consiste principalmente, en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de esta ciudad. Esta empresa busca tener una autogestión para lo cual se ha realizado diversos estudios en donde se ha establecido tasas a los usuarios en servicios de: taxis, torniquetes, arriendos de locales comerciales, oficinas y otros; como fue propuesto en un estudio económico realizado en el 2015 para su correcto funcionamiento.

La gestión administrativa se podría catalogar como el pilar fundamental para el crecimiento y éxito de una empresa (Agudelo, 2011), las decisiones que se toman deben estar orientadas a resultados y tomadas con un pensamiento crítico. Para poder realizar estos procesos dentro de la empresa de manera adecuada y poder buscar mecanismos que contribuyan a realizar los procesos, de una manera organizada es necesario tener en cuenta las cuatro funciones de la administración que son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Estos factores se pueden evaluar a través de herramientas de control son instrumentos y técnicas que apoyan al proceso de control, entre las herramientas de control tenemos: la contabilidad, los datos estadísticos, los presupuestos, análisis FODA, entre otros. Por otro lado los índices financieros son claves ya que representan un insumo para el análisis financiero de los estados y ayudan evaluar la rentabilidad que está generando la empresa.

Con estos antecedentes el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

En el **capítulo 1** se hace referencia al problema a ser estudiado en la investigación, su contextualización, objetivo general y específicos, adicional

se desarrolla el marco teórico de la investigación, la metodología y el enfoque con la cual se va a desarrollar el trabajo.

En el **capítulo 2** En este capítulo se hace el análisis e interpretación de la información, con la aplicación de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), análisis vertical y horizontal de los estados financieros y la aplicación de los indicadores de gestión y financieros.

En el **capítulo 3** se realiza la discusión en base a todos los resultados obtenidos y una solución que ayude al problema, una vez terminado el trabajo se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado después de culminar el trabajo de investigación.

# 1. CAPÍTULO I

## DESARROLLO

### 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El proyecto de investigación aquí planteado, se desarrolló en el Cantón Cañar, Provincia del Cañar, se encuentra ubicado en la región sur del Ecuador. Cañar, limita al Norte por la provincia de Chimborazo; al Sur por la provincia del Azuay y los cantones de Biblián y Azogues; al Este, por el cantón Azogues; y, al Oeste, por la provincia del Guayas. Su extensión es de 1.751.20 Km<sup>2</sup>. Siendo este el cantón con mayor extensión en la provincia del Cañar, ocupando el 56.07 % del territorio provincial. (GADICC G. A., 2011). Tal y como se aprecia en la siguiente ilustración:

**Ilustración 1 Mapa de Cañar**



**Fuente:**(Gobierno Autonomo Descentralizado de la Provincia de Cañar, 2009)

La población de Cañar es de 59.323 habitantes, representando el 26.3% de toda la provincia, de los cuales las mujeres representan el 53.9% y los hombres el 46.1%. El sector rural equivale al 77.4% y el sector urbano el 22.6%. (SENPLADES, 2014).

La Empresa Pública Municipal del Terminal Terrestre del Cantón Cañar, obra que nace en el año 2015, con el eje principal de mejorar la calidad de transporte y tráfico del Cantón Cañar, aportando ampliamente al sector turístico, el comercio y la economía del sector.

Haciendo pleno uso de sus facultades, y respaldándose en el artículo 264 de la Constitución del Ecuador, donde señala que los Gobiernos Autónomos tienen diferentes competencias, entre las que se encuentran las de “Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el Cantón”, “Planificar, construir y mantener la vialidad urbana” y “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”. (Ecuador., 2008), el Gobierno Autónomo de Cañar implementa el Terminal Terrestre.

Y acogiéndose a la COOTAD el cual en artículo 277 indica que los GAD tienen la facultad de implantar empresas públicas con la condición organizar de manera eficaz y de velar por el intereses de la ciudadanía: “garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento”. (Descentralizados, 2011), El Gobierno Autónomo de Cañar se hace responsable de la administración de este bien público como lo indica el Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador Nro. 315

Por lo cual el Gobierno Autónomo de Cañar, crea la Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre de Cañar (EMUTTEC-EP), el cual cuenta con una infraestructura de 6.121 m<sup>2</sup> que se distribuyen de la siguiente manera: 5.002 m<sup>2</sup> que conforman los parqueaderos y andenes y 1.019 m<sup>2</sup> destinados a espacios comunitarios como son boleterías, vestíbulos y áreas de comida. Siendo la misma capaz de recibir alrededor de 200 unidades de buses (43 locales, 70 Inter cantonales y 44 interprovinciales), Beneficiando de esta manera a 59.240 habitantes. (COSTUMBRES, 2016)

La Empresa Municipal de la “Terminal Terrestre del cantón Cañar - EP” (EMUTTEC-EP), goza de autonomía administrativa y financiera como menciona el Art. 1, así como en el Art.5 donde indica que, el manejo

administrativo de una manera eficiente, realizando estudios administrativos y financieros, recaudando e invirtiendo de manera apropiada los recursos obtenidos, de la misma manera en el Art.8 indica que está en la capacidad de imponer sanciones administrativas por violaciones e incumplimientos de las ordenanzas y reglamentos. (Registro, 2015)

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Una empresa al no contar con un manejo propio de recursos, este permitiría a la aparición de problemas relacionados no solamente con su gestión administrativa sino también a la rentabilidad de la empresa, decayendo en los servicios que presta.

La EMUTTEC- EP depende del beneficio económico anual por parte del GAD Municipal de Cañar, la cual ayuda a cubrir los egresos de la empresa, es por ello que no se ha presenciado una rentabilidad hasta la actualidad, por cual se necesita medir y analizar la gestión administrativa del periodo 2015-2018, sus actuales procesos y que eficientes son dentro de la empresa. Una inadecuada gestión administrativa conllevaría a una afectación de la rentabilidad es por eso que el presente proyecto de investigación se conocerá la gestión administrativa que se ha ido desarrollando y así proponer procesos administrativos eficientes, que permitirá una gestión administrativa optima, en la cual incluya al personal administrativo como los empleados, direccionándose a incrementar la rentabilidad de la empresa.

Con estas consideraciones, en este trabajo investigativo se realizará un análisis sobre la gestión administrativa y los aspectos importantes que permitirán definir la rentabilidad de la Terminal Terrestre.

¿Cuál es el impacto de la Gestión Administrativa en la Rentabilidad de la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) en el periodo 2015-2018?

## **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el impacto de la gestión administrativa en la rentabilidad de la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) en el periodo 2015-2018

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un marco teórico que justifique las variables incluidas en la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y su rentabilidad en la empresa Municipal Terminal Terrestre del cantón Cañar, para la identificación de su funcionamiento, organización y sus falencias.
- Establecer un modelo de gestión administrativa que permita fortalecer los procesos administrativos e incrementar la rentabilidad de la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP).

## **1.5 HIPÓTESIS**

La gestión administrativa impacta negativamente en la rentabilidad en la empresa Municipal terminal Terrestre (EMUTTEC-EP) en el período en estudio.

Variable independiente: Gestión administrativa

Variable dependiente: Rentabilidad

## **1.6 MARCO TEÓRICO.**

En la fundamentación teórica de esta investigación se abordarán contenidos relacionados a la administración de empresas, gestión administrativa y los indicadores de gestión que se van a aplicar en el desarrollo del trabajo investigativo, en base a cuyos sustentos científicos y técnicos se realizará un análisis minucioso con respecto a la realidad de la empresa, la importancia de esta investigación incide en la aplicación de

diversas teorías administrativas con el fin de mejorar los procesos dentro de la misma.

### **1.6.1 Antecedentes.**

Para poder comprender de una manera más asertiva la importancia de la gestión administrativa dentro de la empresa, hay que comprender como ha evolucionado las Ciencias de la Administración a través de la historia, los procesos administrativos se han visto presentes desde los principios de la humanidad, y han sido parte importante en la sociedad, la organización se ha vuelto la clave primordial para la supervivencia del ser humano y ha formado parte esencial para la creación de civilizaciones, sin embargo la carencia o la falta de procesos administrativos ha causado malestares por ejemplo en la actualidad no contar con la aplicación de esta ciencia dentro de la empresa puede ser la pauta entre si esta sobrevive o no a la competitividad.

La Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre de Cañar (EMUTTEC-EP) es una persona jurídica de Derecho público; una empresa dedicada a la prestación de servicios de movilidad y transporte; cuyo objeto consiste principalmente, en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de esta ciudad.

La EMUTTEC-EP funciona con una estructura organizacional por procesos, y basada en su misión empresarial que es:

Conseguir la transformación, mejoramiento, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Cañar y de sus instalaciones; así mismo efectuar la construcción, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Cañar, o nuevas terminales, de considerarse necesario y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico ((EMUTTEC-EP) E. M. p. 10)

La Empresa Municipal de la “Terminal Terrestre del cantón Cañar - EP” (EMUTTEC-EP), siendo una entidad que cuenta con una infraestructura moderna, equipada de parqueaderos, locales comerciales y un flujo de

usuarios continuos, tiene como objetivo la autogestión para lo cual se ha realizado diversos estudios en donde se ha establecido tasas a los usuarios en servicios de: taxis, torniquetes, arriendos de locales comerciales, oficinas y otros; como fue propuesto en un estudio económico realizado en el 2015 para su correcto funcionamiento.

Sin embargo, al no tomar en consideración estos factores dentro de la planificación estratégica y al establecer precios por los servicios inferiores a los propuestos, la empresa tiene diversos inconvenientes al momento de activar su rentabilidad, contrariamente esta problemática ha generado de manera constante un alto déficit financiero, motivo por el cual la empresa recurre constantemente al municipio para que este se haga responsable de los pagos.

Podemos notar de esta manera que la carencia o la ausencia de la gestión administrativa y financiera la cual repercute de forma directa en la autonomía de la empresa pública del Terminal Terrestre del Cantón Cañar y que en lugar de generar beneficios por sus múltiples ventajas tanto físicas como intangibles esta genera pérdidas de manera continua.

### **1.6.2 Antecedentes Investigativos**

En el presente estudio se realizará una revisión de los estudios realizados sobre el tema de investigación.

Calle en su trabajo de investigación realizado en el 2019 “El Financiamiento Y Las Incidencias En La Rentabilidad De Empresas De Transporte Público Del Terminal Terrestre Totorá Del Distrito De Jesús Nazareno, 2018.” Concluye con los siguientes resultados:

- Se concluye que el financiamiento tiene una gran relevancia en las empresas ya que tiene una influencia positiva en la rentabilidad por tener beneficios económicos, por parte de sus activos fijos, tributarios y que además mejoró la calidad de servicio para sus clientes aumentando así su nivel de actividad y mejorando la demanda y permanencia en el mercado. Ya que con más unidades generan mayores entradas y por tanto ganancias. (Calle, 2019)

- Para el caso de las empresas de transporte del terminal Totorá, se concluye, que el financiamiento es una influencia en la rentabilidad; el financiamiento como el valor actual neto y la tasa interna de retorno permitieron conocer los resultados favorables del contrato de arrendamiento financiero, determinando al mismo como mejor estrategia de financiamiento para las empresas de transporte de público. (Calle, 2019)
- Finalmente se concluye del análisis que el contrato de arrendamiento financiero es una forma de financiamiento que permite tener un activo fijo. En primer lugar, como un alquiler y al finalizar el contrato existe la opción de compra, entonces se ha podido comprobar que tiene el costo financiero más bajo, es más ventajoso que otras formas de financiamiento para la adquisición de activos fijos, le permite pagar en cómodas cuotas que van de dos a cinco años, se utiliza los comprobantes de pago en la parte tributaria, se puede financiar el 100% y la depreciación es acelerada de acuerdo al contrato. (Calle, 2019)

*En el análisis de la investigación se establece la vinculación directa entre el financiamiento y la rentabilidad lo que permite obtener indicadores favorables en su ejecución, orientando a mejorar la calidad de servicio para sus clientes y por ende su estabilidad.*

Huilca y Mendoza en el año 2017 en su trabajo investigativo “Modelo de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo” con el objetivo “Elaborar un modelo de gestión por procesos para el terminal terrestre del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.” Obtuvo los siguientes resultados:

- Mediante el diagnóstico de la situación actual del terminal terrestre del cantón Riobamba se pudo concluir que no cuenta con una herramienta de gestión que abarque los aspectos administrativos y operativos; por lo que se ha venido aplicando una gestión empírica hasta la actualidad.
- Se concluyó que los principales problemas que afronta el terminal terrestre están relacionados con el control de las operaciones tal como el acceso de pasajeros a los andenes, el deterioro de la infraestructura y la subutilización del espacio físico. En relación al estudio de parqueaderos no existe conflictos ya que la oferta es igual a la demanda. (Huilca & Mendoza, 2017)
- A través de la fase investigativa se determinó que la calidad de servicio que reciben los pasajeros por parte de las operadoras es bajo ya que se obtuvo un índice de -40,6 es decir que las expectativas de los usuarios no están siendo cubiertas por la percepción que estos tienen del servicio que se le está brindando. (Huilca & Mendoza, 2017)
- Finalmente, en base a la indagación se determinó que los principales aspectos que afectan en la organización son administrativos, de gestión de talento humano, de comportamiento organizacional, la gestión financiera, de prestación del servicio y de ámbito técnico. (Huilca & Mendoza, 2017)

*El análisis ha orientado a determinar las falencias y deficiencias que tiene esta Institución y la importancia de la implementación de un modelo de gestión que permita el mejoramiento de los diversos procesos que desarrollan en miras de proporcionar un adecuado servicio.*

Leon en el año 2017 en su trabajo de investigación "Modelo de Gestión Administrativa para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza" se plantea el objetivo "Determinar un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los procesos de dirección del Terminal Terrestre de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza." Y sus principales resultados son:

- El apoyo referencial de los resultados obtenidos en las encuestas logro que se proponga, el Modelo de Gestión Administrativa para el Terminal Terrestre de la ciudad de Puyo, sus lineamientos inducen a la toma de decisiones de manera ordenada, y que logren mejorar la gestión. (Leon, 2017)
- Durante el desarrollo de trabajo investigativo se determina que es necesario corregir errores administrativos, la toma de decisiones de manera empírica ha sido un traspie de decisiones, por lo que los lineamientos propuestos permitirán mejorar y actualizar las decisiones con respecto a la prestación de servicios y a mejorar la gestión actual. (Leon, 2017)
- Los planteamientos del análisis de resultados, ha permitido inducir a la importancia de elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para el Terminal Terrestre de la ciudad de Puyo, ya que esto permitirá satisfacer las necesidades gestión y entregar un mejor servicio a los usuarios. (Leon, 2017)

*La investigación ha permitido determinar la importancia de un modelo de gestión que oriente sus procesos a una adecuada administración, un acertado servicio a los usuarios y por ende la obtención de una rentabilidad.*

Arias (2014) En el trabajo de investigación “La Gestión Administrativa y su impacto en la Rentabilidad Financiera de la empresa SEISMICCORP SERVICE S.A.” en el cual su objetivo general es “Analizar la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad financiera en la empresa SEISMICCORP SERVICE S.A.” indica las siguientes conclusiones:

- Las personas encargadas de la administración de la empresa no aplican indicadores de gestión que permitan medir los objetivos y estrategias a largo plazo y que los mismos se encuentren bien estructurados para su aplicación. (Arias, 2014)
- La evaluación del desempeño empresarial no es adecuada y afecta a la rentabilidad de la empresa. (Arias, 2014)

- Las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada área no son reportadas a la Gerencia General y en varias áreas no se cumplen y estas son transferidas a otros departamentos aumentando su carga laboral, generando malestar en el personal pues cada área debe asumir sus tareas y responsabilidades y cumplirlas a satisfacción. (Arias, 2014)
- El control en las diferentes áreas de la empresa no es integral porque los procesos administrativos no se encuentran definidos por escrito dentro del plan de la administración actual lo cual genera que cada uno trabaje de acuerdo a su criterio (Arias, 2014)

*Mediante el análisis realizado se ha podido determinar la relación existente entre la gestión y la rentabilidad de la empresa, determinando una diversidad de problemas por una inadecuada implementación de los procesos que inciden negativamente en los niveles de crecimiento de la Organización.*

### **1.6.3 Gestión Administrativa.**

La gestión administrativa se podría catalogar como el pilar fundamental para el crecimiento y éxito de una empresa (Agudelo, 2011), las decisiones que se toman deben estar orientadas a resultados y tomadas con un pensamiento crítico; se evaluará la gestión administrativa de la empresa Municipal terminal Terrestre (EMUTTEC-EP) a través de la rentabilidad para según esto encontrar oportunidades de mejora que indican en el desarrollo organizacional e la empresa.

La gestión Administrativa, es considerada como la base en las organizaciones y en las instituciones, ya que con sus teorías y enfoques se fundamenta la ejecución y el impulso de cada tarea para formar un punto funcional y permitiendo cumplir objetivos empresariales de manera eficiente. A continuación, se abordará a detalle conceptos, teorías y otros aspectos relacionados a la gestión administrativa.

Se puede mencionar que la administración es definida como “el proceso de planear, organizar, dirigir y el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2006, p.10).

Del mismo modo, a la gestión administrativa también se la considera como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales” (Hernández, 2011,p.03).

De igual forma, “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins y Coulter, 2005, p. 07).

En base a las definiciones indicadas se puede concluir que la gestión Administrativa, es la actividad ejercida por los gerentes, la cual consiste en cumplir el proceso de planeación, organización, direccionamiento y controlar los recursos de la empresa (materiales, humanos, intelectuales, financieros, etc.), con la propósito de lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente en un tiempo determinado.

Es importante mencionar las teorías sobre gestión administrativa, es por ello que en la siguiente tabla se exponen los postulados de los principales autores que han hablado de gestión administrativa

El presente trabajo de investigación tiene como fundamento la teoría Funcional de Henry Fayol.

(Fayol, 1916) citado por (Jurado, 2015) indica en su teoría que toda empresa necesita emplear una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se requiere para la solución de los problemas que surten en cualquier organización, este proceso consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización, además mediante la administración se hace el uso de todos los recursos que una organización posee para de esta manera poder alcanzar las metas establecidas, la carencia de la gestión administrativa o la mala aplicación de las mismas puede llevar a una organización a una crisis.

Para poder realizar estos procesos dentro de la empresa de manera adecuada y poder buscar mecanismos que contribuyan a realizar los procesos, de una manera organizada es necesario tener en cuenta las cuatro funciones de la administración que son:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Coordinación
- Control.

#### **a) Planificación.**

Se dice planificación al proceso de establecer los objetivos y establecer diversas estrategias para poder alcanzarlos, estos objetivos responden a visión de los administradores de lo que puedan proyectar y prever. Las acciones que se realizan responden a una manera lógica y a un estudio de las diversas variables que se presenten. Entendiendo estas circunstancias el administrador establece diversos hitos que ayudara a que su empresa crezca de una manera saludable (Santana Mañay, 2016).

La planificación consiste también en la previsión de los insumos, el personal o la infraestructura, que se requieren para alcanzar los objetivos deseados, para una adecuada planificación se debe de tomar en consideración diversos factores que puedan influenciar en el desarrollo de la actividad, como son los aspectos económicos, sociales, culturales, etc (Poveda, 2016).

De esta manera tomamos en consideración a los procesos de planificación dentro de la empresa de transportes en poner en consideración todos los componentes tanto internos como externos que puedan influenciar en la dinámica organizacional de esta manera poderlo realizar una estrategia acorde a las necesidades.

#### **b) Organización.**

La organización es una actividad que agrupa a personas y estructuras que buscan un propósito en común, este sistema se ocupa ampliamente en la administración y se ve reflejado en el organigrama, tenemos conceptos dados por Chiavenato donde nos indica que las organizaciones son sistemas sociales en los cuales existe una organización entre dos o más personas, con un deseo cooperativo que buscan un objetivo en común, también hay que destacar que las organizaciones se caracterizan también porque las personas que la conforman cumplen muchas veces un rol en específico (Mallar, 2010).

Una empresa correctamente organizada, puede dirigir de manera eficiente los recursos, y determinar las responsabilidades de una manera clara y específica, de esta forma se pueden mejorar los procesos y tener responsables en caso de negligencia al momento de encontrar deficiencias en los sistemas (Mallar, 2010).

### **c) Dirección.**

La dirección es un proceso administrativo en el cual se realiza la ejecución de los planes dentro de una organización, esta se caracteriza en intervenir a las personas para que estas aporten a la construcción de metas organizacionales, siendo este un proceso en el que se ejecuta todo lo planeado por el nivel jerárquico superior (Puchol, 2007).

En la dirección podemos encontrar diversas formas de manejo del personal, entre las que se destacan las propuestas por Mc Gregor con la teoría X y Y, donde que nos representan diversas características que posee el trabajador dentro de la empresa (Burguete & Miguélez, 1999).

Otro punto importante en la Dirección es la motivación, el liderazgo y la comunicación, estas características dentro de los procesos directivos influyen positivamente en el cumplimiento de metas; la carencia o la falta de ellas causa un gran malestar dentro de la empresa y generalmente influye de forma directa en el desempeño de la misma (Burguete & Miguélez, 1999).

Una correcta dirección permite, no solamente realizar las actividades programadas, es también una oportunidad para ejercer diversos tipos de

liderazgo y fortalecer el área humana, esta es una característica que define enormemente a las organizaciones, la imagen que el trabajador tiene de la empresa aporta al momento del servicio con la clientela, haciendo que esta sea confiable a la vista del usuario.

#### **d) Coordinación**

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines. La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa (Mateo, 2000).

#### **e) Control.**

Este proceso administrativo se caracteriza por medir y evaluar el desempeño de las actividades dentro de la organización, tomado acciones correctivas al momento de encontrar que un proceso no se cumple de manera esperada, entonces se diría que el control es tomado como un mecanismo regulador.

Este proceso además puede actuar en diversos procesos como son: administrativo, financiero, calidad, ventas, personal u otros, en el que su finalidad es anticiparse a impactos negativos en el futuro, al mismo tiempo esta actividad es una herramienta que ayuda a la localización de oportunidades de mejora en la ejecución, proponiendo estrategias que permitan su corrección en las actividades realizadas.

El proceso de control es de gran importancia, de esta manera podemos identificar cuáles son las falencias de los procesos administrativos, también permite brindar una información valiosa para poder realizar los procesos de

planificación, hay que entender que la planificación estratégica se modifica en destino de las necesidades de los usuarios (Manolo & Sigüeñas, 2017).

#### **1.6.4 Herramientas de control de gestión.**

Las herramientas de control son instrumentos y técnicas que apoyan al proceso de control, estos mecanismos ayudan a comprobar el cumplimiento de los objetivos, entre las herramientas de control tenemos, la contabilidad, los datos estadísticos, los presupuestos, entre otros. En esta investigación nos basaremos en dos herramientas de control como son el análisis financiero y el análisis FODA e indicadores de gestión, estas herramientas permitirán diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública de Transportes del Cantón Cañar y de establecer mecanismos y manuales de funcionamiento apropiados para los trabajadores dentro de la organización.

##### **1.6.4.1 *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)***

El análisis FODA representa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA determina si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación de sus competidores está la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. (Serna, 2008, p.245)

##### **1.6.4.2 *Indicadores de gestión***

Los indicadores de gestión permiten determinar el éxito de un proyecto o una organización, además evalúa el desempeño de una empresa o si se están cumpliendo con los objetivos y metas planteadas.

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión. (Jaramillo, 2014, p. 3)

Los indicadores de gestión se pueden relacionar con la eficiencia y eficacia. El indicador de eficiencia calcula el logro por los resultados formulados, lo cual indica que se realizaron los objetivos que tenían cumplidos, mientras que los indicadores de eficacia se enfocan en el que se debe hacer.

Es por ello que en esta investigación se usó los indicadores de eficiencia y eficacia en los objetivos propuestos en el POA (Plan Operativo Anual)

#### **1.6.4.3 Análisis financiero**

Las empresas son vulnerables a cambios y desequilibrios financieros imprevistos producto de deficiencias en la gestión administrativa, el desempeño estratégico o en las políticas financieras; por esta razón toda organización necesita conocer su realidad económica y financiera para detectar anomalías o problemas y los componentes que lo ocasionan; para ello se tiene que utilizar herramientas adecuadas que ayuden a detectar errores y aplicar correctores logrando una planeación más acertada.

El método de análisis es una herramienta utilizada para indagar las características y propiedades de un objeto de estudio; busca conocerlo, entenderlo y hasta predecirlo. Específicamente el análisis financiero evalúa el desempeño económico y financiero de una empresa en un determinado periodo de tiempo, para examinar sus resultados y encontrar oportunidades de mejora orientadas a elevar la rentabilidad y sinergia de la empresa.

La realidad económica y financiera de una empresa se conoce a través de la interpretación de la información contable, la cual realiza a través del análisis financiero. Los fundamentos y objetivos del análisis financiero se centran en la utilización de herramientas y técnicas a los estados financieros para obtener relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento económico y de otros indicadores empresariales de gran importancia. (Córdoba, 2014)

El estudio desarrollado por García (2009) se refiere de la siguiente manera al análisis financiero:

Como el análisis de la información a partir de la contabilidad, para poder determinar el estado actual de la empresa o de las diversas áreas que la componen, hay que tomar en consideración que a pesar que la situación financiera se encuentre representado por los estados financieros esta información no debe de ser concluyente por lo que es necesario realizar un estudio con mayor profundidad.

*“La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio”.* (García, 2009, pág. 59)

Mientras que Prieto (2010) define al análisis financiero como:

*“Un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma los mercados de capitales nacionales e internacionales se convierten entonces en la clave del éxito para su gestión financiera”.*(p.7)

Además, menciona que un análisis financiero es la cimiento para la toma de decisiones empresariales, ya que, al mostrar la situación real de la empresa, los resultados obtenidos son el insumo para la corrección de errores y desviaciones que tiene la empresa, de esta manera podemos comprender al análisis financiero como el proceso que refleja la eficiencia de todos los movimientos dentro de la empresa traducidos en valores, y podemos evaluar si las decisiones administrativas y financieras están acorde a las proyecciones establecidas en la planeación estratégica.

#### **1.6.4.4 Componentes del análisis financiero**

El análisis financiero es un proceso mediante el cual los diferentes indicadores financieros sirven como mecanismos para detectar los movimientos dentro de la empresa y así poder prever las diversas acciones para obtener una rentabilidad dentro de su funcionamiento por lo cual, se deben considerar dentro de los estados financieros, el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

##### **A. Balance General**

Representa la situación de los activos y pasivos de una empresa, así como también el estado de su patrimonio. Dicho de otro modo, presenta la situación financiera o las condiciones de un negocio, en un momento dado, según se refleja en los registros contables, el balance general también es conocido con otros nombres como son: Estado de situación financiera, Estado de inversiones, Estado de recursos y obligaciones. Estado de activo, pasivo y capital (Prieto, 2010).

Las divisiones principales del balance son:

a) **El Activo:** Representa los bienes y derechos de la empresa, dentro de este concepto de bienes están el efectivo, los inventarios, los activos fijos, las cuentas por cobrar, las inversiones en papeles del mercado, las valorizaciones etc. (Prieto, 2010)

b) **El Pasivo:** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo, o largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes de los dueños de la empresa. Pueden ser obligaciones bancarias, proveedores, las cuentas por pagar etc. (Prieto, 2010)

c) **El Patrimonio:** Representa la participación de los propietarios en el negocio y el resultado del estado de pérdidas y ganancias, el mismo resulta de restar, del total del activo, el pasivo con terceros. También se denomina capital contable o capital social y superávit. El balance es estático, muestra la situación de la empresa en un momento

determinado. Es como una fotografía instantánea, la cual puede cambiar de un momento a otro, pero no es acumulativo. (Prieto, 2010)

## **B. Estado de Pérdidas y Ganancias**

Finalmente se realizará el análisis del estado de pérdidas y ganancias, el cual Bonson, Cortijo y Flores (2009) definen de la siguiente manera:

*“La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado dinámico que recoge el resultado obtenido por la organización a lo largo de ese ejercicio económico. Este resultado está formado por los ingresos y gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, según lo previsto en las normas de registro y valoración. La existencia de ingresos y gastos que se imputan directamente al patrimonio neto, y que aparecen recogidos en los grupos 8 y 9 del PGC”, (p.69)*

### **1.6.4.5 Análisis Vertical**

El Análisis Vertical es la evaluación de la estructura interna de la empresa en un periodo determinado, este análisis se puede emplear en los estados financieros como el balance general y el estado de resultados, comparando sus cifras de manera vertical.

Este tipo de análisis es más significativo en el estado de resultados que en el balance general ya que en este estado se determina la utilidad bruta, operacional y neta, además la cantidad de gastos tanto de administración como de ventas. Además, nos permite visualizar el porcentaje de participación de los accionistas (en caso de existir) en el ejercicio neto (Baena Toro, 2014).

Por último, la conversión de valores monetarios a porcentajes permite la comparación entre empresas del mismo tipo, presenta una visión completa de la organización del estado financiero de la empresa permitiendo compararse con la situación del mismo sector económico donde se desarrolla. La única acotación al método es que es análisis es estático, es decir, que solo se obtienen resultados de un único estado financiero y nos indica la proporción de cada una de sus cuentas con relación al total (Baena Toro, 2014).

#### **1.6.4.6 Análisis Horizontal**

El análisis horizontal es el estudio que se realiza al estado de situación financiera y el estado de resultados, con la finalidad de reflejar cual ha sido el porcentaje que cada uno de los rubros detallados en estos informes financieros ha incrementado de un periodo contable a otro, de tal forma permite a la entidad verificar cual ha sido la actividad desarrolla que le ha permitido mantenerse dentro del sector empresarial. (Merbelis, 2009)

Este tipo de análisis se encarga de los cambios ocurridos en las cuentas y totales y subtotales, por ello se necesitan dos o más estados financieros del mismo tipo ya sea balance general o estado de resultados presentados en periodos sucesivos (Baena Toro, 2014).

El análisis horizontal tiene por objetivo determinar la variación absoluta o relativa de los estados financieros de un periodo en relación al otro. Nos permite observar el incremento o la decadencia de una cuenta o de un subtotal en un tiempo determinado, reflejando si el comportamiento de la empresa en un periodo fue malo, regular o bueno (Córdoba, 2014).

Los resultados obtenidos del análisis horizontal al ser contrastados con las metas de desempeño de la empresa permiten evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, ya que los resultados financieros se deben a las decisiones administrativas que se hayan tomado (Baena Toro, 2014) .

En este proyecto será útil el análisis financiero de estos estados y balances de manera vertical y horizontal debido a que reflejan claramente las cuentas y su comportamiento en el periodo 2015-2018, además nos permiten evidenciar las decisiones administrativas a través de números para posteriormente proponer cambios orientados a mejorar la rentabilidad de la empresa EMUTTEC-EP.

#### **1.6.4.7 Indicadores financieros**

Los índices financieros son herramientas que se emplean para analizar las situaciones financieras de las empresas, siendo el insumo principal para

el análisis; los estados financieros, como el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo.

Una ratio es la relación entre dos cantidades; son resultados que se generan a través de la relación de dos cuentas del balance o del estado de pérdidas y ganancias, sirven para determinar las variaciones o cambios sufridos en una empresa en un determinado periodo.

Los índices financieros son utilizados según las necesidades de evaluación de la empresa, en la presente se realizará el análisis a través de los índices de rentabilidad.

#### **1.6.4.8 Índices de Rentabilidad**

Son un grupo de ratios que muestra el resultado de la liquidez, la gestión de los activos y la administración de las deudas sobre los resultados operativos.

Merbelis (2009) nos indica lo siguiente sobre la rentabilidad:

*“La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas. A través del análisis financiero se pueden determinar los niveles de rentabilidad de un negocio; pues, permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones, mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles, arrojando cifras del rendimiento de la actividad productiva y determinando si ésta es rentable o no”. (p. 167)*

Existen tres tipos de indicadores de rentabilidad que son:

**Rentabilidad sobre Activos:** mide la capacidad de los activos totales para producir resultados operativos.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = (\text{Utilidad neta}/\text{Activos})$$

(Baena Toro, 2014) manifiesta que para un incremento en esta razón la empresa debe desarrollar actividades estratégicas en dos ámbitos:

En cuanto a la utilidad, a través de disminución de costos de ventas, gastos de administración y ventas, gastos financieros. En cuanto al activo mayor utilización de la capacidad instalada en Propiedad, Planta y Equipo.

**Rentabilidad sobre el patrimonio:** mide cual es la rentabilidad del dinero de los accionistas medida a partir del resultado final que la empresa obtiene al final de un periodo.

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = (\text{Utilidad neta}/\text{Patrimonio})$$

(Baena Toro, 2014) sugiere que para lograr mejores resultados la administración debe trabajar con sistemas de valores agregados.

**Rentabilidad sobre ventas:** esta razón mide la utilidad neta por cada dólar de ventas.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidad neta}/\text{Ventas})$$

Los índices financieros son claves en el presente estudio ya que representan un insumo para el análisis financiero de los estados anteriormente mencionados, son los resultados de la relación de dos cuentas y permiten determinar las variaciones o cambios sufridos en EMUTTEC-EP en el periodo 2015-2018.

## 1.7 Metodología

En este estudio, vamos a obtener y analizar la información de la empresa pública de transportes del cantón Cañar, con el objetivo de entender cuál es el funcionamiento del sistema administrativo-financiero y así poder realizar

una propuesta enfocada en optimizar los recursos financieros, infraestructura y recursos humanos la misma que aplicaremos con la siguiente estructura:

- **Enfoque:** La presente investigación cuenta con un enfoque metodológico mixto, ya que como herramientas de estudio se aplican diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección y análisis de datos para establecer la rentabilidad de la empresa.
- **Diseño de la investigación.** - cuenta con un diseño no experimental de tipo transversal.
- **Nivel de la investigación:** Es de tipo no experimental ya que esta metodología se ha realizado en diversas investigaciones que buscaron determinar el impacto de la gestión administrativa en la rentabilidad.

#### 1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Por el ámbito:** Esta investigación tiene un ámbito de campo debido a que la información se desarrolla en la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar.
- **Por la técnica:** método analítico - sintético que permite obtener la información necesaria que sirve como marco teórico del estudio, a través de técnicas como: revisión bibliográfica y consulta de bases de datos científicas.
- **Por la temporalidad:** Transversal.
- **Instrumentos:** Se utiliza herramientas para el de levantamiento y recolección de información, en la cual el investigador recoge los datos en las fuentes primarias, a través de un contacto directo e inmediato con su objeto de análisis (Arias, 2014). Con estas herramientas se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa; esto se consigue a través de la aplicación de un FODA, indicadores de gestión y análisis financiero.

## **1.7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de esta investigación está conformada por los 14 empleados de la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) quienes facilitaron la información para realizar el análisis de la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad.

## **1.7.3 VARIABLES**

Para definir las variables en una investigación es importante conocer su definición, siendo así, Hernández, Fernández y Baptista (2014), nos dicen:

*“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría”.(p.93)*

Entonces, la variable independiente en este caso es la gestión administrativa, que permitirá considerar su impacto en la variable dependiente que es la rentabilidad.

### **1.7.3.1 Operacionalización de variables**

La operacionalización es el proceso que permite explicar con anticipación cómo se van a medir o evaluar las variables que se han conceptualizado (Carballo & Guelmes, 2016).

**Tabla 1 Operacionalización de variable independiente: Gestión administrativa**

| CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                    | DIMENSIONES               | INDICADORES                        | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| <p>La Gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros</p> | Planificación             | Valores Corporativos Y Estrategias | Plan Estratégico                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | Organización<br>Dirección | Funciones Y Responsabilidades      | Manuales De Funciones O Manuales De Puesto |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | Coordinación              | Coordinación Y Motivación          | Estados Financieros                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | Control                   | Administración Financiero          |                                            |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Autora

**Tabla 2 Operacionalización de variable dependiente: Rentabilidad**

| CONCEPTO                                                                                                                                       | DIMENSIONES | INDICADORES                                                                                                                 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. | Indicadores | ROA<br>(Rentabilidad Sobre Activos)<br><br>ROE<br>(Rentabilidad Sobre Patrimonio)<br><br>ROS<br>(Rentabilidad Sobre Ventas) | Balance General<br><br>Estado De Perdidas Y Ganancias |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Autora

En las tablas podemos observar las variables independiente y dependiente que es la gestión administrativa y la rentabilidad respectivamente adicional sus dimensiones que ayudaran a estructurar el contenido del instrumento de recolección de datos, la cual se obtiene de el plan estratégico manual de funciones y los estados financieros, para lo cual mediante un análisis FODA y la implementación de indicadores de gestión y financieros obtener los principales hallazgos de la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la EMUTTEC-EP y así cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

#### **1.7.4 Instrumentos, recursos para la recolección de datos**

Para poder recolectar los datos de una manera apropiada se recurrirá a los siguientes métodos.

#### **1.7.4.1 Instrumentos documentales**

Para poder realizar el levantamiento de esta información se considera como unidad de análisis los estados financieros de la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) en el periodo 2015-2018.

#### **1.7.4.2 Procedimiento y toma de datos.**

Se realiza el análisis FODA y los indicadores de gestión con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa

Luego de ello, se procede al procesamiento y análisis vertical y horizontal de los estados financieros del periodo 2016-2018 y a la aplicación de ratios; todo ello con la finalidad de definir los factores que afectan la rentabilidad de la empresa e identificar oportunidades de mejora institucional y de sus funcionarios.

Por último, a través del método inductivo – deductivo se evalúa y determina el impacto de la gestión administrativa en la rentabilidad de EMUTTEC-EP, dando así respuesta a la hipótesis planteada y proponiendo un modelo de gestión administrativa orientado a un aumento del nivel de rentabilidad y una mejora de la administración de la empresa.

## 2. CAPÍTULO II

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

##### 2.1.1 ANALISIS FODA

El análisis FODA, es un proceso que todas las instituciones deberían desarrollar, especialmente las entidades del sector público, ante su obligación de rendir cuentas a la ciudadanía. Este estudio permite que la entidad pueda reconocerse a sí misma, saber cuáles son los medios internos con los que cuenta para el cumplimiento de objetivos y aquellos que impiden los mismos, a través de la determinación de Fortalezas y Debilidades, así como reconocer los principales factores externos que impiden el crecimiento o cumplimiento de objetivos de la entidad y los principales sucesos como medidas económicas o decisiones de entes que permitirán el cumplimiento de los mismos, a través de la determinación de Amenazas y Oportunidades

**Tabla 3 Análisis FODA**

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa posee mobiliario de oficina, los equipos de computación, equipos de oficina, aproximadamente un valor de 16.000 dólares.</li><li>• Existe un POA el cual consolida proyectos previstos en el transcurso del año.</li><li>• La empresa posee el reglamento de operación y funcionamiento de la terminal terrestre, el reglamento de locales comerciales y oficinas, subsistema de</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aún no se ha hecho el traspaso del inmueble por parte del GAD INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR.</li><li>• La empresa no posee un sistema de control de frecuencias que esté vinculado con un sistema de facturación, y a su vez con la contabilidad de la empresa.</li><li>• No se posee un vehículo para la movilización del personal administrativo y operacional.</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>clasificación de puestos y reglamento de marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la estructura organizacional se encuentra el sistema de clasificación de puestos, valoración, sueldos y salarios.</li> <li>• Se realizan capacitaciones periódicamente.</li> <li>• Existen puntos de encuentro y extintores.</li> <li>• Arrendamiento de todas las oficinas y locales comerciales, convenios con los buses tanto intercantonales e interprovinciales, taxis y camionetas y el ser auto sustentable como empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como valor agregado hace falta una pantalla LED para las horas en las que tenga que esperar su unidad de transporte.</li> <li>• La empresa no cuenta con un plan estratégico para direccionar su actuar.</li> <li>• No existe un manual de funciones que detalle las actividades cardinales y específicas de los puestos de trabajo ni se evidencia manuales de procesos y procedimientos.</li> <li>• No se han realizado evaluaciones de desempeño al personal.</li> <li>• No existe levantamiento de riesgos en el tema de Salud y Seguridad Ocupacional.</li> <li>• Falta de planes de contingencia en caso de incendio o temblores y falta de señalización para los puntos de encuentro y extintores.</li> <li>• No existe buzón de sugerencias para atender las quejas de los usuarios</li> <li>• No se ha implementado la tasa por uso del torniquete</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                         | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de todos los locales comerciales</li> <li>• Cañar presenta varios sitios turísticos incas y cañaris que permiten el turismo</li> <li>• Afluencia de turistas nacionales y extranjeros en fechas festivas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenanza que se estableció en el municipio, que indica que los días domingos no se selle los buses, que su recorrido sea por el centro de la ciudad, lo cual conlleva a que no sea haga uso de la terminal terrestre y que no se cobre la tasa por uso de andenes, además toda la normativa legal que afecte directamente al transporte.</li> <li>• Situaciones como el alza del combustible, los cambios climáticos, paros que tiene una relación con el transporte afectaría de forma directa a la terminal terrestre.</li> </ul> |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Análisis FODA EMUTTEC-EP

La Tabla 3 presenta el análisis FODA de la empresa en donde se encontró los elementos internos y externos para así poder tener un diagnóstico de la gestión administrativa de le Empresa Terminal Terrestre de Cañar entre los principales hallazgos se encuentran:

- Falta de control de las funciones desarrolladas por los empleados.
- Falta de un sistema de control de frecuencias que esté vinculado con un sistema de facturación, y a su vez con la contabilidad de la empresa.

- Falta de un Plan Estratégico que permita una más amplia visualización del rumbo a tomar los Programas y Proyectos a lo largo del tiempo.
- No cobrar la tasa por uso de torniquete
- Ordenanza que se estableció en el municipio, que indica que los días domingos no se selle los buses, que su recorrido sea por el centro de la ciudad, lo cual conlleva a que no sea haga uso de la terminal terrestre y que no se cobre la tasa por uso de andenes.

### 2.1.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño de una empresa, por lo cual verifica si los objetivos planteados se están cumpliendo, es por ello que para para el desarrollo del trabajo de investigación se aplica los siguientes indicadores de gestión y el porcentaje alcanzado de cada año en el POA (PLAN OPERATIVO ANUAL) de la EMUTTEC-EP (ver Anexo 1 - POA) en el cual están planteados los objetivos que se van a cumplir durante el año, para así verificar si se está desempeñando la empresa de una forma eficiente y eficaz.

**Tabla 4 Indicadores de gestión**

| Nombre del Indicador                                                               | % / Cant.           | %                 | %                 | %                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                    | Esperado<br>Por año | Alcanzado<br>2016 | Alcanzado<br>2017 | Alcanzado<br>2018 |
| Tasa por uso de torniquete                                                         | 1                   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Porcentaje de oficinas arrendadas                                                  | 100%                | 40%               | 60%               | 80%               |
| Porcentaje de Buses que ingresan a la Terminal Terrestre y pagan por los servicios | 100%                | 90%               | 99,76%            | 99,89%            |
| Porcentaje de Registro de los buses que ingresan y salen del terminal controlados  | 100%                | 100%              | 100%              | 100%              |

|                                                         |      |        |        |        |
|---------------------------------------------------------|------|--------|--------|--------|
| Porcentaje de servicios básicos pagados a tiempo        | 100% | 100%   | 100%   | 100%   |
| Emisión de Documentación para adquisición de materiales | 100% | 100%   | 100%   | 100%   |
| Informes de Rendición de Cuentas presentados            | 1    | 1      | 1      | 1      |
| Capacitaciones a los servidores de la entidad           | 100% | 90%    | 95%    | 98%    |
| Personal con uniforme                                   | 100% | 50%    | 80%    | 100%   |
| Informes emitidos previo el pago de viáticos            | 100% | 100%   | 100%   | 100%   |
| Cumplimiento de Normas, Reglamentos y Procesos          | 100% | 93,43% | 95,28% | 98,86% |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Plan Operativo Anual EMUTTEC-EP

La Tabla 4 muestra los indicadores elaborados y sus resultados en base a lo planteado en el Plan Operativo Anual de la EMUTTEC-EP, como podemos observar, en base a los objetivos planteados los resultados que obtenemos son favorables ya que se cumple el porcentaje máximo esperado del indicador, en casos muy puntuales como es el porcentaje de oficinas arrendadas se puede presenciar un incremento en los años 2017 y 2018, pero no se ha llegado a cumplir el objetivo propuesto, de la misma forma el indicador que hace referencia a la tasa por uso de torniquete se ha mantenido en 0 ya que no se ha implementado.

## 2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El Análisis de la Situación Financiera permite conocer cuáles son los principales recursos con los que cuenta la entidad para el desarrollo de las

entidades, así como las obligaciones en las que incurrió y los resultados que obtuvo, a través del desarrollo de un Análisis Vertical. A su vez mediante este recurso se puede determinar las fluctuaciones en cada uno de los recursos y resultados de la entidad, mediante un Análisis Horizontal.

## 2.2.1 Análisis Vertical

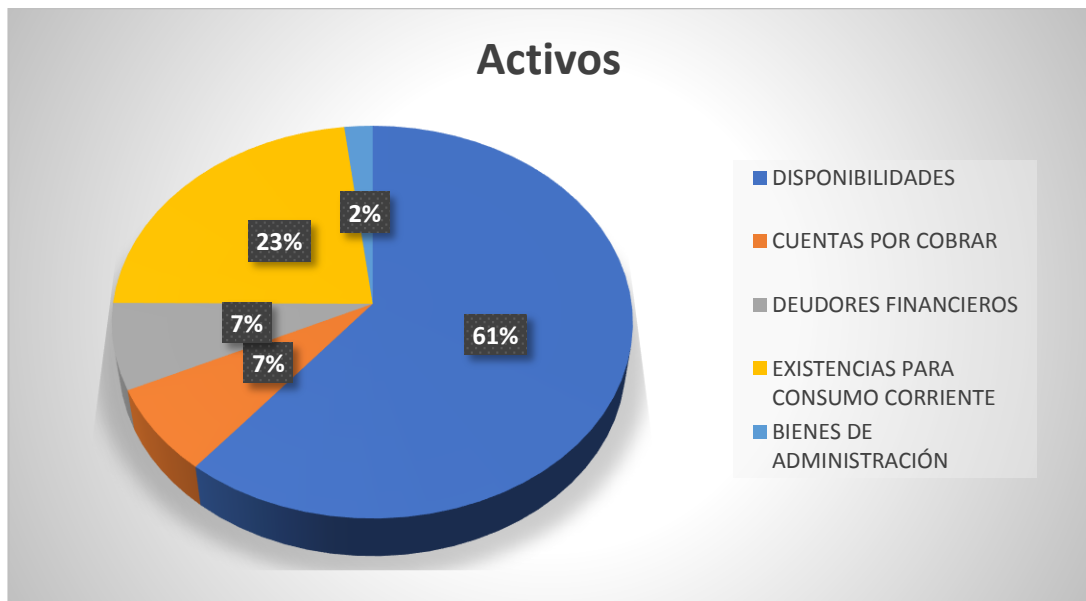
**Tabla 5 Estado de situación financiera 2016**

| 2016   |                                                  |              |                       |
|--------|--------------------------------------------------|--------------|-----------------------|
| Código | Cuenta                                           | Valor        | Con relación al grupo |
| 1      | ACTIVOS                                          | \$ 47.148,39 | 100%                  |
| 11     | OPERACIONALES                                    | \$ 32.722,51 | 69%                   |
| 111    | DISPONIBILIDADES                                 | \$ 29.293,11 | 62%                   |
| 111.01 | Caja recaudadora                                 | \$ -         | 0%                    |
| 111.03 | Banco Central del Ecuador                        | \$ 28.373,88 | 60%                   |
| 111.15 | Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal         | \$ 919,23    | 2%                    |
| 113    | CUENTAS POR COBRAR                               | \$ 3.429,40  | 7%                    |
| 113.13 | Cuentas por cobrar tasas y contribuciones        | \$ -         | 0%                    |
| 113.17 | Cuentas por Cobrar rentas de inversiones         | \$ 3.429,40  | 7%                    |
| 12     | INVERSIONES FINANCIERAS                          | \$ -         | 0%                    |
| 124    | DEUDORES FINANCIEROS                             | \$ -         | 0%                    |
| 124.83 | Cuentas por Cobrar años anteriores               | \$ -         | 0%                    |
| 124.98 | Cuentas por Cobrar de años anteriores            | \$ -         | 0%                    |
| 13     | INVERSIONES EN EXISTENCIAS                       | \$ 3.402,98  | 7%                    |
| 131    | EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE               | \$ 3.402,98  | 7%                    |
| 131.01 | Existencias de bienes de uso y consumo corriente | \$ 3.402,98  | 7%                    |
| 14     | INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION          | \$ 11.067,90 | 23%                   |
| 141    | BIENES DE ADMINISTRACIÓN                         | \$ 11.067,90 | 23%                   |
| 141.01 | Bienes muebles                                   | \$ 13.071,47 | 28%                   |
| 141.99 | (-)Depreciación acumulada                        | \$ -2.003,57 | -4%                   |
| 15     | INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS             | \$ -45,00    | 0%                    |
| 151    | INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO                  | \$ -968,44   | -2%                   |
| 151.32 | Servicios Generales                              | \$ 1.382,86  | 3%                    |

|        |                                                   |              |      |
|--------|---------------------------------------------------|--------------|------|
| 151.34 | Instalación, mantenimiento y reparaciones         | \$ 1.252,25  | 3%   |
| 151.36 | Contratación de estudios e investigaciones        | \$ 291,20    | 1%   |
| 151.38 | Bienes de uso y consumo para inversión            | \$ 1.538,15  | 3%   |
| 151.98 | (-) Aplicación del Gasto de Gestión               | \$ -5.432,90 | -12% |
| 152    | <b>INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN</b>      | \$ 923,44    | 2%   |
| 152.11 | Remuneraciones Básicas                            | \$ -         | 0%   |
| 152.12 | Remuneraciones complementarias                    | \$ -         | 0%   |
| 152.15 | Remuneraciones Temporales                         | \$ -         | 0%   |
| 152.16 | Aportes Patronales a la seguridad social          | \$ -         | 0%   |
| 152.18 | Compensación por vacaciones no gozadas            | \$ -         | 0%   |
| 152.34 | Instalación, mantenimiento y reparaciones         | \$ 923,44    | 2%   |
| 2      | <b>PASIVOS</b>                                    | \$ 13.903,10 | 100% |
| 21     | <b>DEUDA FLOTANTE</b>                             | \$ 4.946,94  | 36%  |
| 212    | <b>DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS</b>             | \$ 4.946,94  | 36%  |
| 212.01 | Depósitos de intermediación                       | \$ 1.073,94  | 8%   |
| 212.11 | Garantías recibidas                               | \$ 3.873,00  | 28%  |
| 213    | <b>CUENTAS POR PAGAR</b>                          | \$ 8.956,16  | 64%  |
| 213.51 | Cuentas por pagar gastos en personal              | \$ 2.292,41  | 16%  |
| 213.53 | Cuentas por pagar IVA Corriente                   | \$ -         | 0%   |
| 213.57 | Cuentas por pagar otros gastos                    | \$ -         | 0%   |
| 213.71 | Cuentas por pagar gastos en personal              | \$ -         | 0%   |
| 213.81 | Cuentas por pagar Impuesto al Valor Agregado      | \$ 6.663,75  | 48%  |
| 213.84 | Cuentas por pagar inversiones en bienes           | \$ -         | 0%   |
| 22     | <b>DEUDA PÚBLICA</b>                              | \$ -         | 0%   |
| 224    | <b>FINANCIEROS</b>                                | \$ -         | 0%   |
| 224.83 | Cuentas por pagar años anteriores                 | \$ -         | 0%   |
| 224.98 | Depósitos y fondos de terceros de años anteriores | \$ -         | 0%   |
| 6      | <b>PATRIMONIO</b>                                 | \$ 33.245,29 | 100% |
| 61     | <b>PATRIMONIO ACUMULADO</b>                       | \$ 33.245,29 | 100% |
| 611    | <b>PATRIMONIO PÚBLICO</b>                         | \$ -         | 0%   |
| 611.07 | Patrimonio de empresas públicas                   | \$ -         | 0%   |
| 618    | <b>RESULTADOS DE EJERCICIO</b>                    | \$ 33.245,29 | 100% |
| 618.01 | Resultados de ejercicios anteriores               | \$ -         | 0%   |
| 618.03 | Resultado del ejercicio vigente                   | \$ 33.245,29 | 100% |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP  
**Gráfico 1 Activos 2016**

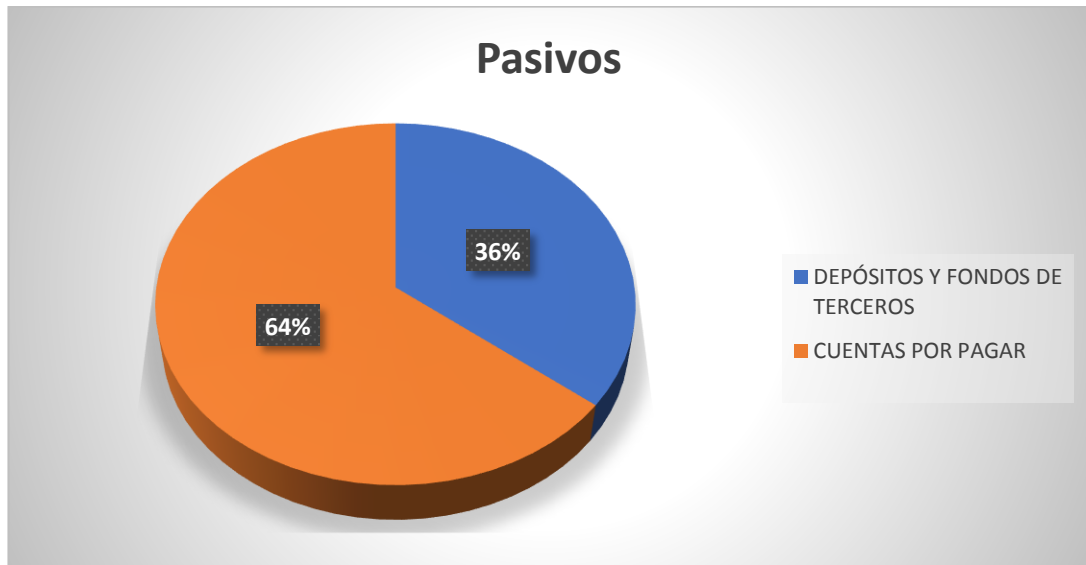


**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

A finales del año 2016, El 60% de los Activos del Terminal Terrestre de Cañar estuvieron acumulados en las cuentas que la entidad mantiene en el Banco Central del Ecuador. Al tener la mayor cantidad de Activos en el corto plazo, se determinó que la institución no tuvo inversiones en bienes inmuebles ni en rendimientos financieros; la infraestructura del Terminal Terrestre se encontró plasmada en los Estados Financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cañar. El siguiente rubro de representatividad se presentó en Bienes Muebles con el 28%, destinado para la prestación de servicios y para el uso administrativo del personal que labora en la entidad. La institución presentó un monto de USD 3.429,40 por concepto de Cuentas por Cobrar, que han sido registradas en ingresos, pero no han sido registradas contablemente en la cuenta Bancos, es decir el 69% de los Activos se encuentra acumulado en Efectivo y equivalentes al efectivo.

A finales del año 2016 la entidad mantuvo un valor de USD 3.402,98 equivalente al 7% de los Activos en Existencias de vestuario; materiales de oficina y de aseo.

**Gráfico 2 Pasivos 2016**



**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

Respecto a los Pasivos, durante el año 2016 la entidad contrajo deudas para financiar sus operaciones solamente en el corto plazo; el 48% de este grupo se encontró acumulado en “Cuentas por pagar IVA” rubro que es parte del giro normal de la entidad a fin de año, pues el pago de Impuestos tiene una fecha determinada en enero del año 2017. El siguiente rubro de representatividad se encontró en “Garantías recibidas” con el 28%, ocasionado por los valores receiptados por concepto de arrendamiento de local en calidad de garantías. El 16% de los Pasivos se estuvo acumulado en “Cuentas por pagar en Gastos en personal”, a finales del año 2016 existieron USD 2.292,41 que no fueron cancelados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por concepto de Aporte Patronal. El 8% de los pasivos estuvieron representados por Depósitos de intermediación.

**Gráfico 3 Patrimonio 2016**



**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

Al ser el 2016 el primer año de operaciones, la entidad mantuvo como única cuenta de Patrimonio “Resultado del ejercicio vigente” con un monto de USD 33.245,29.

**Tabla 6 Estado de Resultados 2016**

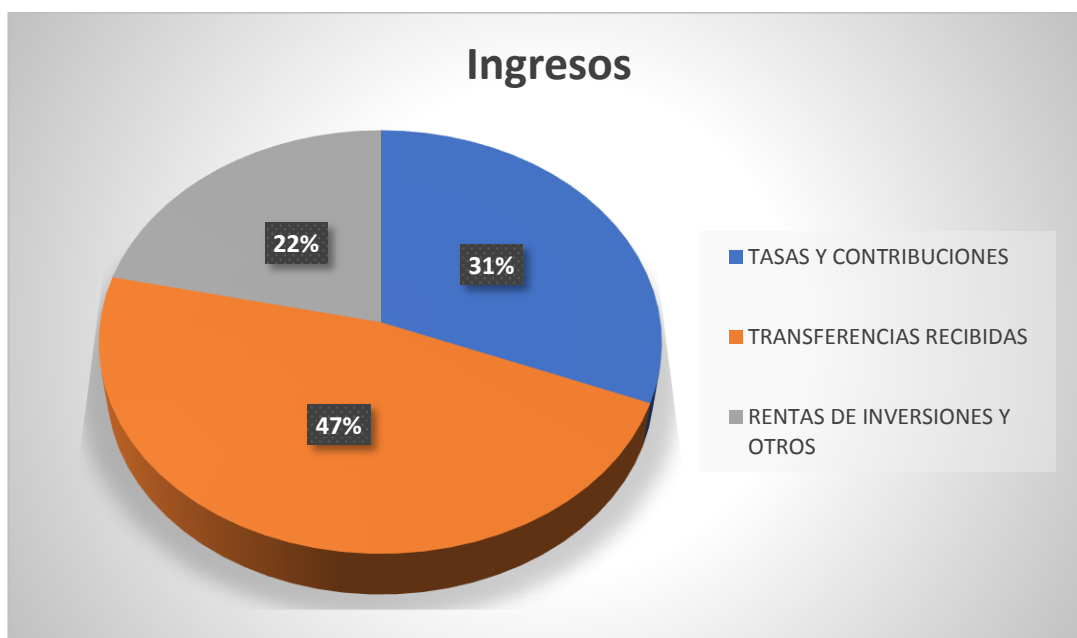
| 2016   |                                                   |               |        |
|--------|---------------------------------------------------|---------------|--------|
| Código | Cuenta                                            | Valor         |        |
| 62     | <b>INGRESOS</b>                                   | \$ 246.141,14 | 100%   |
| 623    | TASAS Y CONTRIBUCIONES                            | \$ 76.438,92  | 31,05% |
| 623.01 | Tasas Generales                                   | \$ 76.438,92  | 31,05% |
| 626    | TRANSFERENCIAS RECIBIDAS                          | \$ 116.802,14 | 47,45% |
| 626.01 | Transferencias y donaciones corrientes del Sector | \$ 116.802,14 | 47,45% |
| 625    | RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS                     | \$ 52.900,08  | 21,49% |
| 625.02 | Rentas de arrendamientos de bienes                | \$ 52.332,78  | 21,26% |
| 625.03 | Intereses por mora                                | -             | 0,00%  |
| 625.04 | Multas                                            | \$ 567,30     | 0,23%  |
| 625.24 | Otros ingresos no clasificados                    | -             | 0,00%  |

| <b>63</b> | <b>GASTOS</b>                                       | <b>\$</b><br><b>212.895,85</b> | <b>100,00%</b> |
|-----------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|
| 631       | INVERSIONES PÚBLICAS                                | \$ 5.432,90                    | 2,55%          |
| 631.53    | Inversiones en bienes nacionales de uso público     | \$ 5.432,90                    | 2,55%          |
| 633       | REMUNERACIONES                                      | \$ 146.195,47                  | 68,67%         |
| 633.01    | Remuneraciones Básicas                              | \$ 111.298,85                  | 52,28%         |
| 633.02    | Remuneraciones Complementarias                      | \$ 12.714,92                   | 5,97%          |
| 633.05    | Remuneraciones Temporales                           | \$ 7.729,97                    | 3,63%          |
| 633.06    | Aportes patronales a la seguridad social            | \$ 13.707,20                   | 6,44%          |
| 633.07    | Indemnizaciones                                     | \$ 744,53                      | 0,35%          |
| 634       | BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO                       | \$ 58.992,20                   | 27,71%         |
| 634.01    | Servicios Básicos                                   | \$ 12.669,55                   | 5,95%          |
| 634.02    | Servicios Generales                                 | \$ 46.234,90                   | 21,72%         |
| 634.03    | Traslados e instalaciones, viáticos y subsistencias | \$ 69,75                       | 0,03%          |
| 634.04    | Instalación, mantenimiento y reparaciones           | \$ -                           | 0,00%          |
| 634.05    | Arrendamientos de bienes                            | \$ 18,00                       | 0,01%          |
| 634.06    | Contrataciones de estudios e investigaciones        | \$ -                           | 0,00%          |
| 634.07    | Gastos en informática                               | \$ -                           | 0,00%          |
| 634.08    | Bienes de uso y consumo corriente                   | \$ -                           | 0,00%          |
| 635       | GASTOS FINANCIEROS Y OTROS                          | \$ 2.275,28                    | 1,07%          |
| 635.04    | Seguros, comisiones financieras y otros             | \$ 271,71                      | 0,13%          |
| 636       | TRANSFERENCIAS ENTREGADAS                           | \$ -                           | 0,00%          |
| 636.01    | Transferencias corrientes al Sector Público         | \$ -                           | 0,00%          |
| 638       | COSTO DE VENTAS                                     | \$ -                           | 0,00%          |
| 638.51    | Depreciación Bienes de Administración               | \$ 2.003,57                    | 0,94%          |
|           | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                       | <b>\$ 33.245,29</b>            | <b>13,51%</b>  |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

**Gráfico 4 Ingresos 2016**

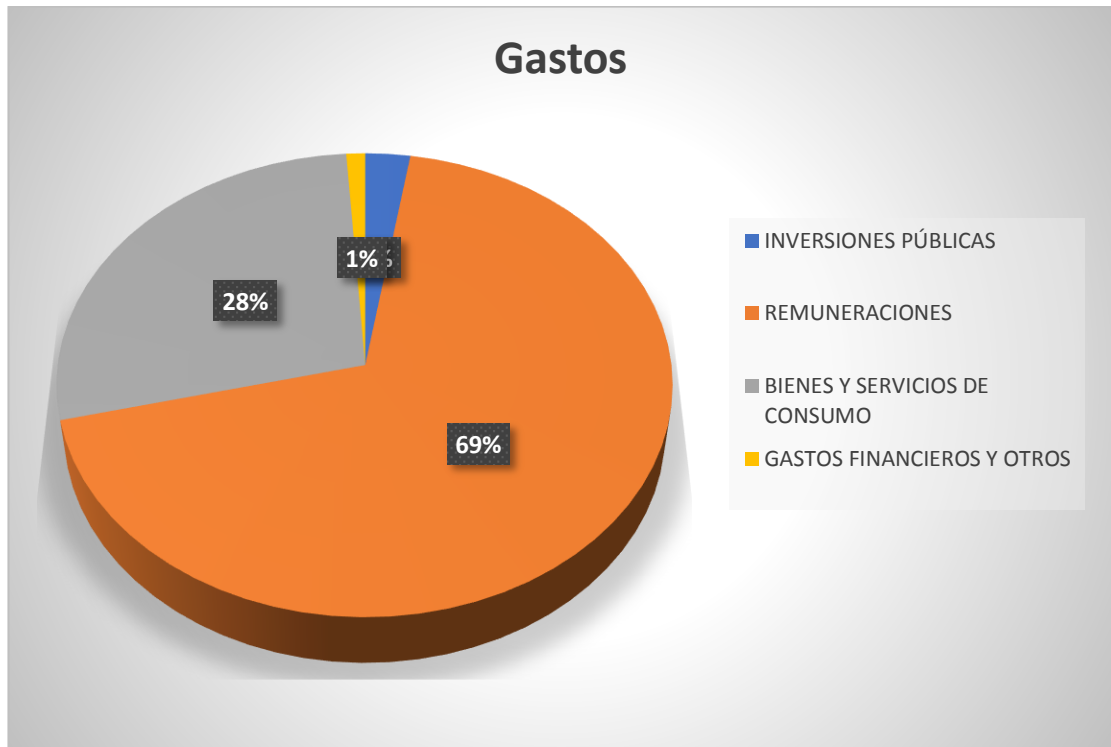


**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

En cuanto al Estado de Resultados, para el año 2016, la principal fuente de Ingresos de la entidad proviene de las Transferencias y donaciones corrientes del sector público, situación que corrobora lo estipulado en el artículo 7 de la ordenanza de creación que menciona que el GAD del cantón Cañar efectuara las asignaciones presupuestarias que se requiera para el funcionamiento de la EMUTTEC EP. La suma de los ingresos propios generados por la entidad asciende a 52.55% valor que incluye las tasas cobradas por uso de andenes, el arrendamiento de los locales comerciales y cobro de tarifas de parqueo. Al ser el primer año de funcionamiento de la entidad es normal que los ingresos financiados por el GAD y los generados por la entidad sean muy semejantes.

**Gráfico 5 Gastos 2016**



**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

El principal gasto durante el año 2016 corresponde a los desembolsos por remuneraciones con el 68.67% de representación del total de gastos, seguido de gastos en bienes y servicios de consumo como: servicios básicos, generales y viáticos con 27.71% del total de gastos

**Tabla 7 Estado de Situación Financiera 2017**

| 2017   |                           |              |                       |
|--------|---------------------------|--------------|-----------------------|
| Código | Cuenta                    | Valor        | Con relación al grupo |
| 1      | ACTIVOS                   | \$ 27.184,72 | 100,00%               |
| 11     | OPERACIONALES             | \$ 13.830,40 | 50,88%                |
| 111    | DISPONIBILIDADES          | \$ 9.084,62  | 33,42%                |
| 111.01 | Caja Recaudadora          | \$ 852,25    | 3,14%                 |
| 111.03 | Banco Central del Ecuador | \$ 6.933,84  | 25,51%                |

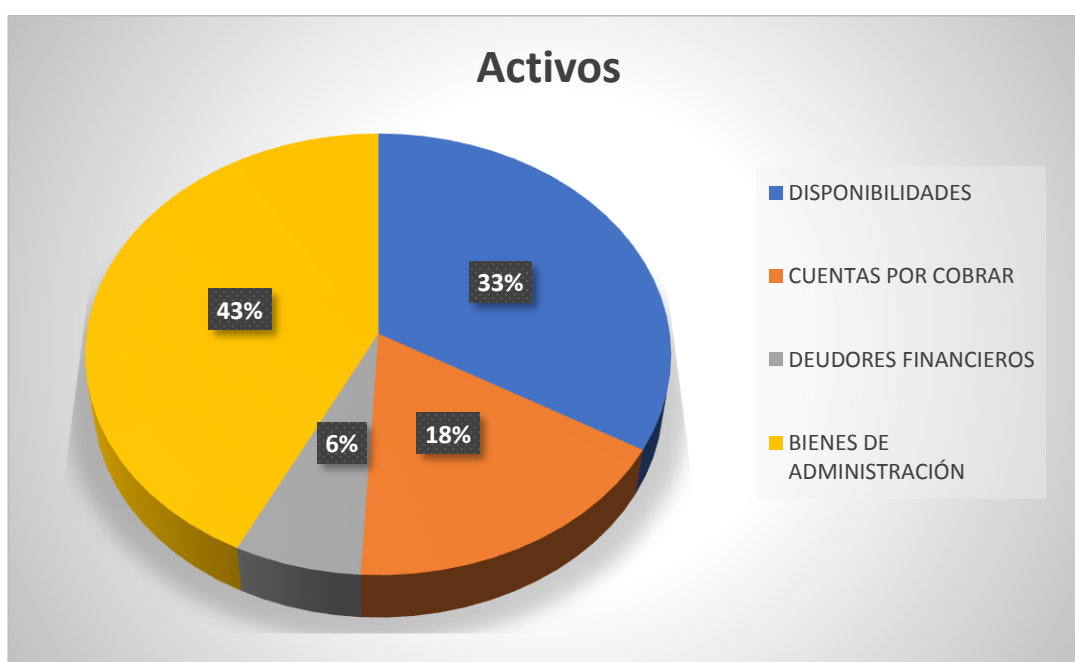
|            |                                                  |                     |               |
|------------|--------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| 111.15     | Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal         | \$ 1.298,53         | 4,78%         |
| <b>113</b> | <b>CUENTAS POR COBRAR</b>                        | <b>\$ 4.745,78</b>  | <b>17,46%</b> |
| 113.13     | Cuentas por cobrar tasas y contribuciones        | \$ 385,64           | 1,42%         |
| 113.17     | Cuentas por Cobrar rentas de inversiones         | \$ 4.360,14         | 16,04%        |
| <b>12</b>  | <b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>                   | <b>\$ 1.744,00</b>  | <b>6,42%</b>  |
| <b>124</b> | <b>DEUDORES FINANCIEROS</b>                      | <b>\$ 1.744,00</b>  | <b>6,42%</b>  |
| 124.83     | Cuentas por Cobrar años anteriores               | \$ 593,14           | 2,18%         |
| 124.98     | Cuentas por Cobrar de años anteriores            | \$ 1.150,86         | 4,23%         |
| <b>13</b>  | <b>INVERSIONES EN EXISTENCIAS</b>                | <b>\$ -</b>         | <b>0,00%</b>  |
| <b>131</b> | <b>Existencias para consumo corriente</b>        | <b>\$ -</b>         | <b>0,00%</b>  |
| 131.01     | Existencias de bienes de uso y consumo corriente | \$ -                | 0,00%         |
| <b>14</b>  | <b>INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION</b>   | <b>\$ 11.610,32</b> | <b>42,71%</b> |
| <b>141</b> | <b>BIENES DE ADMINISTRACIÓN</b>                  | <b>\$ 11.610,32</b> | <b>42,71%</b> |
| 141.01     | Bienes muebles                                   | \$ 16.054,40        | 59,06%        |
| 141.99     | (-)Depreciación acumulada                        | \$ - 4.444,08       | -16,35%       |
| <b>15</b>  | <b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>      | <b>\$ -</b>         | <b>0,00%</b>  |
| <b>151</b> | <b>INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO</b>           | <b>\$ -</b>         | <b>0,00%</b>  |
| 151.32     | Servicios Generales                              | \$ -                | 0,00%         |
| 151.34     | Instalación, mantenimiento y reparaciones        | \$ -                | 0,00%         |
| 151.36     | Contratación de estudios e investigaciones       | \$ -                | 0,00%         |
| 151.38     | Bienes de uso y consumo para inversión           | \$ -                | 0,00%         |
| 151.98     | (-) Aplicación del Gasto de Gestión              | \$ -                | 0,00%         |
| <b>152</b> | <b>INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN</b>     | <b>\$ -</b>         | <b>0,00%</b>  |
| 152.11     | Remuneraciones Básicas                           | \$ -                | 0,00%         |
| 152.12     | Remuneraciones complementarias                   | \$ -                | 0,00%         |
| 152.15     | Remuneraciones Temporales                        | \$ -                | 0,00%         |
| 152.16     | Aportes Patronales a la seguridad social         | \$ -                | 0,00%         |

|        |                                                   |              |         |
|--------|---------------------------------------------------|--------------|---------|
| 152.18 | Compensación por vacaciones no gozadas            | \$ -         | 0,00%   |
| 152.34 | Instalación, mantenimiento y reparaciones         | \$ -         | 0,00%   |
| 2      | PASIVOS                                           | \$ 7.240,86  | 100,00% |
| 21     | DEUDA FLOTANTE                                    | \$ 6.647,42  | 91,80%  |
| 212    | DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS                    | \$ 4.680,49  | 64,64%  |
| 212.01 | Depósitos de intermediación                       | \$ 1.208,99  | 16,70%  |
| 212.11 | Garantías recibidas                               | \$ 3.471,50  | 47,94%  |
| 213    | CUENTAS POR PAGAR                                 | \$ 1.966,93  | 27,16%  |
| 213.51 | Cuentas por pagar gastos en personal              | \$ 1.081,73  | 14,94%  |
| 213.53 | Cuentas por pagar IVA Corriente                   | \$ 885,20    | 12,23%  |
| 213.57 | Cuentas por pagar otros gastos                    | \$ -         | 0,00%   |
| 213.71 | Cuentas por pagar gastos en personal              | \$ -         | 0,00%   |
| 213.81 | Cuentas por pagar Impuesto al Valor Agregado      | \$ -         | 0,00%   |
| 213.84 | Cuentas por pagar inversiones en bienes           | \$ -         | 0,00%   |
| 22     | DEUDA PÚBLICA                                     | \$ 593,44    | 8,20%   |
| 224    | FINANCIEROS                                       | \$ 593,44    | 8,20%   |
| 224.83 | Cuentas por pagar años anteriores                 | \$ 593,14    | 8,19%   |
| 224.98 | Depósitos y fondos de terceros de años anteriores | \$ 0,30      | 0,00%   |
| 6      | PATRIMONIO                                        | \$ 19.943,86 | 100,00% |
| 61     | PATRIMONIO ACUMULADO                              | \$ 19.943,86 | 100,00% |
| 611    | PATRIMONIO PÚBLICO                                | \$ 13.662,56 | 68,51%  |
| 611.07 | Patrimonio de empresas públicas                   | \$ 13.662,56 | 68,51%  |
| 618    | RESULTADOS DE EJERCICIO                           | \$ 6.281,30  | 31,49%  |
| 618.01 | Resultados de ejercicios anteriores               | \$ 6.281,30  | 31,49%  |
| 618.03 | Resultado del ejercicio vigente                   | \$ -         | 0,00%   |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

**Gráfico 6 Activos 2017**



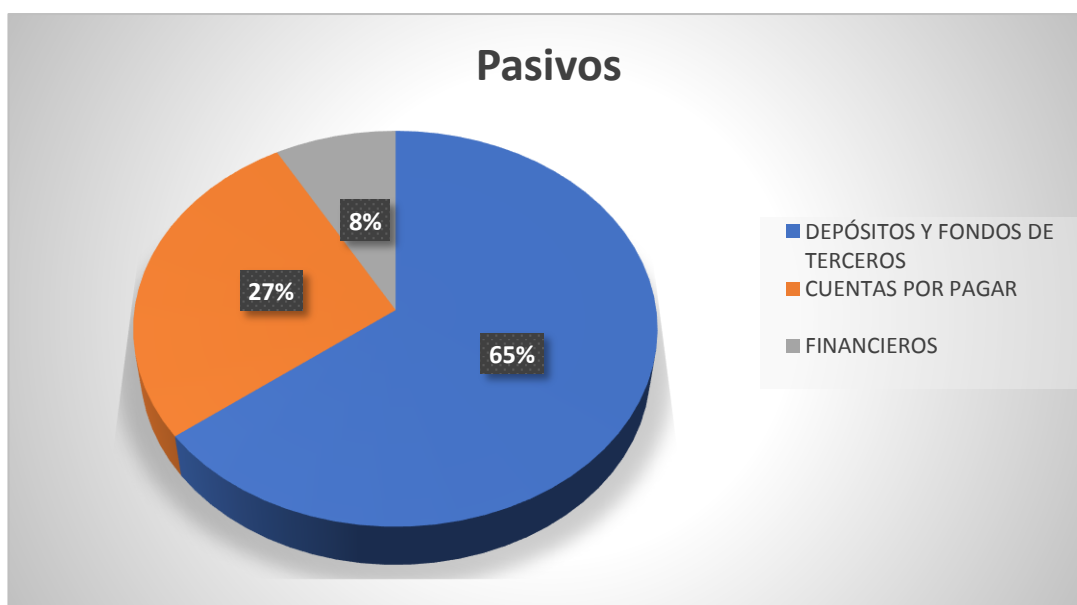
**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

Una vez realizado el análisis vertical del año 2017 podemos observar que al final del año 2017, el rubro con mayor representatividad de los Activos fue Bienes muebles con el 59,06%, ocasionado por la compra de Propiedad, planta y equipo durante este año, desencadenándose en un incremento de la depreciación acumulada. El segundo rubro con mayor representatividad corresponde a Banco Central del Ecuador con un 25,51%. Para el año 2017, la mayor parte de los Activos se encuentran acumulados en “Bienes muebles”, a diferencia del año anterior en donde la mayor parte de los Activos se encontraban acumulados en “Efectivo y equivalentes al efectivo”, este comportamiento evidencia un enfoque de la empresa en la adquisición de “Propiedad, planta y equipo” para el desarrollo de los fines administrativos, situación más saludable que el mantenimiento de dinero en las cuentas bancarias. El 3% de los Activos se encontró reflejado en Caja Recaudadora a finales del año 2018, lo cual evidencia la falta de Depósitos Intactos e Inmediatos como lo requieren las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado. De igual manera el 17,46% de los Activos se encuentran reflejados en “Cuentas por cobrar”, correspondiente a rubros que fueron registrados como Ingresos, pero que no han sido registrados

contablemente en la Cuenta Bancos; esta omisión minimiza la utilidad de los auxiliares de la cuenta Bancos, pues impide la toma de decisiones de pago basado en este reporte ocasionado por la desactualización de los valores. El 6,42% de los Activos representa a “Cuentas por cobrar de años anteriores”, es decir derechos adquiridos durante el año 2016 que no han sido efectivizados durante el año 2017. Durante este año, la entidad no desarrolló inversiones en proyectos ni en programas.

**Gráfico 7 Pasivos 2017**

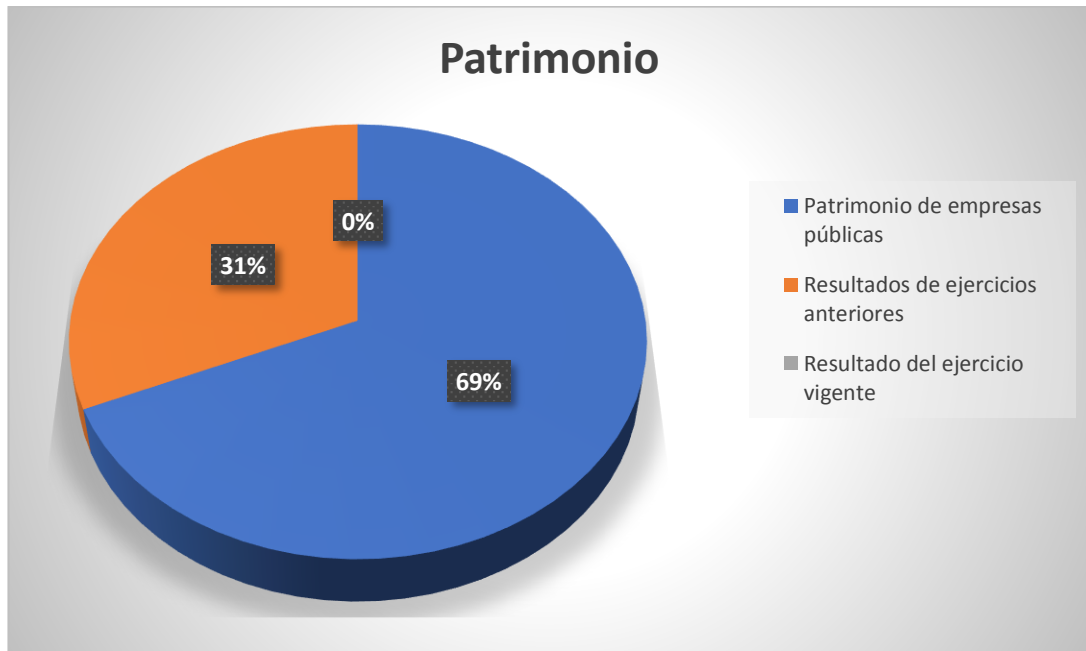


**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

En cuanto al pasivo, la entidad mantuvo deudas al corto y largo plazo. 8,19% de los pasivos corresponden a deudas por impuestos del año anterior que no fueron canceladas durante el año 2017. Es importante mencionar que la falta de pago de impuestos genera multas, intereses y el establecimiento de responsabilidades en el sector público. La mayor parte de los pasivos se encuentra localizada en Garantías recibidas por arriendo de los locales con el 47,94% de representatividad, seguido de Depósitos de intermediación por el 16,70%. Al igual que el año 2016, la entidad finalizó el año 2016 con deudas por Aporte Patronal que representaron el 14,94% de los Pasivos.

**Gráfico 8 Patrimonio 2017**



**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

Para fines del año 2017 el Patrimonio estuvo conformado por “Patrimonio de empresas públicas” con un 69% y el Resultado del año 2017 con un 31%.

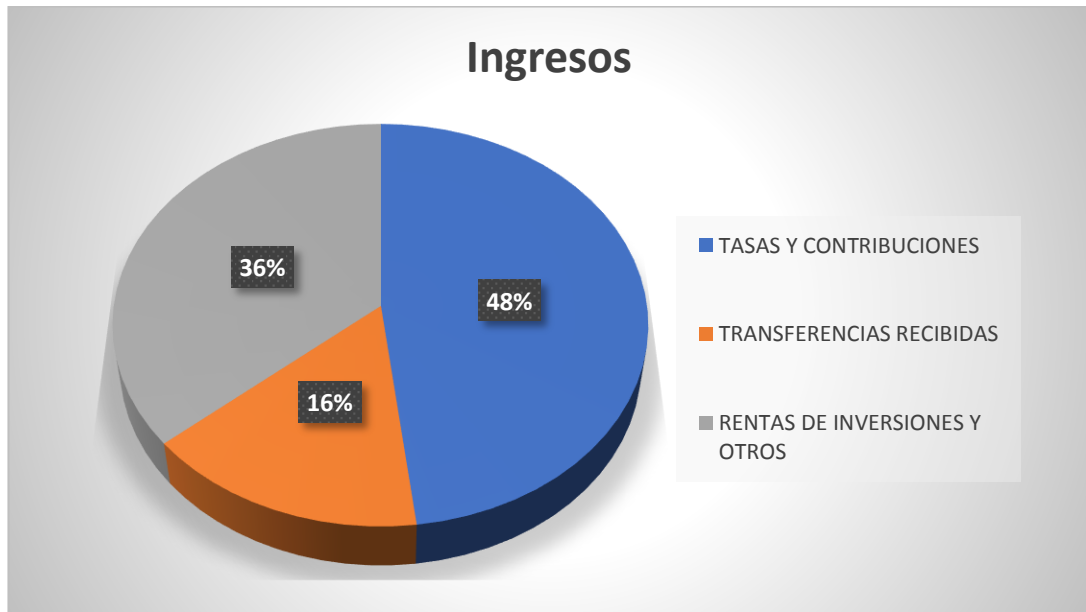
**Tabla 8 Estado de Resultados 2017**

| 2017      |                                                   |                      |                |
|-----------|---------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| Código    | Cuenta                                            | Valor                |                |
| <b>62</b> | <b>INGRESOS</b>                                   | <b>\$ 190.893,49</b> | <b>100,00%</b> |
| 623       | TASAS Y CONTRIBUCIONES                            | \$ 91.755,53         | 48,07%         |
| 623.01    | Tasas Generales                                   | \$ 91.755,53         | 48,07%         |
| 626       | TRANSFERENCIAS RECIBIDAS                          | \$ 30.000,00         | 15,72%         |
| 626.01    | Transferencias y donaciones corrientes del Sector | \$ 30.000,00         | 15,72%         |
| 625       | RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS                     | \$ 69.137,96         | 36,22%         |
| 625.02    | Rentas de arrendamientos de bienes                | \$ 68.347,40         | 35,80%         |
| 625.03    | Intereses por mora                                | \$ -                 | 0,00%          |

|           |                                                     |                      |                |
|-----------|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| 625.04    | Multas                                              | \$ 790,56            | 0,41%          |
| 625.24    | Otros ingresos no clasificados                      | \$ -                 | 0,00%          |
| <b>63</b> | <b>GASTOS</b>                                       | <b>\$ 213.739,63</b> | <b>100,00%</b> |
| 631       | INVERSIONES PÚBLICAS                                | \$ -                 | 0,00%          |
| 631.53    | Inversiones en bienes nacionales de uso público     | \$ -                 | 0,00%          |
| 633       | REMUNERACIONES                                      | \$ 149.301,82        | 69,85%         |
| 633.01    | Remuneraciones Básicas                              | \$ 100.066,23        | 46,82%         |
| 633.02    | Remuneraciones Complementarias                      | \$ 15.177,55         | 7,10%          |
| 633.05    | Remuneraciones Temporales                           | \$ 10.731,07         | 5,02%          |
| 633.06    | Aportes patronales a la seguridad social            | \$ 20.148,80         | 9,43%          |
| 633.07    | Indemnizaciones                                     | \$ 3.178,17          | 1,49%          |
| 634       | BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO                       | \$ 61.857,86         | 28,94%         |
| 634.01    | Servicios Básicos                                   | \$ 14.542,45         | 6,80%          |
| 634.02    | Servicios Generales                                 | \$ 39.039,32         | 18,26%         |
| 634.03    | Traslados e instalaciones, viáticos y subsistencias | \$ 215,09            | 0,10%          |
| 634.04    | Instalación, mantenimiento y reparaciones           | \$ 3.484,83          | 1,63%          |
| 634.05    | Arrendamientos de bienes                            | \$ 1.049,50          | 0,49%          |
| 634.06    | Contrataciones de estudios e investigaciones        | \$ 59,00             | 0,03%          |
| 634.07    | Gastos en informática                               | \$ -                 | 0,00%          |
| 634.08    | Bienes de uso y consumo corriente                   | \$ 3.467,67          | 1,62%          |
| 635       | GASTOS FINANCIEROS Y OTROS                          | \$ 139,44            | 0,07%          |
| 635.04    | Seguros, comisiones financieras y otros             | \$ 139,44            | 0,07%          |
| 636       | TRANSFERENCIAS ENTREGADAS                           | \$ -                 | 0,00%          |
| 636.01    | Transferencias corrientes al Sector Público         | \$ -                 | 0,00%          |
| 638       | COSTO DE VENTAS                                     | \$ 2.440,51          | 1,14%          |
| 638.51    | Depreciación Bienes de Administración               | \$ 2.440,51          | 1,14%          |
|           | <b>PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>                        | <b>\$ -</b>          | <b>-11,97%</b> |

**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

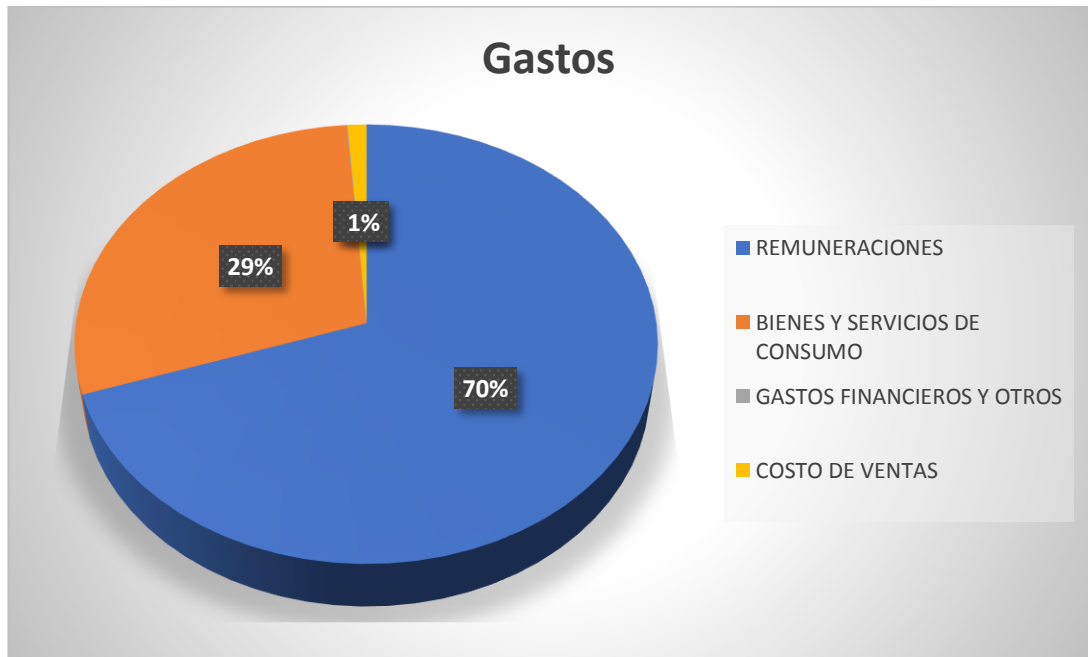
**Gráfico 9 Ingresos 2017**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

Para el año 2017 la principal fuente de ingresos proviene del cobro de tasas por el uso de andenes con un 48.07% de representación; seguido de arrendamiento de bienes con un 35.80%. Las transferencias recibidas del GAD han disminuido y establecen un porcentaje de representación del 15.72%.

**Gráfico 10 Gastos 2017**



**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

En los gastos este año presenta una pérdida del ejercicio que equivale al 11.97% del total de los ingresos, ocasionada por una disminución del aporte que el GAD contribuye a esta empresa municipal. El comportamiento de los gastos durante este año es similar al año anterior con un 69.85% de los gastos agrupados en remuneraciones y el 28.94% en bienes de servicio y consumo como: servicios básicos, generales, viáticos, instalación, mantenimientos y reparaciones, contratación de estudio e investigación y otros bienes de uso y consumo corriente. Para este año se consideró como única parte del costo de ventas el rubro equivalente a la depreciación de bienes de administración; el costo de ventas representó el 1% del total de gastos.

**Tabla 9 Estado de Situación Financiera 2018**

| 2018   |         |              |                       |
|--------|---------|--------------|-----------------------|
| Código | Cuenta  | Valor        | Con relación al grupo |
| 1      | ACTIVOS | \$ 37.718,12 | 100,00%               |

|        |                                                  |                |          |
|--------|--------------------------------------------------|----------------|----------|
| 11     | OPERACIONALES                                    | \$ 27.243,88   | 72,23%   |
| 111    | DISPONIBILIDADES                                 | \$ 20.728,74   | 54,96%   |
| 111.01 | Caja Recaudadora                                 | \$ 725,25      | 1,92%    |
| 111.03 | Banco Central del Ecuador                        | \$ 16.829,58   | 44,62%   |
| 111.15 | Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal         | \$ 3.173,91    | 8,41%    |
| 113    | CUENTAS POR COBRAR                               | \$ 6.515,14    | 17,27%   |
| 113.17 | Cuentas por cobrar rentas de inversiones         | \$ 5.442,82    | 14,43%   |
| 113.81 | Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado    | \$ 1.072,32    | 2,84%    |
| 12     | INVERSIONES FINANCIERAS                          | \$ 746,95      | 1,98%    |
| 124    | DEUDORES FINANCIEROS                             | \$ 746,95      | 1,98%    |
| 124.83 | Cuentas por Cobrar años anteriores               | \$ -           | 0,00%    |
| 124.98 | Cuentas por Cobrar de años anteriores            | \$ 746,95      | 1,98%    |
| 13     | INVERSIONES EN EXISTENCIAS                       | \$ -           | 0,00%    |
| 131    | Existencias para consumo corriente               | \$ -           | 0,00%    |
| 131.01 | Existencias de bienes de uso y consumo corriente | \$ -           | 0,00%    |
| 14     | INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION          | \$ 9.727,29    | 25,79%   |
| 141    | BIENES DE ADMINISTRACIÓN                         | \$ 9.727,29    | 25,79%   |
| 141.01 | Bienes muebles                                   | \$ 16.791,90   | 44,52%   |
| 141.99 | (-)Depreciación acumulada                        | \$ - 7.064,61  | -18,73%  |
| 15     | INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS             | \$ -           | 0,00%    |
| 151    | INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO                  | \$ - 82.615,33 | -219,03% |
| 151.32 | Servicios Generales                              | \$ -           | 0,00%    |
| 151.34 | Instalación, mantenimiento y reparaciones        | \$ -           | 0,00%    |
| 151.36 | Contratación de estudios e investigaciones       | \$ -           | 0,00%    |
| 151.38 | Bienes de uso y consumo para inversión           | \$ -           | 0,00%    |
| 151.98 | (-) Aplicación del Gasto de Gestión              | \$ - 82.615,33 | -219,03% |
| 152    | INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN            | \$ 82.615,33   | 219,03%  |

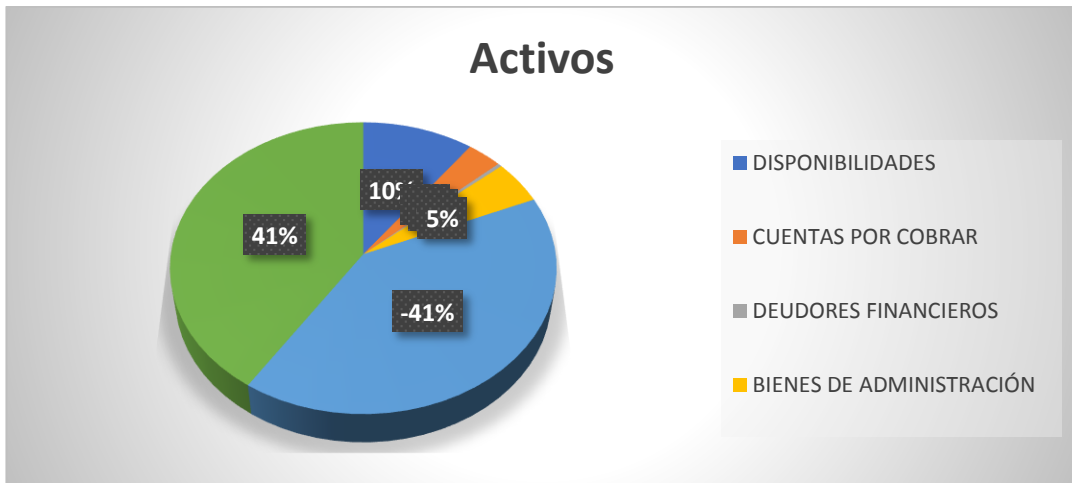
|        |                                                   |              |         |
|--------|---------------------------------------------------|--------------|---------|
| 152.11 | Remuneraciones Básicas                            | \$ 57.089,58 | 151,36% |
| 152.12 | Remuneraciones complementarias                    | \$ 6.824,79  | 18,09%  |
| 152.15 | Remuneraciones Temporales                         | \$ 7.175,03  | 19,02%  |
| 152.16 | Aportes Patronales a la seguridad social          | \$ 11.426,43 | 30,29%  |
| 152.18 | Compensación por vacaciones no gozadas            | \$ 99,50     | 0,26%   |
| 152.34 | Instalación, mantenimiento y reparaciones         | \$ -         | 0,00%   |
| 2      | PASIVOS                                           | \$ 9.182,81  | 100,00% |
| 21     | DEUDA FLOTANTE                                    | \$ 9.178,82  | 99,96%  |
| 212    | DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS                    | \$ 3.968,55  | 43,22%  |
| 212.01 | Depósitos de intermediación                       | \$ 847,15    | 9,23%   |
| 212.11 | Garantías recibidas                               | \$ 3.121,40  | 33,99%  |
| 213    | CUENTAS POR PAGAR                                 | \$ 5.210,27  | 56,74%  |
| 213.51 | Cuentas por pagar gastos en personal              | \$ 823,05    | 8,96%   |
| 213.53 | Cuentas por pagar IVA Corriente                   | \$ 632,24    | 6,89%   |
| 213.57 | Cuentas por pagar otros gastos                    | \$ 0,26      | 0,00%   |
| 213.71 | Cuentas por pagar gastos en personal              | \$ 1.372,61  | 14,95%  |
| 213.81 | Cuentas por pagar Impuesto al Valor Agregado      | \$ 2.082,11  | 22,67%  |
| 213.84 | Cuentas por pagar inversiones en bienes           | \$ 300,00    | 3,27%   |
| 22     | DEUDA PÚBLICA                                     | \$ 3,99      | 0,04%   |
| 224    | FINANCIEROS                                       | \$ 3,99      | 0,04%   |
| 224.98 | Depósitos y fondos de terceros de años anteriores | \$ 3,99      | 0,04%   |
| 224.83 | Cuentas por pagar años anteriores                 | \$ -         | 0,00%   |
| 6      | PATRIMONIO                                        | \$ 28.535,31 | 100,00% |
| 61     | PATRIMONIO ACUMULADO                              | \$ 28.535,31 | 100,00% |
| 611    | PATRIMONIO PÚBLICO                                | \$ 13.662,56 | 47,88%  |
| 611.07 | Patrimonio de empresas públicas                   | \$ 13.662,56 | 47,88%  |
| 618    | RESULTADOS DE EJERCICIO                           | \$ 14.872,75 | 52,12%  |

|        |                                     |              |        |
|--------|-------------------------------------|--------------|--------|
| 618.01 | Resultados de ejercicios anteriores | \$ 14.872,75 | 52,12% |
| 618.03 | Resultado del ejercicio vigente     | \$ -         | 0,00%  |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

### Gráfico 11 Activos 2018



Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

A finales del año 2018, los Activos de la entidad se encontraron representados por dos grupos “Banco Central del Ecuador” con un 44,62% de representación y “Bienes muebles” con un 44,52% de representación. Durante este año la entidad no realizó inversiones grandes en la compra de Propiedad, planta y equipo. Es importante resaltar una vez más el exceso de liquidez en las cuentas Bancarias de la entidad, pues representa dinero que puede ser invertido en programas, proyectos u otras actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos institucionales. La principal diferencia entre el uso del dinero en una entidad pública y una institución privada es la finalidad de la inversión monetaria. En la institución privada se busca invertir el dinero de tal forma que genere más ingresos para la entidad y mejore los réditos recibidos por los accionistas y el gobierno corporativo en general; mientras que una entidad pública prioriza la inversión monetaria a fin de mejorar el cumplimiento de objetivos institucionales ante la posibilidad de

lucro. Durante el año 2018, la entidad vuelve a presentar inversiones en proyectos y programas.

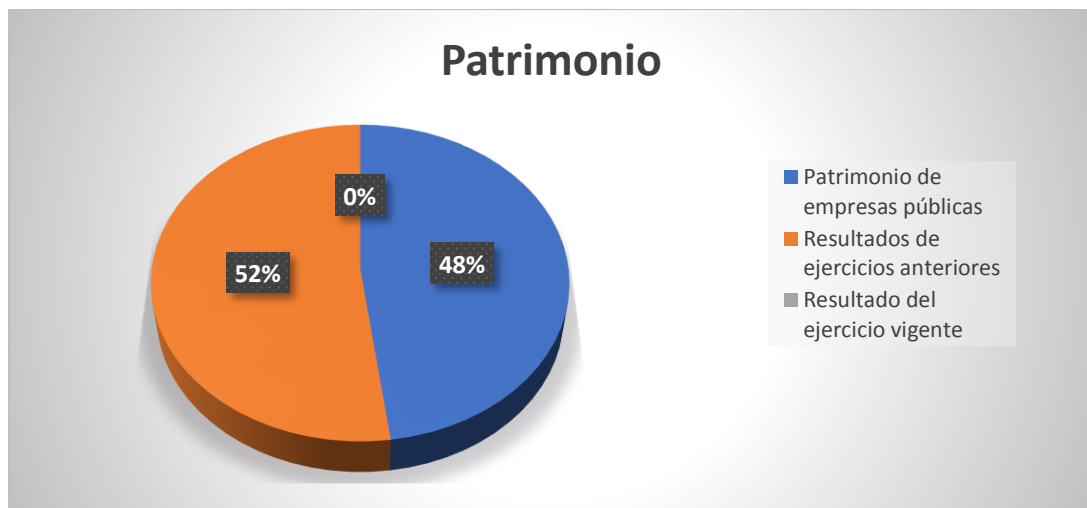
**Gráfico 12 Pasivos 2018**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

En cuanto a los Pasivos, la entidad continúa manteniendo valores en “Cuentas por pagar años anteriores” por concepto de impuestos, pero solo en un 0.04% del total del grupo. De igual manera el valor con mayor representatividad de los Pasivos es “Garantías recibidas” por concepto del arriendo del bien, seguido por Cuentas por pagar del Impuesto al Valor Agregado y de Gastos en Personal.

**Gráfico 13 Patrimonio 2018**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

El patrimonio está conformado por Resultados de ejercicios anteriores y resultado de ejercicio vigente, a consecuencia de la utilidad obtenida durante el período.

**Tabla 10 Estado de Resultados 2018**

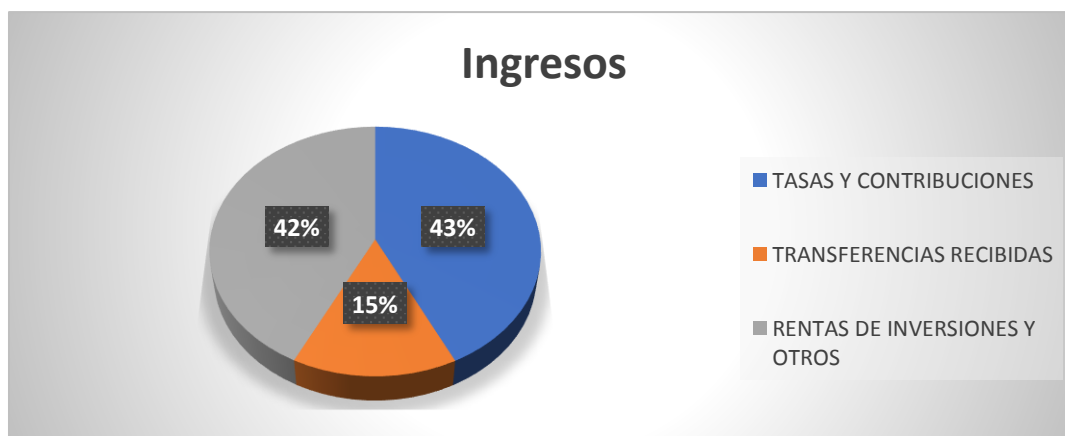
| 2018      |                                                   |                      |             |
|-----------|---------------------------------------------------|----------------------|-------------|
| Código    | Cuenta                                            | Valor                |             |
| <b>62</b> | <b>INGRESOS</b>                                   | <b>\$ 213.846,33</b> | <b>100%</b> |
| 623       | TASAS Y CONTRIBUCIONES                            | \$ 91.297,38         | 42,69%      |
| 623.01    | Tasas Generales                                   | \$ 91.297,38         | 42,69%      |
| 626       | TRANSFERENCIAS RECIBIDAS                          | \$ 31.500,00         | 14,73%      |
| 626.01    | Transferencias y donaciones corrientes del Sector | \$ 31.500,00         | 14,73%      |
| 625       | RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS                     | \$ 91.048,95         | 42,58%      |
| 625.02    | Rentas de arrendamientos de bienes                | \$ 85.836,63         | 40,14%      |
| 625.03    | Intereses por mora                                | \$ 51,87             | 0,02%       |
| 625.04    | Multas                                            | \$ 2.099,59          | 0,98%       |
| 625.24    | Otros ingresos no clasificados                    | \$ 3.060,86          | 1,43%       |
| <b>63</b> | <b>GASTOS</b>                                     | <b>\$ 205.254,88</b> | <b>100%</b> |
| 631       | INVERSIONES PÚBLICAS                              | \$ 82.615,33         | 40,25%      |
| 631.53    | Inversiones en bienes nacionales de uso público   | \$ 82.615,33         | 40,25%      |
| 633       | REMUNERACIONES                                    | \$ 64.575,24         | 31,46%      |
| 633.01    | Remuneraciones Básicas                            | \$ 42.756,00         | 20,83%      |
| 633.02    | Remuneraciones Complementarias                    | \$ 7.225,07          | 3,52%       |
| 633.05    | Remuneraciones Temporales                         | -                    | 0,00%       |
| 633.06    | Aportes patronales a la seguridad social          | \$ 8.542,55          | 4,16%       |
| 633.07    | Indemnizaciones                                   | \$ 6.051,62          | 2,95%       |
| 634       | BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO                     | \$ 54.032,95         | 26,32%      |
| 634.01    | Servicios Básicos                                 | \$ 13.641,67         | 6,65%       |

|        |                                                     |                    |              |
|--------|-----------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| 634.02 | Servicios Generales                                 | \$ 36.242,51       | 17,66%       |
| 634.03 | Traslados e instalaciones, viáticos y subsistencias |                    | 0,00%        |
| 634.04 | Instalación, mantenimiento y reparaciones           | \$ 1.965,23        | 0,96%        |
| 634.05 | Arrendamientos de bienes                            | \$ 40,00           | 0,02%        |
| 634.06 | Contrataciones de estudios e investigaciones        |                    | 0,00%        |
| 634.07 | Gastos en informática                               | \$ 45,53           | 0,02%        |
| 634.08 | Bienes de uso y consumo corriente                   | \$ 2.098,01        | 1,02%        |
| 635    | <b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>                   | \$ 219,15          | 0,11%        |
| 635.04 | Seguros, comisiones financieras y otros             | \$ 219,15          | 0,11%        |
| 636    | <b>TRANSFERENCIAS ENTREGADAS</b>                    | \$ 1.191,68        | 0,58%        |
| 636.01 | Transferencias corrientes al Sector Público         | \$ 1.191,68        | 0,58%        |
| 638    | <b>COSTO DE VENTAS</b>                              | \$ 2.620,53        | 1,28%        |
| 638.51 | Depreciación Bienes de Administración               | \$ 2.620,53        | 1,28%        |
|        | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                       | <b>\$ 8.591,45</b> | <b>4,02%</b> |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

### Gráfico 14 Ingresos 2018

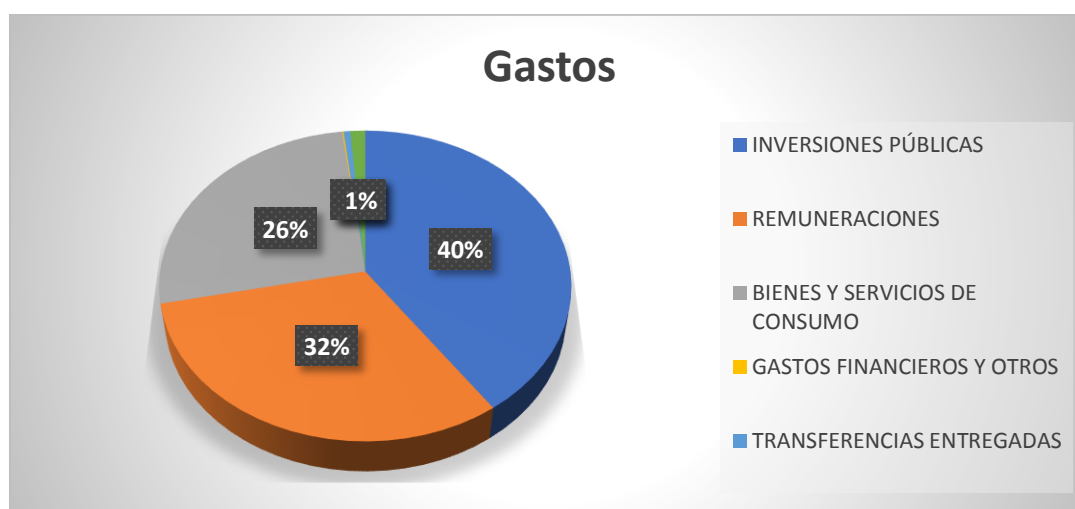


Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

Para el año 2018 el 42.69% de los ingresos provienen del cobro de tasas por uso de andenes, seguido del 42.58% por renta de arrendamiento de bienes, la equiparación del rubro de arrendamientos en el porcentaje de representación en los ingresos refleja un mayor uso de la capacidad instalada del terminal terrestre. Las transferencias recibidas por el GAD representan un 14.73% del total de los ingresos.

**Gráfico 15 Gastos 2018**



**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

Durante el año 2018 los movimientos financieros desarrollados por la entidad generaron una utilidad del ejercicio de USD 8591.45, que representa el 4.02% del total de ingresos

El principal gasto generado en la entidad corresponde a inversiones públicas con un 40.25% de representación, seguido de remuneraciones con 31.46%. Los bienes y servicios de consumo representan el 26.32% del total de gastos. El costo de ventas representa el 1.28% de gastos

## 2.2.2 Análisis Financiero Horizontal

Tabla 11 Estado de situación financiera años: 2016, 2017, 2018

| Cuenta                                           | Valor 2016   | Valor 2017   | Variación Absoluta | Variación Porcentual | Valor 2017   | Valor 2018   | Diferencia USD | Diferencia Porcentual |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------------|--------------|--------------|----------------|-----------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                                   | \$ 47.148,39 | \$ 27.184,72 | \$ -19.963,67      | -42%                 | \$ 27.184,72 | \$ 37.718,12 | \$ 10.533,40   | 39%                   |
| <b>OPERACIONALES</b>                             | \$ 32.722,51 | \$ 13.830,40 | \$ -18.892,11      | -58%                 | \$ 13.830,40 | \$ 27.243,88 | \$ 13.413,48   | 97%                   |
| <b>DISPONIBILIDADES</b>                          | \$ 29.293,11 | \$ 9.084,62  | \$ -20.208,49      | -69%                 | \$ 9.084,62  | \$ 20.728,74 | \$ 11.644,12   | 128%                  |
| Caja recaudadora                                 | \$ -         | \$ 852,25    | \$ 852,25          | 100%                 | \$ 852,25    | \$ 725,25    | \$ -127,00     | -15%                  |
| Banco Central del Ecuador                        | \$ 28.373,88 | \$ 6.933,84  | \$ -21.440,04      | -76%                 | \$ 6.933,84  | \$ 16.829,58 | \$ 9.895,74    | 143%                  |
| Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal         | \$ 919,23    | \$ 1.298,53  | \$ 379,30          | 41%                  | \$ 1.298,53  | \$ 3.173,91  | \$ 1.875,38    | 144%                  |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>                        | \$ 3.429,40  | \$ 4.745,78  | \$ 1.316,38        | 38%                  | \$ 4.745,78  | \$ 6.515,14  | \$ 1.769,36    | 37%                   |
| Cuentas por cobrar tasas y contribuciones        | \$ -         | \$ 385,64    | \$ 385,64          | 100%                 | \$ 385,64    | \$ 5.442,82  | \$ 5.057,18    | 1311%                 |
| Cuentas por Cobrar rentas de inversiones         | \$ 3.429,40  | \$ 4.360,14  | \$ 930,74          | 27%                  | \$ 4.360,14  | \$ 1.072,32  | \$ -3.287,82   | -75%                  |
| <b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>                   | \$ -         | \$ 1.744,00  | \$ 1.744,00        | 100%                 | \$ 1.744,00  | \$ 746,95    | \$ -997,05     | -57%                  |
| <b>DEUDORES FINANCIEROS</b>                      | \$ -         | \$ 1.744,00  | \$ 1.744,00        | 100%                 | \$ 1.744,00  | \$ 746,95    | \$ -997,05     | -57%                  |
| Cuentas por Cobrar años anteriores               | \$ -         | \$ 593,14    | \$ 593,14          | 100%                 | \$ 593,14    | \$ -         | \$ -593,14     | -100%                 |
| Cuentas por Cobrar de años anteriores            | \$ -         | \$ 1.150,86  | \$ 1.150,86        | 100%                 | \$ 1.150,86  | \$ 746,95    | \$ -403,91     | -35%                  |
| <b>INVERSIONES EN EXISTENCIAS</b>                | \$ 3.402,98  | \$ -         | \$ -3.402,98       | -100%                | \$ -         | \$ -         | \$ -           | 0%                    |
| <b>EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE</b>        | \$ 3.402,98  | \$ -         | \$ -3.402,98       | -100%                | \$ -         | \$ -         | \$ -           | 0%                    |
| Existencias de bienes de uso y consumo corriente | \$ 3.402,98  | \$ -         | \$ -3.402,98       | -100%                | \$ -         | \$ -         | \$ -           | 0%                    |
| <b>INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION</b>   | \$ 11.067,90 | \$ 11.610,32 | \$ 542,42          | 5%                   | \$ 11.610,32 | \$ 9.727,29  | \$ -1.883,03   | -16%                  |
| <b>BIENES DE ADMINISTRACIÓN</b>                  | \$ 11.067,90 | \$ 11.610,32 | \$ 542,42          | 5%                   | \$ 11.610,32 | \$ 9.727,29  | \$ -1.883,03   | -16%                  |
| Bienes muebles                                   | \$ 13.071,47 | \$ 16.054,40 | \$ 2.982,93        | 23%                  | \$ 16.054,40 | \$ 16.791,90 | \$ 737,50      | 5%                    |
| (-)Depreciación acumulada                        | \$ -2.003,57 | \$ -4.444,08 | \$ -2.440,51       | 122%                 | \$ -4.444,08 | \$ -7.064,61 | \$ -2.620,53   | 59%                   |

|                                              |              |             |              |       |             |               |               |      |
|----------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------|-------------|---------------|---------------|------|
| <b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>  | \$ -45,00    | \$ -        | \$ 45,00     | -100% | \$ -        | \$ -          | \$ -          | 0%   |
| <b>INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO</b>       | \$ -968,44   | \$ -        | \$ 968,44    | -100% | \$ -        | \$ -82.615,33 | \$ -82.615,33 | 100% |
| Servicios Generales                          | \$ 1.382,86  | \$ -        | \$ -1.382,86 | -100% | \$ -        | \$ -          | \$ -          | 0%   |
| Instalación, mantenimiento y reparaciones    | \$ 1.252,25  | \$ -        | \$ -1.252,25 | -100% | \$ -        | \$ -          | \$ -          | 0%   |
| Contratación de estudios e investigaciones   | \$ 291,20    | \$ -        | \$ -291,20   | -100% | \$ -        | \$ -          | \$ -          | 0%   |
|                                              |              |             |              |       |             |               |               |      |
| Bienes de uso y consumo para inversión       | \$ 1.538,15  | \$ -        | \$ -1.538,15 | -100% | \$ -        | \$ -          | \$ -          | 0%   |
| (-) Aplicación del Gasto de Gestión          | \$ -5.432,90 | \$ -        | \$ 5.432,90  | -100% | \$ -        | \$ -82.615,33 | \$ -82.615,33 | 100% |
| <b>INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN</b> | \$ 923,44    | \$ -        | \$ -923,44   | -100% | \$ -        | \$ 82.615,33  | \$ 82.615,33  | 100% |
| Remuneraciones Básicas                       | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 57.089,58  | \$ 57.089,58  | 100% |
| Remuneraciones complementarias               | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 6.824,79   | \$ 6.824,79   | 100% |
| Remuneraciones Temporales                    | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 7.175,03   | \$ 7.175,03   | 100% |
| Aportes Patronales a la seguridad social     | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 11.426,43  | \$ 11.426,43  | 100% |
| Compensación por vacaciones no gozadas       | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 99,50      | \$ 99,50      | 100% |
| Instalación, mantenimiento y reparaciones    | \$ 923,44    | \$ -        | \$ -923,44   | -100% | \$ -        | \$ -          | \$ -          | 100% |
| <b>PASIVOS</b>                               | \$ 13.903,10 | \$ 7.240,86 | \$ -6.662,24 | -48%  | \$ 7.240,86 | \$ 9.182,81   | \$ 1.941,95   | 27%  |
| <b>DEUDA FLOTANTE</b>                        | \$ 4.946,94  | \$ 6.647,42 | \$ 1.700,48  | 34%   | \$ 6.647,42 | \$ 9.178,82   | \$ 2.531,40   | 38%  |
| <b>DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS</b>        | \$ 4.946,94  | \$ 4.680,49 | \$ -266,45   | -5%   | \$ 4.680,49 | \$ 3.968,55   | \$ -711,94    | -15% |
| Depósitos de intermediación                  | \$ 1.073,94  | \$ 1.208,99 | \$ 135,05    | 13%   | \$ 1.208,99 | \$ 847,15     | \$ -361,84    | -30% |
| Garantías recibidas                          | \$ 3.873,00  | \$ 3.471,50 | \$ -401,50   | -10%  | \$ 3.471,50 | \$ 3.121,40   | \$ -350,10    | -10% |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>                     | \$ 8.956,16  | \$ 1.966,93 | \$ -6.989,23 | -78%  | \$ 1.966,93 | \$ 5.210,27   | \$ 3.243,34   | 165% |
| Cuentas por pagar gastos en personal         | \$ 2.292,41  | \$ 1.081,73 | \$ -1.210,68 | -53%  | \$ 1.081,73 | \$ 823,05     | \$ -258,68    | -24% |
| Cuentas por pagar IVA Corriente              | \$ -         | \$ 885,20   | \$ 885,20    | 100%  | \$ 885,20   | \$ 632,24     | \$ -252,96    | -29% |
| Cuentas por pagar otros gastos               | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 0,26       | \$ 0,26       | 100% |
| Cuentas por pagar gastos en personal         | \$ -         | \$ -        | \$ -         | 0%    | \$ -        | \$ 1.372,61   | \$ 1.372,61   | 100% |

|                                                   |              |              |               |       |              |              |             |       |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|-------|--------------|--------------|-------------|-------|
| Cuentas por pagar Impuesto al Valor Agregado      | \$ 6.663,75  | \$ -         | \$ -6.663,75  | -100% | \$ -         | \$ 2.082,11  | \$ 2.082,11 | 100%  |
| Cuentas por pagar inversiones en bienes           | \$ -         | \$ -         | \$ -          | 0%    | \$ -         | \$ 300,00    | \$ 300,00   | 100%  |
| <b>DEUDA PÚBLICA</b>                              | \$ -         | \$ 593,44    | \$ 593,44     | 100%  | \$ 593,44    | \$ 3,99      | \$ -589,45  | -99%  |
| <b>FINANCIEROS</b>                                | \$ -         | \$ 593,44    | \$ 593,44     | 100%  | \$ 593,44    | \$ 3,99      | \$ -589,45  | -99%  |
| Cuentas por pagar años anteriores                 | \$ -         | \$ 593,14    | \$ 593,14     | 100%  | \$ 593,14    | \$ 3,99      | \$ -589,15  | -99%  |
| Depósitos y fondos de terceros de años anteriores | \$ -         | \$ 0,30      | \$ 0,30       | 100%  | \$ 0,30      | \$ -         | \$ -0,30    | -100% |
| <b>PATRIMONIO</b>                                 | \$ 33.245,29 | \$ 19.943,86 | \$ -13.301,43 | -40%  | \$ 19.943,86 | \$ 28.535,31 | \$ 8.591,45 | 43%   |
| <b>PATRIMONIO ACUMULADO</b>                       | \$ 33.245,29 | \$ 19.943,86 | \$ -13.301,43 | -40%  | \$ 19.943,86 | \$ 28.535,31 | \$ 8.591,45 | 43%   |
| <b>PATRIMONIO PÚBLICO</b>                         | \$ -         | \$ 13.662,56 | \$ 13.662,56  | 100%  | \$ 13.662,56 | \$ 13.662,56 | \$ -        | 0%    |
| Patrimonio de empresas públicas                   | \$ -         | \$ 13.662,56 | \$ 13.662,56  | 100%  | \$ 13.662,56 | \$ 13.662,56 | \$ -        | 0%    |
| <b>RESULTADOS DE EJERCICIO</b>                    | \$ 33.245,29 | \$ 6.281,30  | \$ -26.963,99 | -81%  | \$ 6.281,30  | \$ 14.872,75 | \$ 8.591,45 | 137%  |
| Resultados de ejercicios anteriores               | \$ -         | \$ 6.281,30  | \$ 6.281,30   | 100%  | \$ 6.281,30  | \$ 14.872,75 | \$ 8.591,45 | 137%  |
| Resultado del ejercicio vigente                   | \$ 33.245,29 | \$ -         | \$ -33.245,29 | -100% | \$ -         | \$ -         | \$ -        | 0%    |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

De la tabla anterior podemos observar lo siguiente que en los activos para el año 2017, la entidad presentó una disminución del 42% de los Activos con respecto al año anterior. Las Disponibilidades presentan una disminución del 69% ocasionada por un decremento del 76% en Caja Recaudadora. Es importante recalcar lo mencionado en el análisis vertical acerca del uso del dinero en efectivo. El dinero en bancos comerciales presentó un incremento del 41%, valor que debió haber sido registrado en la cuenta Banco Central. Las cuentas por cobrar presentaron un incremento del 38% al haber sido registradas en ingresos, pero no trasladadas contablemente a la cuenta Bancos. Las cuentas por cobrar de años anteriores presentaron un incremento del 100%, considerando que la entidad fue creada en 2016.

La inversión en Bienes de Administración presentó un incremento del 5%, ocasionado por la compra de Bienes muebles. Para el año 2017 las inversiones en proyectos y programas presentaron una disminución del 100%.

A finales del año 2018, la entidad presenta un incremento de los Activos con respecto al año 2017 del 39%; estableciendo su total en USD 37.718,12, sin embargo no alcanza el total de Activos presentados al final del año de apertura de sus funciones. Los valores mantenidos en disponibilidades presentan un incremento del 128%, presentándose un decremento en Caja Recaudadora y un incremento en los valores obtenidos en Banco Central y Banco Comercial.

Las cuentas por cobrar expusieron un incremento del 37%, casi llegando a duplicar el valor presentado al final del 2016. Las cuentas por cobrar de años anteriores representaron una disminución del 57%, porcentaje que refleja la gestión de cobro desarrollada por parte de la administración.

Las inversiones en existencias no presentaron incremento a finales del año 2018 y las inversiones en Bienes muebles presentaron un decremento del 16%, aunque existió una compra de Bienes por USD 737,50, el valor del incremento en la depreciación es mayor, arrojando esta disminución porcentual.

En los pasivos para fines del año 2017, los pasivos presentaron una disminución del 48%, reflejado en disminución de los depósitos y fondos de terceros y cuentas por pagar. Las cuentas por pagar de años anteriores presentaron un incremento del 100% reflejado en USD 593,44.

Para el año 2018, los pasivos presentaron un decremento del 15% en Depósitos y Fondos de Terceros y un incremento de 165% en cuentas por pagar. En cuanto a años anteriores, los activos presentaron una disminución del 99%, la poca disminución de las cuentas por pagar años anteriores, representa la deficiencia en la gestión de pago de obligaciones durante el año 2018.

En el patrimonio para el año 2017, el Patrimonio presentó una disminución del 40% de su valor, considerando que en el Estado de Situación Financiera presentado aún no había sido trasladada la pérdida del ejercicio. Para fines del 2018, el Patrimonio presentó un proceso de recuperación con un incremento del 137%, sin llegar a alcanzar el patrimonio inicial a finales del año 2016.

**Tabla 12 Estado de Resultados, años 2016, 2017, 2018**

| Código    | Cuenta                                            | Valor 2016    | Valor 2017    | Variación Absoluta | Variación Porcentual | Valor 2017    | Valor 2018    | Variación Absoluta | Variación Porcentual |
|-----------|---------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| <b>62</b> | <b>INGRESOS</b>                                   | \$ 246.141,14 | \$ 190.893,49 | \$ -55.247,65      | -22,45%              | \$ 190.893,49 | \$ 213.846,33 | \$ 22.952,84       | 12,02%               |
| 623       | TASAS Y CONTRIBUCIONES                            | \$ 76.438,92  | \$ 91.755,53  | \$ 15.316,61       | 20,04%               | \$ 91.755,53  | \$ 91.297,38  | \$ -458,15         | -0,50%               |
| 623.01    | Tasas Generales                                   | \$ 76.438,92  | \$ 91.755,53  | \$ 15.316,61       | 20,04%               | \$ 91.755,53  | \$ 91.297,38  | \$ -458,15         | -0,50%               |
| 626       | TRANSFERENCIAS RECIBIDAS                          | \$ 116.802,14 | \$ 30.000,00  | \$ -86.802,14      | -74,32%              | \$ 30.000,00  | \$ 31.500,00  | \$ 1.500,00        | 5,00%                |
| 626.01    | Transferencias y donaciones corrientes del Sector | \$ 116.802,14 | \$ 30.000,00  | \$ -86.802,14      | -74,32%              | \$ 30.000,00  | \$ 31.500,00  | \$ 1.500,00        | 5,00%                |
| 625       | RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS                     | \$ 52.900,08  | \$ 69.137,96  | \$ 16.237,88       | 30,70%               | \$ 69.137,96  | \$ 91.048,95  | \$ 21.910,99       | 31,69%               |
| 625.02    | Rentas de arrendamientos de bienes                | \$ 52.332,78  | \$ 68.347,40  | \$ 16.014,62       | 30,60%               | \$ 68.347,40  | \$ 85.836,63  | \$ 17.489,23       | 25,59%               |
| 625.03    | Intereses por mora                                | \$ -          | \$ -          | \$ -               | 0,00%                | \$ -          | \$ 51,87      | \$ 51,87           | 100,00%              |
| 625.04    | Multas                                            | \$ 567,30     | \$ 790,56     | \$ 223,26          | 39,35%               | \$ 790,56     | \$ 2.099,59   | \$ 1.309,03        | 165,58%              |
| 625.24    | Otros ingresos no clasificados                    | \$ -          | \$ -          | \$ -               | 0,00%                | \$ -          | \$ 3.060,86   | \$ 3.060,86        | 100,00%              |
| <b>63</b> | <b>GASTOS</b>                                     | \$ 212.895,85 | \$ 213.739,63 | \$ 843,78          | 0,40%                | \$ 213.739,63 | \$ 205.254,88 | \$ -8.484,75       | -3,97%               |

|            |                                                     |               |               |              |          |               |              |              |         |
|------------|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|---------|
| 631        | INVERSIONES PÚBLICAS                                | \$ 5.432,90   | \$ -          | \$ -5.432,90 | -100,00% | \$ -          | \$ 82.615,33 | \$ 82.615,33 | 100,00% |
| 631.5<br>3 | Inversiones en bienes nacionales de uso público     | \$ 5.432,90   | \$ -          | \$ -5.432,90 | -100,00% | \$ -          | \$ 82.615,33 | \$ 82.615,33 | 100,00% |
| 633        | REMUNERACIONES                                      | \$ 146.195,47 | \$ 149.301,82 | \$ 3.106,35  | 2,12%    | \$ 149.301,82 | \$ 64.575,24 | \$ -         | -56,75% |
| 633.0<br>1 | Remuneraciones Básicas                              | \$ 111.298,85 | \$ 100.066,23 | \$ 11.232,62 | -10,09%  | \$ 100.066,23 | \$ 42.756,00 | \$ -         | -57,27% |
| 633.0<br>2 | Remuneraciones Complementarias                      | \$ 12.714,92  | \$ 15.177,55  | \$ 2.462,63  | 19,37%   | \$ 15.177,55  | \$ 7.225,07  | \$ -         | -52,40% |
| 633.0<br>5 | Remuneraciones Temporales                           | \$ 7.729,97   | \$ 10.731,07  | \$ 3.001,10  | 38,82%   | \$ 10.731,07  | \$ -         | \$ 10.731,07 | -       |
| 633.0<br>6 | Aportes patronales a la seguridad social            | \$ 13.707,20  | \$ 20.148,80  | \$ 6.441,60  | 46,99%   | \$ 20.148,80  | \$ 8.542,55  | \$ -         | -57,60% |
| 633.0<br>7 | Indemnizaciones                                     | \$ 744,53     | \$ 3.178,17   | \$ 2.433,64  | 326,87%  | \$ 3.178,17   | \$ 6.051,62  | \$ -         | 90,41%  |
| 634        | BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO                       | \$ 58.992,20  | \$ 61.857,86  | \$ 2.865,66  | 4,86%    | \$ 61.857,86  | \$ 54.032,95 | \$ -         | -12,65% |
| 634.0<br>1 | Servicios Básicos                                   | \$ 12.669,55  | \$ 14.542,45  | \$ 1.872,90  | 14,78%   | \$ 14.542,45  | \$ 13.641,67 | \$ -         | -6,19%  |
| 634.0<br>2 | Servicios Generales                                 | \$ 46.234,90  | \$ 39.039,32  | \$ -7.195,58 | -15,56%  | \$ 39.039,32  | \$ 36.242,51 | \$ -         | -7,16%  |
| 634.0<br>3 | Traslados e instalaciones, viáticos y subsistencias | \$ 69,75      | \$ 215,09     | \$ 145,34    | 208,37%  | \$ 215,09     | \$ -         | \$ -         | 100,00% |
| 634.0<br>4 | Instalación, mantenimiento y reparaciones           | \$ -          | \$ 3.484,83   | \$ 3.484,83  | 100,00%  | \$ 3.484,83   | \$ 1.965,23  | \$ -         | -43,61% |

|       |                                              |                  |                  |                  |                 |                  |                 |                  |                |
|-------|----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|
| 634.0 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
| 5     | Arrendamientos de bienes                     | 18,00            | 1.049,50         | 1.031,50         | 5730,56%        | 1.049,50         | 40,00           | -1.009,50        | -96,19%        |
| 634.0 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               |                 | \$               |                |
| 6     | Contrataciones de estudios e investigaciones | -                | 59,00            | 59,00            | 100,00%         | 59,00            |                 | -59,00           | 100,00%        |
| 634.0 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
| 7     | Gastos en informática                        | -                | -                | -                | 0,00%           | -                | 45,53           | 45,53            | 100,00%        |
| 634.0 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
| 8     | Bienes de uso y consumo corriente            | -                | 3.467,67         | 3.467,67         | 100,00%         | 3.467,67         | 2.098,01        | -1.369,66        | -39,50%        |
| 635   | GASTOS FINANCIEROS Y OTROS                   | \$ 2.275,28      | \$ 139,44        | \$ -2.135,84     | -93,87%         | \$ 139,44        | \$ 219,15       | \$ 79,71         | 57,16%         |
| 635.0 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
| 4     | Seguros, comisiones financieras y otros      | 271,71           | 139,44           | -132,27          | -48,68%         | 139,44           | 219,15          | 79,71            | 57,16%         |
| 636   | TRANSFERENCIAS ENTREGADAS                    | \$ -             | \$ -             | \$ -             | 0,00%           | \$ -             | \$ 1.191,68     | \$ 1.191,68      | 100,00%        |
| 636.0 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
| 1     | Transferencias corrientes al Sector Público  | -                | -                | -                | 0,00%           | -                | 1.191,68        | 1.191,68         | 100,00%        |
| 638   | COSTO DE VENTAS                              | \$ -             | \$ 2.440,51      | \$ 2.440,51      | 100,00%         | \$ 2.440,51      | \$ 2.620,53     | \$ 180,02        | 7,38%          |
| 638.5 |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
| 1     | Depreciación Bienes de Administración        | 2.003,57         | 2.440,51         | 436,94           | 21,81%          | 2.440,51         | 2.620,53        | 180,02           | 7,38%          |
|       |                                              | \$               | \$               | \$               |                 | \$               | \$              | \$               |                |
|       | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                | <b>33.245,29</b> | <b>22.846,14</b> | <b>56.091,43</b> | <b>-168,72%</b> | <b>22.846,14</b> | <b>8.591,45</b> | <b>31.437,59</b> | <b>137,61%</b> |

Realizado por: La Autora

Fuente: Estados Financieros EMUTTEC-EP

De la tabla anterior podemos observar que a finales del año 2016 la entidad expuso un total de Ingresos de USD 246.141,14 y un total de Gastos de USD 212.895,85, obteniendo utilidad.

Para el año 2017, la entidad presentó una pérdida del ejercicio, generando una diferencia de USD 56.091,43. Esta pérdida se ocasionó por una disminución del 22,45% de los ingresos llegando a establecerse en USD 190.893,49 y un incremento del 0,40% de los gastos reflejado en USD 213.739,63.

A finales del año 2018 la entidad obtuvo una utilidad de USD 8.591,45, generando una diferencia de USD 31.417,59. Ocasionada por un incremento del 12,02% de los ingresos y una disminución del 3,97% de los gastos. Para este año el GAD incrementa USD 1.500 de asignación respecto al año 2017, pero este año se generó una utilidad por un incremento de los arriendos de los locales comerciales, llegando a utilizar el 100% de la capacidad instalada.

La disminución de los ingresos fue ocasionada por la disminución del 74,32% en las transferencias recibidas por el GAD. La ordenanza de creación de la entidad estipula que ésta goza de autonomía administrativa y financiera. La autonomía financiera hace referencia a la capacidad que una entidad tiene para receptor recursos y la libertad para invertirlos de la forma que la administración considere más productiva. La disminución de las transferencias del sector público durante el año 2017 demuestra una mala gestión de la autonomía financiera.

Para el año 2018, la entidad presenta un incremento en sus Ingresos de 12,02% respecto al año anterior, sin que este rubro iguale los valores captados en el año base. Existe un incremento del 5% respecto a las Transferencias recibidas del GAD, valor que no es significativo. El incremento más significativo en el rubro ingresos fue en los Arriendos con un 31,69%, ocasionado por un mayor uso de la capacidad instalada del terminal.

Para finales del año 2017, los gastos presentaron un incremento del 40% reflejado un incremento en remuneraciones y en bienes y servicios de consumo

de 2,12% y 4,86% paulatinamente. Durante el año 2018, los gastos fueron expuestos a una disminución del 3,97%, ocasionada por una disminución del 56,75% y del 12,65% en los gastos de Remuneraciones y bienes y servicios de consumo, que fueron contrarrestados con un incremento del 100% en los gastos de inversión.

### **2.2.3 Índices Financieros**

Los índices financieros son expresiones cuantitativas del comportamiento de un área específica de la organización, cuya proporción al ser comparada con un valor referencial puede indicar variaciones sobre las cuales la administración debe tomar medidas correctivas o preventivas.

Las razones de rentabilidad son aquellas que ayudan a la Gerencia a medir la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, es decir, la rentabilidad del Activo y la rentabilidad del Patrimonio; así como la utilidad de un período expresado en un porcentaje de las ventas.

#### **Razones de Rentabilidad 2016**

**Rentabilidad sobre activos** = (Utilidad neta/Activos)

$$33245,29 / 47148,39 = 0,71$$

**Interpretación:** por cada dólar invertido en activo se genera 0,71 ctvs.

**Rentabilidad sobre patrimonio** = (Utilidad neta/Patrimonio)

$$33245,29 / 33245,29 = 1,00$$

**Interpretación:** por cada dólar invertido en patrimonio se genera 1,00 dólar de utilidad

**Rentabilidad sobre ventas** = (Utilidad neta/Ventas)

$$33245,29 / 129339 = 0,26$$

**Interpretación:** por cada dólar vendido se genera 0,26 ctvs. de utilidad

## Razones de Rentabilidad 2017

**Rentabilidad sobre activos** = (Utilidad neta/Activos)

$$-22846,14 / 27184,72 = -0,84$$

**Interpretación:** por cada dólar invertido en activo se ha generado una pérdida de 0,84 ctvs.

**Rentabilidad sobre patrimonio** = (Utilidad neta/Patrimonio)

$$-22846,14 / 19943,86 = -1,15$$

**Interpretación:** por cada dólar invertido en patrimonio se ha generado una pérdida de USD 1,15

**Rentabilidad sobre ventas** = (Utilidad neta/Ventas)

$$-22846,14 / 160893 = -0,14$$

**Interpretación:** por cada dólar vendido se evidencia una pérdida 0,26 ctvs.

## Razones de rentabilidad 2018

**Rentabilidad sobre activos** = (Utilidad neta/Activos)

$$8591,45 / 37718,12 = 0,23$$

**Interpretación:** por cada dólar invertido en activo se genera 0,23 ctvs. de utilidad

**Rentabilidad sobre patrimonio** = (Utilidad neta/Patrimonio)

$$8591,45 / 28535,31 = 0,30$$

**Interpretación:** por cada dólar por cada dólar invertido en patrimonio se genera 0,30 ctvs. de utilidad

**Rentabilidad sobre ventas** = (Utilidad neta/Ventas)

$$8591,45 / 182346,33 = 0,05$$

**Interpretación:** por cada dólar vendido se genera 0,05 ctvs. de utilidad

**Tabla 13 Resumen de indicadores**

| Indicadores de Rentabilidad |                               |                          |                               |                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Año                         | Nombre del Indicador          | Indicador                | Resultado                     | Interpretación                                                      |
| 2016                        | Rentabilidad sobre activos    | Utilidad neta/Activos    | 33245,29 / 47148,39 = 0,71    | por cada dólar invertido en activo se genera 0,71 ctvs.             |
|                             | Rentabilidad sobre patrimonio | Utilidad neta/Patrimonio | 33245,29 / 33245,29 = 1,00    | por cada dólar invertido en patrimonio se genera 1,00 dólar         |
|                             | Rentabilidad sobre ventas     | Utilidad neta/Ventas     | 33245,29 / 129339 = 0,26      | por cada dólar vendido se genera 0,26 ctvs. de utilidad             |
| 2017                        | Rentabilidad sobre activos    | Utilidad neta/Activos    | -22846,14 / 27184,72 = - 0,84 | por cada dólar invertido en activo se ha generado una pérdida de    |
|                             | Rentabilidad sobre patrimonio | Utilidad neta/Patrimonio | -22846,14 / 19943,86 = -1,15  | por cada dólar invertido en patrimonio se ha generado una           |
|                             | Rentabilidad sobre ventas     | Utilidad neta/Ventas     | -22846,14 / 160893 = -0,14    | por cada dólar vendido se evidencia una pérdida 0,26 ctvs.          |
| 2018                        | Rentabilidad sobre activos    | Utilidad neta/Activos    | 8591,45 / 37718,12 = 0,23     | por cada dólar invertido en activo se genera 0,23 ctvs. de utilidad |
|                             | Rentabilidad sobre patrimonio | Utilidad neta/Patrimonio | 8591,45 / 28535,31 = 0,30     | por cada dólar por cada dólar invertido en patrimonio se genera     |
|                             | Rentabilidad sobre ventas     | Utilidad neta/Ventas     | 8591,45 / 182346,33 = 0,05    | por cada dólar vendido se genera 0,05 ctvs. de utilidad             |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

La tabla anterior se presenta un resumen de los indicadores financieros, el nombre del indicador, los resultados con su respectiva interpretación que demuestran el comportamiento de la rentabilidad en los años de estudio.

### **3. CAPÍTULO III**

## **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.1 DISCUSIÓN**

El Análisis FODA en la EMUTTEC-EP tiene dos finalidades; la primera, el reconocimiento de las situaciones internas y externas de la entidad que permiten el cumplimiento de sus objetivos; y la segunda, la detección de debilidades y amenazas que afectan el alcance de los mismos. Es importante mencionar que las debilidades son situaciones que la empresa puede mejorar a través del establecimiento de procesos administrativos hasta eliminarlas; mientras que, si bien las amenazas no pueden ser descartadas, sí pueden ser mitigadas a través de procesos de aceptación, rechazo o control.

Para el análisis de la Gestión Administrativa es importante mencionar las cinco funciones de la administración planteadas por (Fayol, 1916):

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Planificación: Dentro del FODA de la entidad se reconoce como una Fortaleza la elaboración del Plan Operativo Anual de la entidad para el año 2018; así como una Debilidad la carencia de un Plan Estratégico. Para el análisis de la Gestión Administrativa es pertinente mencionar la importancia de la Planificación Estratégica para cualquier institución, pues existen programas y proyectos cuya duración será mayor a 365 días y cuyo costo será desembolsado paulatinamente a lo largo de este período, para los cuales la proyección durante un año del Plan Operativo Anual no solamente será insuficiente en cuanto a cronogramas, costos y medidas de cumplimiento, sino repercutirá en la elaboración del presupuesto anual.

Organización: La organización de EMUTTEC-EP se refleja en el organigrama desarrollado y el mismo que no está cumpliendo de forma cabal ya

que la estructura determina el puesto de una secretaria y en la empresa no se encuentra establecido dicho puesto (ver anexo 1 Estructura Organizacional).

**Dirección:** Una organización, sin la dirección de los procedimientos a cumplir constituye un sistema incompleto. Para la operación y funcionamiento de EMUTTEC-EP se emitió un Reglamento, sin embargo, la entidad no ha desarrollado un Manual de Funciones en el que especifique el rol a desarrollar por cada uno de los catorce servidores de la entidad, su relación con la institución y los objetivos a cumplir y cómo estos ayudarán al cumplimiento de objetivos y la elaboración de productos en el terminal.

**Coordinación:** Los departamentos de los funcionarios se encuentran estratégicamente situados y organizados a fin de facilitar los procesos de comunicación y la toma de decisiones.

**Control:** La falta de Evaluaciones del Desempeño del Personal, impide obtener un control objetivo y puntuado del cumplimiento de las funciones de los servidores, además es una falta a las Normas de Control Interno establecidas por la Contraloría General del Estado, situación que, en una Auditoría o Examen Especial por parte del ente de control gubernamental, podría verse reflejado en el establecimiento de responsabilidades.

El Análisis Financiero desarrollado por la entidad, permitió establecer una noción de las decisiones financieras tomadas por parte de la Gerencia y por los entes reguladores de la entidad.

La primera detección a resaltar es la falta del reconocimiento de la infraestructura del Terminal Terrestre en el Estado de Situación Financiera de la entidad. Si bien es cierto en la ordenanza de creación de la Empresa Municipal de la "Terminal Terrestre del cantón Cañar, resalta la autonomía administrativa y financiera de la entidad. La emisión de Estados Financieros que reflejen la fidelidad de los recursos con los que cuenta la entidad, es parte de la Autonomía Financiera y, al encontrarse la infraestructura reflejada en los Estados Financieros del GAD de Cañar, adicionalmente en la parte financiera se observa el aporte o donación por parte del GAD de Cañar el cual es el rubro de mayor

cantidad reflejado en los estados financieros es por eso que se rompe con esta autonomía pues refleja una importante dependencia de la empresa pública hacia el Gobierno Cantonal.

La EMUTTEC-EP en su presupuesto anual de Ingresos y Egresos, expone que el sustento de la Empresa constituyen los Ingresos provenientes de las siguientes tasas a) Tasa uso de torniquete, b) tasa por uso de Andenes, c) Tasa parqueo de taxis, d) Tasa de parqueo vehículos particulares, e) Locales comerciales, f) Locales comidas, g) Arriendo oficinas a transporte Inter cantonal, Inter parroquial, h)Arriendo oficinas a transporte interprovincial, i) Venta espacios publicitarios, j) Arriendo Cajero automático y k) Arriendo de servicios higiénicos, a más de los recursos provenientes de los aportes que entrega el GADICC, actualmente la EMUTTEC-EP percibe todos estos ingresos a excepción a la tasa por uso de torniquete, el cual generaría un monto anual aproximado de \$ 112 672,40 considerando del valor del uso 0.10 ctvs y los usuarios anuales, este rubro ayudaría a generar rentabilidad sin depender del aporte financiero del GAD De Cañar

La EMUTTEC-EP actualmente recibe ingresos por las tasas antes descritas a excepción de una de las más importantes con la que se planteó su sostenibilidad que es la tasa por concepto de uso del torniquete a los pasajeros de buses que se movilizan a otros sitios del país, misma que no se ha implementado a pesar de ser el rubro de ingresos con mayor significación.

La entidad finalizó el año 2017 con deudas del año 2016 que no fueron liquidadas en el año subsiguiente, es importante mencionar que la falta de pago de impuestos genera multas, intereses y el establecimiento de responsabilidades en el sector público.

En el año 2017 la entidad tuvo una pérdida del ejercicio generada principalmente por una disminución del aporte que el GAD entrega a EMUTTEC-EP; para el año 2018 el GAD incrementa USD 1.500 de asignación respecto al año 2017, pero este año se generó una utilidad por un incremento de los arriendos de los locales comerciales, llegando a utilizar el 100% de la capacidad

instalada, situación que evidencia mejora en la Gestión Administrativa en cuanto a la organización y declaratoria de arrendadores para estos espacios.

En cuanto al análisis de los índices financieros, La rentabilidad sobre ventas refleja una fluctuación de 0.26 ctvs. de utilidad, 0,14 ctvs de pérdida y 0,05 ctvs de utilidad por cada dólar vendido, durante los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente. El mayor año de rentabilidad sobre ventas se encuentra durante el 2016, esto se debe a que un gran porcentaje de los ingresos estuvo representado por transferencias del GAD, al ser un objetivo de la entidad la autonomía financiera, se busca que cada vez los aportes realizados por el municipio sean menores, por tanto la verdadera capacidad de la empresa se encuentra reflejada durante el año 2018, en donde percibe un aporte mínimo del GAD y realiza gestiones para el arrendamiento del total de la capacidad instalada.

La rentabilidad de EMUTTEC-EP fluctúa entre 0,71 ctvs, 0,84 ctvs y 0,23 ctvs por cada dólar invertido en Activos durante los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Aparentemente el año en que existió una menor utilización de Activos fue el 2018, sin embargo hay que señalar que la utilidad en el año 2016 fue de: USD33.245,29, mientras que la utilidad durante el año 2018 fue de USD 8.591,45 y es importante mencionar una vez más que esta diferencia se ocasiona por la disminución en la inyección monetaria por parte del GAD y a pesar de la diferencia casi USD 10.000 de Activos durante entre el año 2016 y 2018, se debe a la diferencia en la percepción de ingresos del GAD durante estos años el cual es de USD 85.302,14.

La rentabilidad de la empresa pública presenta una fluctuación de 1,00 ctvs, -1,15 ctvs y 0,30 ctvs por cada dólar de Patrimonio, durante los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente. La primera relación que es equivalente a la unidad, surge porque es el año de creación, la segunda relación negativa se obtiene por la pérdida del año 2017 y la tercera hace referencia a una relación más real del resultado y el patrimonio.

En cuanto a los indicadores de gestión, estos muestran un trabajo de la gerencia por mejorar los procesos y alcanzar las metas propuestas, a pesar de

que en algunos indicadores no se presenta un cumplimiento del 100% del porcentaje planteado entre ellos el indicador del número de oficinas, se puede observar un acercamiento paulatino al porcentaje establecido, a lo largo de los tres años de estudio.

El desarrollo del estudio ha llevado a una aceptación de la Hipótesis que plantea que: “La gestión financiera y administrativa impacta negativamente en la rentabilidad en la empresa Municipal terminal Terrestre (EMUTTEC-EP) en el período en estudio”, pues la Gestión Administrativa y Financiera desarrollada por la entidad no es adecuada, esto se debe fundamentalmente a que la EMUTTEC-EP sigue recibiendo el financiamiento del GAD de Cañar y que las cuentas por pagar no han sido cubiertas por la misma, en especial la deuda con el Banco de Estado; si se hablará de una empresa autónoma administrativa y financiera está no tendría una rentabilidad debido a que los procesos administrativos no son llevados de una forma que genere una autosustentabilidad a la empresa.

**Tabla 14 Análisis del Aporte del GAD**

| AÑO  | APORTE GAD DE CAÑAR | RESULTADO DEL EJERCICIO | TOTAL SIN APOORTE |
|------|---------------------|-------------------------|-------------------|
| 2016 | \$116.802,14        | \$33.245,29             | \$-83.556,85      |
| 2017 | \$30.000            | \$-22.846,14            | \$-52.846,14      |
| 2018 | \$31.500            | \$8.591,45              | \$-22.908,55      |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Estados Financieros EMUTTEC-EP

La tabla muestra los aportes de GAD de Cañar y el resultado del ejercicio en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, en el cual podemos observar que si eliminamos el aporte del GAD de Cañar que financia a la empresa Terminal Terrestre esta tendría una pérdida como resultado como lo muestra la tabla los valores de USD -83.556,85, USD -52.846,14, USD -22.908,55 respectivamente para los años de estudio, lo que con lleva a que la gestión administrativa no sea adecuada para generar rentabilidad, así que los procesos administrativos dentro de la empresa no son realizados de forma eficiente y eficaz.



### 3.2 Propuesta

Una vez terminada la investigación y según los resultados obtenidos en base a los análisis realizados, se obtiene una inadecuada gestión administrativa que afecta de forma negativa a la rentabilidad, se presenta una estructura de modelo de gestión que permitirán generar procesos administrativos que conlleven a una gestión eficiente y eficaz generando así una rentabilidad propia y sobre todo que permita que la empresa Terminal Terrestre sea autosustentable.

**Tabla 15 Estructura de la Propuesta**

| <b>PROPUESTA PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACION</b> |                           |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b>                                         | <b>DATOS INFORMATIVOS</b> |                                                                                                                                            |
|                                                   | Título                    | La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) |
|                                                   | Institución Ejecutora     | Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP)                                                                 |
|                                                   | Beneficiarios             | Administrativos y Empleados de la Empresa                                                                                                  |
|                                                   | Ubicación                 | Provincia de Cañar, Cantón Cañar                                                                                                           |
|                                                   | Duración                  | Marzo – Julio                                                                                                                              |
|                                                   | Costo                     | 1,400 Dólares                                                                                                                              |

|    |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | <b>ANTECEDENTES</b>             | <p>El estudio de la investigación permite identificar que la EMUTTEC-EP no cuenta con una adecuada gestión administrativa, los funcionarios administrativos no poseen con un modelo de gestión, la consecuencia de no tenerla genera que la empresa no cuenta con una planificación de los procesos, con una organización de las actividades a ejecutarse, y sobre todo con un control de todos los procesos administrativos a realizarse.</p> <p>Una inadecuada gestión administrativa conlleva a una baja rentabilidad de la empresa, es por eso que se pide implementar un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar todos los procesos administrativos de la empresa que conlleve a generar un rentabilidad de la misma</p> |
| 3. | <b>JUSTIFICACIÓN</b>            | La gestión Administrativa si impacta en la rentabilidad en la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. | <b>Objetivo de la Propuesta</b> | Elaborar un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar los procesos administrativos dentro de la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5. | <b>Análisis de Factibilidad</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|    | Tecnológica                     | La EMUTTEC-EP cuenta con el equipo tecnológico requerido para la aplicación de la propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|    | Económica                       | Los directivos de la empresa están dispuestos a cubrir los gastos de las actividades para la aplicación de la propuesta que permita mejor los procesos y alcanzar una rentabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|    | Social                          | Con la aplicación de la propuesta la empresa podrá ofrecer mejores servicios, que generen un beneficio a la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|           |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Organizacional                  | Los directivos y empleados de la empresa Terminal terrestre están dispuestos a realizar los cambios y actividades en los procesos con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la empresa mediante una gestión administrativa adecuada y una rentabilidad optima                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|           | Ambiental                       | La propuesta es factible ya que las actividades realizadas no generan contaminación al medioambiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>6.</b> | <b>FUNDAMENTACIÓN</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | Soporte teórico de la propuesta | <p>Gestión administrativa: Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.</p> <p>Administración: el proceso de planear, organizar, dirigir y el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.</p> <p>Rentabilidad: La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización.</p> |

**Realizado por:** La Autora

**Fuente:** Autora

**Tabla 16 Organizador de la Propuesta**

| N°  | SERVIDOR ENCARGADO                      | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                     | MARZO SEMANAS |   |   |   | ABRIL SEMANAS |   |   |   | MAYO SEMANAS |   |   |   | JUNIO SEMANAS |   |   |   | JULIO SEMANAS |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---------------|---|---|---|---------------|---|---|---|
|     |                                         |                                                                                                                                                                                                 | 1             | 2 | 3 | 4 | 1             | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1             | 4 | 3 | 4 | 1             | 2 | 3 | 4 |
| 1   |                                         | Elaborar un Plan Estratégico de acuerdo a las necesidades plurianuales de la entidad y los recursos a disponer.                                                                                 |               |   |   |   |               |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |
| 1.1 | Jefes Departamentales                   | Determinar los programas y proyectos a elaborar en la gestión 2018 – 2021, su período de duración y el costo.                                                                                   |               |   |   |   |               |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |
| 1.2 | Gerente General                         | Realizar un estudio de viabilidad de los proyectos presentados por los Jefes Departamentales y seleccionar los mejores incluyendo los proyectos establecidos en el POA de los años 2018 y 2019. |               |   |   |   |               |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |
| 1.3 | Departamento Financiero                 | Realizar proyecciones presupuestarias a fin de ratificar la viabilidad de los proyectos seleccionados por la Gerencia.                                                                          |               |   |   |   |               |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |
| 1.4 | Gerente General y Jefes Departamentales | Elaborar el plan estratégico con la recopilación de la información de la entidad y                                                                                                              |               |   |   |   |               |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |









En base a los problemas detectados en el análisis FODA se plantea la estructura de la propuesta en la cual está contemplada el título, objetivos, justificación y factibilidad de la propuesta una vez establecido la estructura En la Tabla 16 se presenta un cronograma de seis meses en el cual está determinado las actividades y los responsables de cada una para llevar a cabo con el cumplimiento de las propuestas planteadas, la cual ayudaría a una mejor gestión administrativa y por ende ayudaría a maximizar la rentabilidad de la empresa.

### 3.3 CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación sobre “La Gestión Administrativa y su impacto en la rentabilidad en la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre Del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) en el Periodo 2015-2018”. es importante conocer si los objetivos planteados previo a la investigación han sido cumplidos durante el desarrollo del trabajo; es así que del primer objetivo cumplido se logró establecer un marco teórico que fundamente las variables incluidas en la investigación, en esta sección se cita a la teoría de Henry Fayol la misma que indica que toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización, este proceso consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización, además mediante la administración se hace el uso de todos los recursos que una organización posee para de esta manera poder alcanzar las metas establecidas, la carencia de la gestión administrativa o la mala aplicación de las mismas puede llevar a una organización a una crisis.

Consecutivamente tras la recolección de datos el análisis de la Gestión Administrativa de la Empresa Pública Municipal del Terminal Terrestre del cantón Cañar basó su diagnóstico en dos aspectos, el establecimiento de un Análisis FODA y la evaluación de los Estados Financieros presentados durante los años 2016, 2017 y 2018 mediante Análisis Financieros y ratios, con la finalidad de realizar un diagnóstico actual sobre la Gestión Administrativa y la Rentabilidad en la Empresa Municipal Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP) en el periodo 2015-2018

Los hechos analizados demostraron que la Gestión no ha sido adecuada por los siguientes puntos:

- Dependencia financiera del GAD de Cañar
- Falta de un Plan Estratégico que permita una más amplia visualización del rumbo a tomar los Programas y Proyectos a lo largo del tiempo.

- Falta de un manual de funciones en donde este especificadas las actividades a realizar por parte del trabajo.
- Falta de control de las funciones desarrolladas por los empleados.
- Falta de un sistema de control de frecuencias que esté vinculado con un sistema de facturación, y a su vez con la contabilidad de la empresa.
- No cobrar la tasa por uso de torniquete
- Retraso en el pago de impuestos de años anteriores.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar un modelo de gestión administrativa que direcciona a la empresa a cumplir con los objetivos y metas planteadas y permita establecer mecanismos de control para un manejo eficiente de los recursos y maximizar la rentabilidad en beneficio de la empresa.

Se recomienda implementar un manual de funciones en donde se especifique las funciones de los empleados, ya que permitirá realizar sus actividades de forma adecuada, adicional capacitar continuamente a los empleados.

Elaborar un sistema de control que evalúe el desempeño de los trabajadores y procesos dentro de la empresa, poder detectar los problemas de forma específica en cada área y así poder encontrar soluciones.

Establecer indicadores financieros y de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos lo que ayudara a detectar falencias que se pondrán corregir de forma inmediata.

Se recomienda aplicar la matriz de solución del modelo de gestión planteada en esta investigación como solución a falencias detectadas en la gestión administrativa de la EMUTTEC-EP pues con ella se contrarrestará los problemas identificados durante la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA.

- (EMUTTEC-EP), E. M.-E. (2016). *Variables Económicas de la Empresa de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP (EMUTTEC-EP)*. Cañar.
- Agudelo, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. . *Visión de futuro*, 15(2), 4.
- Arias, M. (2014). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec>:  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8014/1/TMAF020-2014.pdf>
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones*. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bonson, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid: Pearson Educación.
- Burguete, J. V., & Miguélez, M. P. (1999). La gestión integral de los recursos humanos: las teorías X, Y, Z y algo más. . *In La gestión de recursos humanos en el siglo XXI: nuevas tendencias económico-jurídicas.*, (pp. 15-26). .
- Calle, D. (2019). <http://repositorio.uladech.edu.pe>. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe>:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11360/FINANCIAMIENTO\\_RENTABILIDAD ESTRATEGIAS\\_EMPRESA\\_CALLE\\_CCOLLANA\\_DENNIS\\_%20EDUARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11360/FINANCIAMIENTO_RENTABILIDAD ESTRATEGIAS_EMPRESA_CALLE_CCOLLANA_DENNIS_%20EDUARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Universidad y Sociedad*.
- Carlos, R. C. (2002). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones. Bogota: Ecoe ediciones.
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones.
- COSTUMBRES, C. T. (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de [informatica6230.wordpress.com](http://informatica6230.wordpress.com):

<https://informatica6230.wordpress.com/2016/06/26/terminal-terrestre-de-canar/>

- Descentralizados, M. D. (2011). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD. Quito, Ecuador. En M. D. Descentralizados, *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. . Quito, Ecuador: COOTAD. .
- Ecuador., T. C. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito:. En T. C. Ecuador., *Constitución de la República del Ecuador* (pág. 223). Quito: Registro oficial Nro, 449.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- García, O. (2009). Introducción al diagnóstico financiero . En O. García, *Introducción al diagnóstico financiero* (pág. 56).
- García, O. (2009). *Introducción al diagnóstico financiero* .
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Huilca, I., & Mendoza, P. (2017). <http://dspace.esPOCH.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec>: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6771/1/112T0032.pdf>
- Jaramillo, C. M. (2014). *visionadministrativa.info*. Obtenido de [visionadministrativa.info](http://www.visionadministrativa.info): <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Jurado, J. C. (2015). Hacia una arqueología de la administración. *Cuadernos de Administración*, 113-136.
- Leon, G. (2017). <http://dspace.uniandes.edu.ec/>. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/>: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6467/1/PIUPADMA0016-2017.pdf>

- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. . *Revista Científica " Visión de Futuro"*, ., 13(1).
- Manolo, E., & Sigueñas, C. (2017). *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú*. Lima.
- Mateo, M. C. (2000). La coordinación de los asuntos europeos en las administraciones autonómicas. . *Revista de estudios políticos*, , (108), 103-142.
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. . Mexico: Pearson Educacion.
- Merbelis, N. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para la gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2-11.
- Ortiz, J. A. (2009). *Historia de la administración*. Mexico : El Cid Editor.
- Ponce, A. R. (1992). *Administración moderna*. . Balderas: Editorial Limusa.
- Poveda, J. E. (2016). La planificación financiera y la mejora de la gestión administrativa en las Facultades de las Universidades Públicas: caso Universidad Estatal de Milagro-Ecuador. . *Revista Publicando*, , 3(8), 390-408.
- Prieto, C. (2010). *Análisis financiero*. Bogotá: Fundación para la educación superior San Mateo .
- Puchol, L. &. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. . Ediciones Díaz de Santos.
- Registro, E. E. (16 de Nov de 2015). Cantón Cañar: De creación y funcionamiento de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar. *Cantón Cañar: De creación y funcionamiento de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar*. Quito.
- Santana Mañay, S. E. (2016). *La Planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales*

*(GADM) de Tungurahua (Master's thesis, . Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. .*

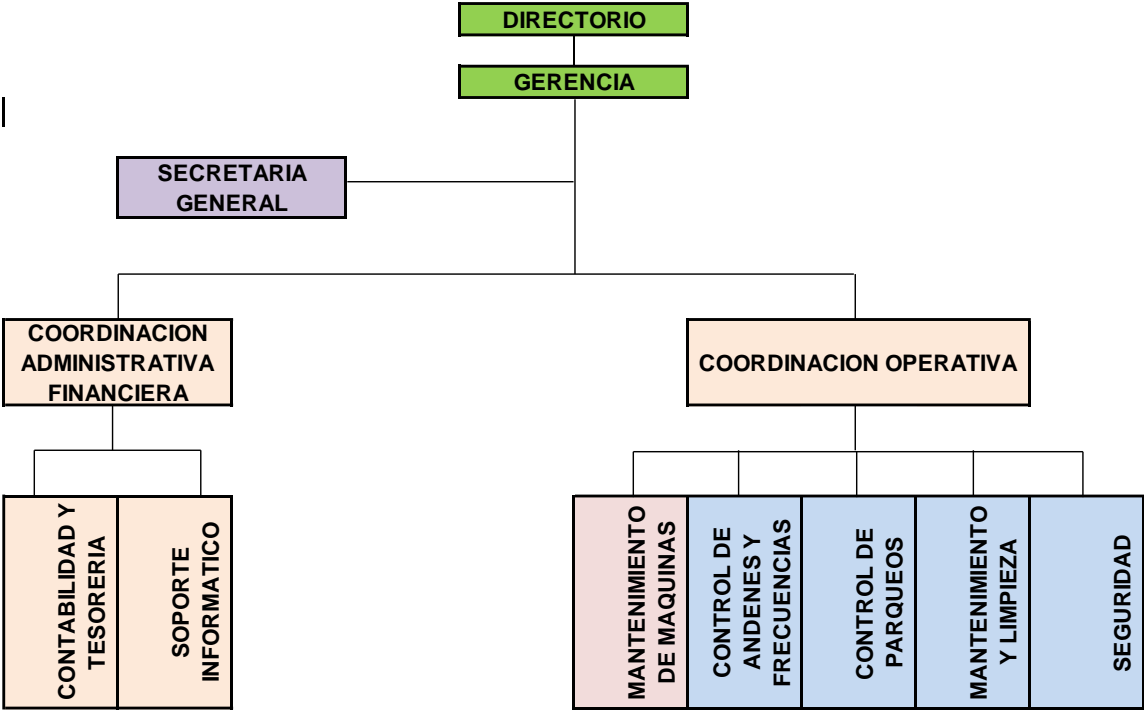
Serna, H. (2008). *Planificación y gestión estratégica*. Bogotá: Temis.

**ANEXOS**

**Anexo 1. Estructura Organizacional**

**Ilustración 2 Estructura Organizacional**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL INTERCULTURAL DEL TERMINAL TERRESTRE DEL CANTON CAÑAR**



**Fuente:** EMUTTEC-EP

**Anexo 2. Plan Operativo Anual (POA)**

# Ilustración 3 Anexo 1 - POA

| EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTON CAÑAR                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                               |      |                                                                                                                       |                     |             |                          |          |                      |             |                                | PLAN OPERATIVO ANUAL                                        |                           |                 |                   |               |                                           |          |          |                           |                                                 |                   |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|--------------------------|----------|----------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------|----------|----------|---------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|--|--|--|
| Objetivo/ resultado/ logros                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indicador                                                                     | Meta | Actividades                                                                                                           | Estado del proyecto | COSTO TOTAL | FUENTE DE FINANCIAMIENTO |          |                      |             | Unidad responsable             | Técnico responsable                                         | PERIODO DE EJECUCIÓN 2019 |                 | MODO DE EJECUCIÓN | Observaciones | CRONOGRAMA DE INGRESOS Y SALIDAS 2019 DEL |          |          | Total Programado APROBADO | FUENTE DE VERIFICACIÓN                          | SUPUESTO (RIESGO) |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                               |      |                                                                                                                       |                     |             | Recursos Propios         | Créditos | Recursos Municipales | Cooperación |                                |                                                             | FECHA INICIO              | FECHA FINAL     |                   |               | 1 CUATRI                                  | 2 CUATRI | 3 CUATRI |                           |                                                 |                   |  |  |  |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Incrementar la organización y ordenamiento de transporte de pasajeros en la ciudad de Cañar MEDIANTE el adecuado funcionamiento y manejo de la Terminal Terrestre a través de la operativización y maximización de los recursos de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre. |                                                                               |      |                                                                                                                       |                     |             |                          |          |                      |             |                                |                                                             |                           |                 |                   |               |                                           |          |          |                           |                                                 |                   |  |  |  |
| <b>Objetivo operativo 1:</b> Mantener el funcionamiento operativo, administrativo e institucional de la Terminal Terrestre mediante acciones que garanticen el correcto funcionamiento y aprovechamiento de los recursos de la Terminal Terrestre.                                                             |                                                                               |      |                                                                                                                       |                     |             |                          |          |                      |             |                                |                                                             |                           |                 |                   |               |                                           |          |          |                           |                                                 |                   |  |  |  |
| servicios de la terminal                                                                                                                                                                                                                                                                                       | numero de buses que ingresan al TT pagan por los servicios                    | 100% | dotar de espacios y materiales para el personal responsable de recaudación                                            | N                   | 2640.00     | 2640.00                  | 0.00     | 0.00                 | 0.00        | Contabilidad-Tesoreria         | Ing. Himno Avila                                            | 1de ene de '19            | 31de dic de '19 | AD                |               | 880                                       | 880      | 880      | 2640.00                   | cuadras de cobradores                           |                   |  |  |  |
| control eficiente de las unidades de transporte que ingresan al cañar                                                                                                                                                                                                                                          | registro de entradas y salidas de buses                                       | 100% | Implementación del sistema de control de frecuencias y comunicación con el control de buses que ingresan por el cañar | N                   | 0.00        | 0.00                     |          |                      |             | Análisis de Sistemas           | Ing. Jaqueline Muñoz                                        | 1de ene de '19            | 31de ene de '19 | AD                |               |                                           |          | 0.00     |                           |                                                 |                   |  |  |  |
| Terminal Terrestre cuenta con servicio de vigilancia las 24 horas diarias                                                                                                                                                                                                                                      | no existen denuncias de robo o usuarios                                       | 100% | contratación de empresas que brinden servicios de seguridad                                                           | N                   | 34200.00    | 20.00                    |          | 26.980               |             | Gerencia, Análisis de Sistemas | Ing. Inocencio Tenalema, Ing. Jasky Muñoz                   | 1de ene de '19            | 31de dic de '19 | AD                |               | 11400                                     | 11400    | 11400    | 34200.00                  | reportes diarios de ingresos y salidas de buses |                   |  |  |  |
| ofertación de servicios básicos eficientes y a tiempo                                                                                                                                                                                                                                                          | Terminal terrestre funcione                                                   | 100% | seguimiento y control a tiempo de pagos y servicios básicos                                                           | N                   | 9268.76     | 9268.76                  |          |                      |             | Contabilidad-Tesoreria         | Ing. Himno Avila                                            | 1de ene de '19            | 31de dic de '19 | AD                |               | 5756                                      | 5756     | 5756     | 9268.76                   | comprobantes de pago de recursos                |                   |  |  |  |
| instalaciones de la TT funcione de manera normal                                                                                                                                                                                                                                                               | usuarios satisfechos con las instalaciones                                    | 100% | mantenimiento constante de las edificaciones de la TT                                                                 | N                   | 4300.00     |                          |          | 4.300                |             | Coordinador Operativo          | Eco. Byron Defaz                                            | 1de ene de '19            | 31de dic de '19 | AD                |               | 1433                                      | 1433     | 1433     | 4300.00                   | informes de mantenimiento                       |                   |  |  |  |
| Procesos Administrativos básicos eficientes                                                                                                                                                                                                                                                                    | obligaciones cumplidas. Informes administrativos                              | 100% | dotar de recursos necesarios para cumplir con actividades administrativas                                             | N                   | 680.00      |                          |          | 1380                 |             | Contabilidad-Tesoreria         | Ing. Himno Avila                                            | 1de ene de '19            | 31de dic de '19 | AD                |               | 460                                       | 460      | 460      | 680.00                    | actas de entrega recepción                      |                   |  |  |  |
| Terminal Terrestre Limpia y ordenada                                                                                                                                                                                                                                                                           | usuarios satisfechos con los instalaciones                                    | 100% | dotar de materiales necesarios a personal de limpieza                                                                 | N                   | 600.00      | 600.00                   |          |                      |             | Contabilidad-Tesoreria         | Ing. Himno Avila                                            | 1de ene de '19            | 31de dic de '19 | AD                |               | 600                                       | 600      | 600      | 600.00                    | actas de entrega recepción                      |                   |  |  |  |
| La población conoce las actividades cumplidas por la EMUTTE-EP durante el año 2019                                                                                                                                                                                                                             | informe de rendición de Cuentas                                               | 100% | Convocatoria Pública para evento de rendición de cuentas                                                              | N                   | 250.00      | 250.00                   |          |                      |             | Gerencia General               | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 1de mar de '19            | 31de mar de '19 | AD                |               | 250                                       |          | 250      | 250.00                    | Archivo Fotográfico                             |                   |  |  |  |
| Personal de la EMUTTE-EP cuenta con los Recursos Humanos Necesarios para el funcionamiento de la Empresa                                                                                                                                                                                                       | usuarios de la TT satisfechos con los servicios prestados                     | 100% | seguimiento y monitoreo de que se cumpla con las actividades asignadas. Pagos de remuneraciones con puntualidad       | N                   | 144560.38   | 144560.38                |          |                      |             | Administración General         | Ing. Inocencio Tenalema, Eco. Byron Defaz, Ing. Himno Avila | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                |               | 48.97                                     | 48.97    | 48.97    | 144560.38                 | Agendas de trabajo, registro de asistencia      |                   |  |  |  |
| lograr la eficiencia de los Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                   | usuarios de la TT satisfechos con los servicios prestados                     | 100% | capitación en relaciones humanas a trabajadores y en áreas especializadas                                             | N                   | 900.00      | 900.00                   |          |                      |             | Administración General         | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                |               | 900                                       |          | 900      | 900.00                    | Certificados de Participación                   |                   |  |  |  |
| Personal Operativo cuenta con equipos de protección                                                                                                                                                                                                                                                            | Personal Operativo trabajando eficientemente                                  | 100% | dotar de uniformes, prendas de protección a todo el personal                                                          | N                   | 600.00      | 600.00                   |          |                      |             | Coordinador Operativo          | Eco. Byron Defaz                                            | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                |               | 500                                       | 500      | 500      | 600.00                    | acta de entrega recepción de                    |                   |  |  |  |
| Personal dispone de facilidades para realizar sus actividades fuera de la oficina                                                                                                                                                                                                                              | Personal Operativo trabajando eficientemente                                  | 100% | Viajes y Subsistencias                                                                                                | N                   | 400.00      | 400.00                   |          |                      |             | Contabilidad-Tesoreria         | Ing. Himno Avila                                            | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                |               | 133                                       | 133      | 133      | 400.00                    | Informes de Comisión                            |                   |  |  |  |
| Contar con personal calificado y permanente para las labores administrativas y operativas                                                                                                                                                                                                                      | Nombramientos Permanentes emitidos                                            | 100% | convocatoria para concursos de méritos y oposición                                                                    | N                   | 200.00      | 200.00                   |          |                      |             | Gerencia General               | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 31/08/2018                | 31/12/2018      | AD                |               |                                           |          | 200      | 200.00                    | Nombramientos, pruebas de evaluación            |                   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Proceso de Selección y Recrutamiento de Personal                              |      |                                                                                                                       | N                   |             |                          |          |                      |             | Gerencia General               | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 31/08/2018                | 31/12/2018      | AD                |               |                                           |          |          |                           | Nombramientos, pruebas de evaluación            |                   |  |  |  |
| Las Unidades cuentan con servicios eficientes, oportunos y productos de calidad                                                                                                                                                                                                                                | usuarios satisfechos con los servicios de las oficinas comerciales y oficinas | 100  | Planificación y visitas a los locales comerciales para evaluación                                                     | N                   |             |                          |          |                      |             | Gerencia General               | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                |               |                                           |          |          |                           | expedientes de vistas                           |                   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | socialización de los resultados de la evaluación                              |      |                                                                                                                       | N                   |             |                          |          |                      |             | Gerencia General               | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                |               |                                           |          |          |                           | Registros de Asistencia                         |                   |  |  |  |
| Personal Dispone con equipos y enseres para cumplir sus funciones                                                                                                                                                                                                                                              | Numero de bienes adquiridos                                                   | 100  | adquisición y contratación de otros bienes y servicios necesarios para funcionamiento                                 | N                   | 7.28        | 7.28                     |          |                      |             | Gerencia General               | Ing. Inocencio Tenalema                                     | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                | ####          | 2.406                                     | 2.406    | 2.406    | 727.80                    | facturas, informes                              |                   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Adquisición de equipos y enseres                                              |      |                                                                                                                       | N                   | 6.800       | 6.800                    |          |                      |             | Análisis de Sistemas           | Ing. Jaqueline Muñoz                                        | 01/01/2019                | 31/12/2019      | AD                | ####          | 1933                                      | 1933     | 1933     | 6800.00                   | Facturas de compra                              |                   |  |  |  |

## Ilustración 4 Anexo 1 - POA

| Objetivo operativo 2. Lograr la sostenibilidad económica, Fortalecimiento institucional y Procesos internos de la EM UTTEC-EP que nos permita llegar a la excelencia operativa y poder brindar un servicio de calidad y calidez a sus usuarios de la Empresa |                                                      |      |                                                                                                                                                                                           | 7 829         | 7 829    | -             | -        | -        | -        | -                    | 7 026                                                                           | 576                                                                             | 226           | 7 829          |     |     |                                     |        |                                            |                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|---------------|----------|----------|----------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|-----|-----|-------------------------------------|--------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Obtener el punto de equilibrio de la Empresa entre Ingresos y Gastos                                                                                                                                                                                         | Estado de Prendas y Ganancias (EPG)                  | 100% | Rentiar todas las Oficinas de Transporte                                                                                                                                                  | N             |          |               |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/01/2017    | AD             |     |     | Contratos de Arrendamiento Firmados |        |                                            |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Implementación de 2 de cajeros Automaticos                                                                                                                                                | N             |          |               |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/03/2017    | AD             |     |     | Contratos de Arrendamiento Firmados |        |                                            |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Implementación de una lista de Servicios y Productos                                                                                                                                      | N             |          |               |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/03/2017    | AD             |     |     | Contratos de Arrendamiento Firmados |        |                                            |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Definir políticas para el cobro de eficiente de multas                                                                                                                                    | N             |          |               |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/03/2017    | AD             |     |     | Comprobantes de pago                |        |                                            |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Rentiar espacios publicitarios                                                                                                                                                            | N             |          |               |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/2/2017     | AD             |     |     | Contratos de Arrendamiento Firmados |        |                                            |                                                            |
| La comunidad conoce los servicios que presta la TT                                                                                                                                                                                                           | mayor numero de usuarios acceden a la TT             | 100% | campañas en medios de comunicación sobre los servicios que presta la TT                                                                                                                   | N             | 679      | 679           |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/2/2017     | AD             | 226 | 226 | 226                                 | 679.00 | Informe de pago de cuñas radiales          |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | coordinar con la autoridad competente para el control y socialización de no cojer pasajeros en la vía y transporte legal                                                                  | N             |          |               |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/2/2017     | AD             |     |     |                                     |        | Actas de copromiso, registro de asistencia |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | participación en eventos Públicos y festividades del Canton                                                                                                                               | N             | 700      | 700           |          |          |          | Gerencia General     | Ing. Inocencio teneloma                                                         | 09/01/2017                                                                      | 31/2/2017     | AD             | 350 | 350 |                                     | 700.00 | Archivo Fotografico                        |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | poner en funcionamiento la pagina web institucional                                                                                                                                       | N             | 200      | 200           |          |          |          | Analista de Sistemas | Ing. Jaqueline Muñoz                                                            | 09/01/2017                                                                      | 31/01/2017    | AD             |     | 200 |                                     | 200.00 | Página Web Funcionando                     |                                                            |
| Procesos internos Transparentes y fortalecidos                                                                                                                                                                                                               | La Empresa cumple con Normas, Reglamentos y Procesos | 100% | Receptar, procesar, presentar y archivar la documentación de la EM UTTEC-EP                                                                                                               | N             |          |               |          |          |          | Area Administrativa  | Ing. Inocencio Teneloma, Eco Byron Defaz, Ing. Himo Avila, Ing. Jaqueline Muñoz | 09/01/2017                                                                      | 31/2/2007     | AD             |     |     |                                     |        | Documentos Archivados                      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Salvaguardar los bienes muebles, edificios, equipos de oficina y computación                                                                                                              | N             | 6 250    | 6 250         |          |          |          |                      | Area Administrativa                                                             | Ing. Inocencio Teneloma, Eco Byron Defaz, Ing. Himo Avila, Ing. Jaqueline Muñoz | 09/01/2017    | 31/2/2007      | AD  |     | 6 250                               |        | 6 250.00                                   | Bienes Protegidos                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Registrar todo los hechos economicos que representen obligaciones a entregar recursos monetarios y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estado financieros. | N             |          |               |          |          |          |                      | Contabilidad y Tesoreria                                                        | Ing. Himo Avila                                                                 | 09/01/2017    | 31/2/2007      | AD  |     |                                     |        |                                            | Estados Financieros generados y disponibles                |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Realizar las sesiones del directorio de la EM UTTEC-EP, legalización de las actas, y cumplimiento de las resoluciones del directorio                                                      | N             |          |               |          |          |          |                      | Gerencia General                                                                | Ing. Inocencio Teneloma                                                         | 09/01/2017    | 31/2/2007      | AD  |     |                                     |        |                                            | Actas de Sesiones                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | presentación y aprobación del Plan Operativo y Presupuesto 2017                                                                                                                           | N             |          |               |          |          |          |                      | Gerencia General                                                                | Ing. Inocencio Teneloma                                                         | 01/08/2017    | 10/2/2017      | AD  |     |                                     |        |                                            | POA Y Presupuesto Aprobado                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Elaboración de Reglamentos, Manuales de Funciones y de Procesos                                                                                                                           | N             |          |               |          |          |          |                      | Gerencia General                                                                | Ing. Inocencio Teneloma                                                         | 01/08/2017    | 31/2/2017      | AD  |     |                                     |        |                                            | Reglamentos, Manuales de Funciones y de Procesos Aprobados |
|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |      | Reuniones de Trabajo semanales con el Personal Administrativo                                                                                                                             | N             |          |               |          |          |          |                      | Gerencia General                                                                | Ing. Inocencio Teneloma                                                         | 01/08/2017    | 31/2/2017      | AD  |     |                                     |        |                                            | Registro de Asistencia, Memoria Fotografica                |
| <b>TOTAL POA</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                      |      | <b>234 446</b>                                                                                                                                                                            | <b>84 096</b> | <b>-</b> | <b>32 060</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b>             | <b>83 205</b>                                                                   | <b>75 665</b>                                                                   | <b>75 516</b> | <b>234 446</b> |     |     |                                     |        |                                            |                                                            |

