



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de**  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. CPA.**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA  
MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO, PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA.”**

**AUTORA**

**SILVIA JIMENA IBARRA CARVAJAL**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., ha sido desarrollado por la señorita Silvia Jimena Ibarra Carvajal, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda  
**MIEMBRO DE TESIS**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas expuestas en el trabajo de investigación titulada “DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

Silvia Jimena Ibarra Carvajal

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mi familia por todo el apoyo brindado durante este tiempo y la confianza puesta en mí.

A mis padres por su paciencia y sabios consejos, que han sido mi guía en cada decisión, gracias por los ánimos que me reconfortaban siempre cuando las cosas no salían como lo esperaba.

A mi amiga Anita Villacís por brindarme su apoyo incondicional.

A mis maestros Doctor Patricio Robalino y el Ingeniero Wilson Velasteguí por darme el apoyo y la dirección necesaria e invaluable para la culminación del presente trabajo investigativo.

De manera especial a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrirme las puertas del conocimiento y formarme como una profesional competitivo.

Un agradecimiento efusivo a la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, por la información proporcionada para la realización del trabajo de investigación.

Silvia Jimena Ibarra Carvajal

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y dedicación del presente trabajo se los dedico a Dios, a mis padres que con amor y sacrificio me motivaron moral y materialmente. A mis hermanos, mis sobrinos, quienes a más de ser mi apoyo son la fuente de mi inspiración para la consecución de mis metas personales y profesionales.

Silvia Jimena Ibarra Carvajal

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria .....	V
Índice general.....	VI
Índice de gráficos.....	VIII
Índice de cuadros.....	IX
Índice de tablas.....	X
Resumen.....	XI
Abstrac.....	XII
Introducción.....	XIII
Capítulo I.....	1
1. El problema.....	1
1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema de investigación.....	1
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificación.....	2
Capítulo II.....	4
2. Marco teórico.....	4
2.1. Fundamentación teórica.....	4
2.1.1. Diseño.....	4
2.1.2. Administración.....	5
2.1.3. Componentes de la administración.....	5
2.1.4. Administración pública.....	7
2.1.5. Gestión.....	8
2.1.6. Modelo de gestión administrativa.....	8
2.1.7. Control de gestión.....	8
2.1.8. Contraloría general del estado y la gestión pública.....	8
2.1.9. El cuadro de mando integral.....	10
2.1.10. ¿Qué es un cuadro de mando integral?.....	11
2.1.11. Perspectiva financiera.....	12
2.1.12. Perspectiva del cliente.....	13

2.1.13.	Perspectivas de procesos internos.....	13
2.1.14.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	14
2.1.15.	Características cuadro de mando integral.....	14
2.1.16.	Beneficios del cuadro de mando integral .....	14
2.1.17.	Tipos de cuadro de mando integral.....	15
2.1.18.	Etapas para elaborar un cuadro de mando integral .....	15
2.1.19.	Cuadro de mando integral en el Ecuador.....	17
2.1.20.	Creación de un cuadro de mando integral que se ajuste al sector público.....	18
2.1.21.	Metodología de construcción del CMI en el Sector Público .....	19
2.1.22.	Indicadores .....	20
2.1.23.	Clasificación de indicadores .....	20
2.1.24.	Indicadores de gestión .....	21
2.1.25.	Características de los indicadores de gestión.....	21
2.1.26.	Indicadores de gestión para entidades públicas .....	22
2.1.27.	Análisis de las relaciones causa efecto entre indicadores.....	23
2.1.28.	Estrategia. ....	24
2.1.29.	Dirección estratégica .....	24
2.1.30.	Planeación estratégica .....	25
2.1.31.	Beneficios de la planeación estratégica .....	26
2.1.32.	Características de la planeación estratégica.....	27
2.1.33.	Mapas estratégicos.....	27
2.1.34.	Objetivos estratégicos.....	27
Capítulo III.	.....	29
3.	Marco metodológico .....	29
3.1.	Hipótesis.....	29
3.1.1.	Hipótesis general.....	29
3.2.	Variables de estudio .....	29
3.3.1.	Tipos de estudios de investigación .....	30
3.3.2.	Diseño de la investigación .....	30
3.4.	Población y muestra.....	31
3.4.1.	Definir la población .....	31
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos .....	32
3.5.1.	Métodos .....	32
3.5.2.	Técnicas .....	33
3.5.3.	Instrumentos .....	33
3.5.4.	Análisis e interpretación de los resultados .....	34

Capítulo IV .....	75
4. Análisis de resultados.....	75
4.1. Metodología para el análisis de resultados.....	75
4.3. Propuesta.....	75
4.3.1. Procedimiento para la implementación del cuadro de mando integral .....	75
4.3.2. Ubicación.....	78
4.3.3. Misión, visión y valores corporativos .....	80
4.3.4. Objetivos estratégicos.....	80
4.3.5. Productos y servicios.....	81
4.4. Verificación de hipótesis .....	118
4.4.1. Planteamiento de la hipótesis .....	118
Capítulo V .....	122
5. Conclusiones y recomendaciones .....	122
5.1. Conclusiones.....	122
5.2. Recomendaciones .....	123
Bibliografía. ....	125
Anexos.....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Perspectivas del cuadro de mando integral .....	12
2	Cuadro de mando integral del sector público.....	19
3	Relación causa - efecto entre perspectivas.....	24
4	Planificación.....	26
5	¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?.....	35
6	¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?.....	36
7	¿Qué servicios de la EP-EMA ha utilizado? .....	37
8	¿Cómo calificaría el servicio que ha utilizado? .....	40
9	¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la EP-EMA para que pueda satisfacer sus necesidades?.....	42
10	¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la EP-EMA? .....	44
11	¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la EP-EMA?.....	45
12	¿Conoce cuál es la misión y visión de la EP-EMA? .....	46
13	¿Contribuye usted al cumplimiento de la misión, y visión de la EP-EMA? .....	47
14	¿Maneja usted indicadores para evaluar la gestión del área en que se desenvuelve? .....	48
15	¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la EP-EMA? .....	49
16	¿Conoce usted que es un cuadro de mando integral?.....	50

17	¿Cree usted que el diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?..	51
18	¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante? .....	52
19	¿Cómo calificaría el clima laboral de la EP-EMA? .....	53
20	¿En la EP-EMA se trabaja por resultados? .....	54
21	¿En la EP-EMA existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional? .....	55
22	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo del gerente y los directores de la EP-EMA?..	56
23	¿La toma de decisiones del gerente y directores departamentales de la EP-EMA es oportuna y eficiente? .....	57
24	Ubicación .....	78
25	Misión, visión, valores corporativos .....	80
26	Centro médico – odontológico .....	82
27	Guardería.....	82
28	Seguridad .....	83
29	Zona del consumidor final .....	83
30	Patio de comidas .....	84
31	Sistema de información de precios .....	84
32	Sistema de información al usuario .....	85
33	Organigrama funcional EP-EMA.....	86
34	Nivel de unidad de negocio.....	89
35	Misión de la unidad de negocio .....	90
36	Dimensiones del entorno general .....	91
37	Formulación de fines y objetivos .....	92
38	Mapa estratégico EP-EMA .....	95
39	Indicadores del cliente.....	103
40	Indicadores financieros .....	104
41	Indicadores presupuestarios .....	105
42	Indicadores presupuestarios .....	106
43	Indicadores de procesos internos .....	107
44	Indicadores de procesos internos .....	108
45	Obtención de un espacio público .....	110
46	Reintegro de puestos .....	111
47	Ausentarse del puesto.....	112
48	Multas.....	113
49	Indicadores de procesos internos .....	114
50	Indicadores de procesos internos .....	115
51	Indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	116
52	Indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	117

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Entrevista .....	31

2	¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?.....	35
3	¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?.....	36
4	¿Qué servicios de la EP-EMA ha utilizado? .....	37
5	¿Cómo calificaría el servicio que ha utilizado? .....	39
6	¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la EP-EMA para que pueda satisfacer sus necesidades?.....	42
7	¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la EP-EMA? .....	44
8	¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la EP-EMA?.....	45
9	¿Conoce cuál es la misión y visión de la EP-EMA?.....	46
10	¿Contribuye usted al cumplimiento de la misión, y visión de la EP-EMA? .....	47
11	¿Maneja usted indicadores para evaluar la gestión del área en que se desenvuelve? .....	48
12	¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la EP-EMA?.....	49
13	¿Conoce usted que es un cuadro de mando integral?.....	50
14	¿Cree Usted que el diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?..	51
15	¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante? .....	52
16	¿Cómo calificaría el clima laboral de la EP-EMA? .....	53
17	¿En la EP-EMA se trabaja por resultados? .....	54
18	¿En la EP-EMA existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional? .....	55
19	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo del gerente y los directores de la EP-EMA?...	56
20	¿La toma de decisiones del gerente y directores departamentales de la EP-EMA es oportuna y eficiente? .....	57
21	Implementación del CMI .....	76
22	Naves EP-EMA.....	79
23	Matriz de perspectivas.....	93
24	Objetivos estratégicos .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Indicadores - perspectiva del cliente .....	97
2	Indicadores financieros .....	98
3	Indicadores de procesos internos .....	99
4	Indicadores de crecimiento y aprendizaje .....	100
5	Perspectiva de procesos internos.....	109
6	Relación frecuencias observadas y esperadas .....	119
7	Frecuencias esperadas .....	120
8	Distribución muestral .....	120

## **RESUMEN**

El diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral a la Gestión Administrativa de la empresa pública empresa municipal Mercado Mayorista Ambato, Provincia de Tungurahua.

La metodología de la investigación, se realizó a través del método inductivo, deductivo, descriptivo, y la aplicación de instrumentos de investigación como es la observación, encuesta, entrevista, en el área del personal administrativo y usuarios, esto facilitó el análisis y la interpretación de datos, a través de estos procesos investigativos se desarrolla la propuesta enfocada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, en cada una de ellas, mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas, metas, responsables. El objetivo de la investigación es que ayude a la gerencia en el control de sus procesos, optimización de recursos y sobre todo facilitar la toma de decisiones, se concluye que los indicadores financieros utilizados señalan que no existe una eficiencia en la gestión presupuestaria de la EP-EMA, esto no garantiza el uso razonable de los recursos disponibles y la consecución de objetivos y metas planificadas. De acuerdo a la investigación se recomienda mantener un efectivo control y evaluación de la ejecución presupuestaria a través de herramientas tales como: los indicadores de eficiencia e informes para la toma de decisiones.

Dr. Alberto Patricio Robalino

## **ABSTRAC**

The design of a model of Balanced Scorecard to the Administrative Management of the Public Municipal Company, Wholesale Market Ambato, Tungurahua Province.

The research methodology, was realized through the inductive, deductive, descriptive, method, and the application of research instruments like: observation, survey, interview, in the administrative personnel and users, this aspect allows the analysis and interpretation of the data, through of the investigative processes, is developed the proposal, focused on the four perspectives of Balanced Scorecard, financial, client, internal processes, learning and growth, in each one of them, the strategic map, strategic objectives, indicators, initiatives, goals and responsible. The objective of the research is to help to the Management in the control of its processes, optimisation of resources and specially to facilitate decision making. It is concluded the financial indicators used, suggest that not exist efficiency in the budgetary management of the EP-EMA, (Public Municipal Company Wholesale Market Ambato) It does not guarantee the reasonable use of the available resources and the consecution of the objectives and planned goals. According to the research it is recommended to keep an effective control and evaluation of the budgetary execution through the tools such as the indicators of efficiency and reports for making decisions.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la aparición de nuevos enfoques en la administración ha colaborado a que las empresas logren asegurar calidad en sus productos y servicios, en este sentido hace un par de décadas las organizaciones han comenzado a dirigir sus esfuerzos en variables que antes no eran considerados. Es así como hoy en día el estudio de los indicadores no financieros ha cobrado una importancia mayor en comparación con la corriente tradicional basada en los indicadores financieros.

Una de las tendencias que se ha tenido que adaptar, son los sistemas de control de gestión, debido a que su enfoque basado únicamente en el ámbito financiero, lo vuelve una herramienta poco compatible con la situación actual que viven las empresas.

Es por esta razón que el Cuadro de Mando Integral surge como un instrumento que ayuda a enfrentar las tendencias actuales en el control de gestión, debido a que es una herramienta que integra tanto los enfoques tradicionales sustentados en los indicadores financieros, como también a la concepción moderna en los indicadores no financieros.

En la propuesta presentada, se muestra el Diseño de un Cuadro de Mando Integral, por lo que se ha realizado el diseño de un mapa estratégico, indicadores, iniciativas, objetivos estratégicos, para cada perspectiva, hasta la confección del Cuadro de Mando.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato fue creada como un espacio para dar cabida al comercio al por mayor de productos derivados de la cadena agroalimentaria, esto debido a que la actividad de mayor incidencia en la provincia de Tungurahua es la producción agropecuaria.

El principal problema es la inexistencia de un cuadro de mando integral, y con ello la ausencia de indicadores de evaluación, lo que les impide tener una buena gestión administrativa para poder alcanzar las metas y objetivos propuestos en la empresa.

La no existencia de una herramienta que permita el monitoreo de la planificación estratégica existente, que ayude a definir claramente cuáles son los objetivos y metas a alcanzar, prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven. Además esta planificación ayudaría a reconocer cuales son las oportunidades y los riesgos a los que se afronta la empresa y así analizar dicha información para tomar decisiones adecuadas. Por otra parte la falta de comunicación e información a los usuarios, ocasiona que los mismos no se sientan satisfechos con el nuevo sistema de comercialización y con las decisiones que toma la administración en pro de su bienestar.

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

¿Cómo el diseño de un modelo de cuadro de mando integral ayudara a una optimización de recursos y a una adecuada toma de decisiones a la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

La investigación será llevada a cabo a la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato perteneciente a la Provincia de Tungurahua, ubicada en la Av. El Cóndor y tres Carabelas.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa, que permita una optimización recursos y una adecuada toma decisiones a la EP- Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un marco teórico que permita definir las herramientas que ayudaran a la adecuada toma de decisiones de la EP-EMA.
- Aplicar una metodología que permita identificar las deficiencias y desventajas en la gestión administrativa.
- Presentación del diseño del modelo de cuadro de mando integral, que permita una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones a la EP-EMA.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La investigación es cualitativa y cuantitativa, lo cual contribuirá de una forma integrada, balanceada, y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una dirección prospectiva.

Adicionalmente con el trabajo lo que se pretende es desarrollar un análisis para la implementación de Cuadro de Mando Integral que se ajuste a las necesidades de la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, y a través de la identificación de los puntos críticos crear la estructura del Modelo y de esta manera

poder proporcionar información real, precisa y sobre todo que cada uno de los indicadores del modelo sean los estrictamente necesarios y oportunos para la correcta transformación de la información en datos estadísticos los cuales se puedan interpretar y cuantificar de acuerdo a las necesidades de la empresa. Además esta herramienta permitirá diseñar, producir y entregar servicios de calidad, y sobre todo a dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

Con esta herramienta de gestión se busca armonizar los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar la estrategia en todos los niveles existentes en la institución, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar la estrategia implementada.

La investigación se justifica en los conocimientos teóricos y prácticos, adquiridos durante mi carrera universitaria para solucionar problemas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A fin de fundamentar la siguiente investigación se ha tomado en consideración importantes criterios de autores que han realizado estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se presentan para ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema.

##### 2.1.1. Diseño

Etimológicamente deriva del término italiano disegno dibujo, designio, signare, signado “lo por venir”, el porvenir visión representada gráficamente del futuro, lo hecho es la obra, lo por hacer es el proyecto, el acto de diseñar como prefiguraciones el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmar el pensamiento de la solución o las alternativas mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas tratados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación. El acto intuitivo de diseñar podría llamarse creatividad como acto de creación o innovación si el objetivo no existe o se modifica algo existente inspiración abstracción, síntesis, ordenación y transformación”.<sup>1</sup>

Según una de las acepciones de la definición que aparece en el Diccionario de la Lengua Española de la R.A.E., el diseño es “Concepción original de un objetivo u obra destinados a la producción en serie”. Una segunda acepción indica que el diseño es una “traza o delineación de un edificio o de una figura”.<sup>2</sup>

De ambas se desprende que el diseño es, inevitablemente, el primer paso que e debe dar cuando se requiere llevar a cabo un proyecto, y abarca desde la planificación previa de este hasta la definición del aspecto final que tendrá.

---

<sup>1</sup> Fundación Wikimedia. Diseño. Recuperado el 28 de marzo de 2014, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>

<sup>2</sup> Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). Recuperado el 27 de marzo de 2014 <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=zd1G6Xz4r2x5MxVJUzR>

Cuidar el diseño en un proyecto significa, si se permite el símil, comenzar el edificio por los cimientos, lo que será esencial para que este se mantenga en pie y no se caiga.

### **2.1.2. Administración**

Proceso que consiste en aplicar con efectividad la planificación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados. (Luna. Alfredo, 2009. p. 32.)

#### **2.1.2.1. Objetivos de la administración**

La administración persigue fines integrales, que generalmente se ubican como:

##### **2.1.2.2. Objetivos sociales**

Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad

##### **2.1.2.3. Objetivos económicos**

Los objetivos económicos son fines que la administración persigue para lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.

##### **2.1.2.4. Objetivos organizacionales**

La administración coordina los recursos de las empresas, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate. (Ibíd., p.32)

### **2.1.3. Componentes de la administración**

“La Administración se sustenta en cuatro elementos fundamentales, los mismos que se constituyen en los pilares del proceso administrativo, y son los siguientes:

1. Planificación

2. Organización
3. Dirección; y,
4. Control.

#### **2.1.3.1. Planeación**

La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad.

#### **2.1.3.2. Organización**

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.

#### **2.1.3.3. Dirección**

A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamento de dirigir a liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.

#### **2.1.3.4. Control**

En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica al igual que la palabra dirección, la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Éste por supuesto no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un

administrador es responsable. (BLACK PORTER, Administración, Proceso Administrativo, p.25-26)

#### **2.1.4. Administración pública**

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.” Constitución de la República del Ecuador vigente desde octubre de 2008, artículo 227)

##### **2.1.4.1. Sector público<sup>3</sup>**

El sector público lo conforman los Ministerios como el de Salud, Educación; los Gobiernos Autónomos Descentralizados como los Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales Rurales; las Empresas Públicas como Petroecuador, la Empresa Municipal de Obras Públicas; y la banca pública como el Banco Central del Ecuador, Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional, entre otros.

Todas estas instituciones prestan bienes y servicios a la sociedad y se las conoce como sector público.

Como vemos, el sector público es muy amplio, por lo que se hace necesaria agrupar a las instituciones que lo conforman de acuerdo a las funciones que cumplen; así tenemos dos sectores:

1. El **Sector Público No Financiero**, identificado por las siglas **SPNF**.
2. El **Sector Público Financiero**, identificado por las siglas **SPF**.

##### **2.1.4.2. Quienes están en el sector público financiero (SPF)?**

A esta agrupación pertenecen instituciones como por ejemplo: El Banco Central, Banco de Fomento; Banco del Estado, Corporación Financiera Nacional, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), entre otros.

---

<sup>3</sup>Ministerio de Finanzas. Sector Público. Recuperado el 28 de marzo de 2014. <http://www.finanzas.gob.ec/que-es-el-sector-publico-2/>

### **2.1.4.3. Quiénes están en el sector público no financiero (SPNF)?**

A esta agrupación pertenecen instituciones que reciben directamente recursos del Estado ecuatoriano, para gestionar la prestación de bienes y servicios, por ejemplo los ministerios, universidades públicas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) y las empresas públicas.

### **2.1.5. Gestión**

Es el proceso a través del cual se coordina agendas directivas para un objetivo común, asegurándose de que los responsables toman sus decisiones eficaz y eficientemente, y de que precisamente en ello esta su desarrollo profesional y crecimiento humano. (Vázquez-Dodero& Weber, 1997. p.12).

### **2.1.6. Modelo de gestión administrativa**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. <sup>4</sup>

### **2.1.7. Control de gestión**

Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerables son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los objetivos en la fase de planeación. (Chemiser, 2002)

### **2.1.8. Contraloría general del estado y la gestión pública**

La Contraloría General del Estado, “es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la

---

<sup>4</sup>Definición conformada según monografía “*Gestión Administrativa de una empresa comercial*”: recuperado el 14 de Abril de 2014 de <http://www.monografias.com>

legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos.”<sup>5</sup>

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría de su supervisión y control.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.”<sup>6</sup>

#### **2.1.8.1. Propósito del control de gestión**

La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

El estado al igual que en la actividad privada, requieren tener metas, misión, visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, para lo cual es Estado necesita implantar y profundizar una cultura de servicio.

“Al no establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores, es incurrir en responsabilidad administrativa culposa a las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado, sea esto por acción u omisión.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Asamblea Nacional. Constitución de la República del Ecuador 2008. Art. 211.

<sup>6</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. 15.

<sup>7</sup> Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de Junio del 2002, Sección 2, art. 45, numeral 1

### 2.1.8.2. Instrumentos para el control de gestión.

“El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, como:

- ❖ **Índices:** Permite detectar variaciones con relación a metas o normas.
- ❖ **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- ❖ **Cuadros de Mandos:** Permite la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- ❖ **Gráficas:** Representación de información/variaciones y tendencias).
- ❖ **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- ❖ **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- ❖ **Flujogramas:** Representación simbólica de un procedimiento administrativo.”<sup>8</sup>

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

### 2.1.9. El cuadro de mando integral

#### 2.1.9.1. Orígenes

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por los estudiosos de la administración, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial.

En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual.

El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le

---

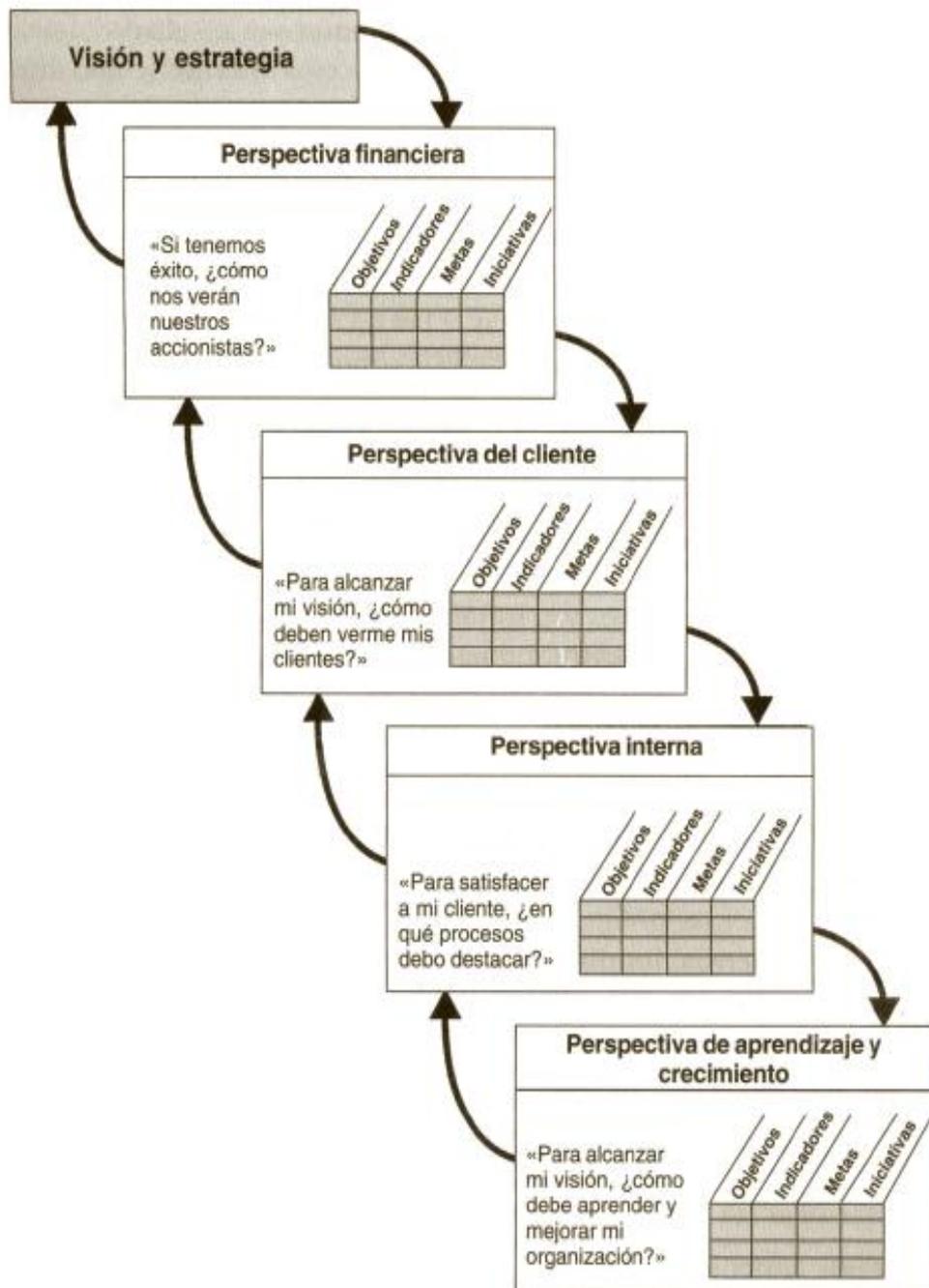
<sup>8</sup> Instrumentos para el control de la Gestión. Recuperado el 28 de Marzo de 2014 de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5663/4/Capitulo%20%23%203.doc>

dieron el nombre de Cuadro de Mando Integral (**CMI**) a la nueva herramienta. (Kaplan y Norton, 2002)

#### **2.1.10. ¿Qué es un cuadro de mando integral?**

Según KAPLAN (2008) El cuadro de mando integral (CMI) o en inglés Balanced Scorecard es un sistema de control de gestión desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y que nace en la década de los 80 debido al dinamismo que se generó producto de la globalización. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Por ello es que el cuadro de mando integral aparece como una herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estratégica de la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), en las que se realiza una medición de un conjunto de indicadores, que deben orientar hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Por otro lado NERIZ (2005) estipula que el cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a verificar la consecución de los propósitos estratégicos de la compañía, y para ello se establecen indicadores basados en la estrategia de la empresa. Además dentro de las características del cuadro de mando integral se tiene que, en primer lugar está hecho en base a cuatro perspectivas, lo que favorece al equilibrio de objetivos a corto y largo plazo, como también al equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. En segundo lugar el CMI como sistema de medición de desempeño involucra a la retroalimentación de la estrategia, lo que aporta con la opción de desempeño involucra a la retroalimentación de la estrategia, lo que aporta con la opción de adaptar y modificar la estrategia de acuerdo a los cambios que puedan suceder en el entorno organizacional. Por último, el CMI se elabora a partir de cuatro perspectivas, las que contienen objetivos e indicadores, los que deben estar enlazados por medio de una relación causa efecto de tal manera de que haya concordancia en la consecución de la estrategia.



**Gráfico N° 1** Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

**Fuente:** Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. 2000, 2001, p. 87.

### 2.1.11. Perspectiva financiera

“Las medidas financieras como un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con ánimo de lucro, nos dice si la ejecución de nuestra estrategia, detallada

a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores.

Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentra en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido.

#### **2.1.12. Perspectiva del cliente**

Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos?

Existen tres disciplinas definidas:

- ❖ **Liderazgo en Costo.** Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos.
- ❖ **Liderazgo de producto.** Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.
- ❖ **Intimidad con el cliente.** Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

#### **2.1.13. Perspectivas de procesos internos**

En esta perspectiva se identifica los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Se requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su propuesta de valor. El desarrollo de productos, la producción, la entrega y el servicio postventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Niven Paul R., 2002, “El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan”, Gestión 2000, España

#### **2.1.14. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

“Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales”. (Kaplan y Norton, 2009, p.161).

#### **2.1.15. Características cuadro de mando integral**

- ❖ “Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que pueden producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- ❖ Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y demás, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- ❖ Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- ❖ Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objetivo de observar las tendencias.”<sup>10</sup>

#### **2.1.16. Beneficios del cuadro de mando integral**

- ❖ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

---

<sup>10</sup> Características del cuadro de Mando Integral. Recuperado el 28 de marzo de 2014. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral).

- ❖ Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivo y su cumplimiento.
- ❖ Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- ❖ Traducción de la visión y de la estrategia en acción
- ❖ Orientación hacia la creación de valor agregado.
- ❖ Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- ❖ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (Martínez Pedrós & Mila Gutiérrez, 2005, p. 199-200)

#### **2.1.17. Tipos de cuadro de mando integral**

“A la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- ❖ El horizonte temporal.
- ❖ Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- ❖ Las áreas o departamentos específicos.

#### **Otras clasificaciones:**

- ❖ La situación económica
- ❖ Los sectores económicos”.<sup>11</sup>

#### **2.1.18. Etapas para elaborar un cuadro de mando integral**

“Se propone seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

- ❖ **Análisis de la situación y obtención de información:** En esta primera etapa la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario,

---

<sup>11</sup> Tipos de Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 28 de marzo de 2014. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral).

tanto la del entorno como la que manejan habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.

- ❖ **Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales:** La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
- ❖ **Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo:** En esta etapa se cubre las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.
- ❖ **Señalización de las variables críticas en cada área funcional:** En una cuarta etapa se cubre etapa se ha de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tiempo de área que nos estemos refiriendo.

Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se puedan llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

- ❖ **Estructura de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control:** Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variables crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor. Medida, etc. Que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.
- ❖ **Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida:** En esta etapa se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la

información mínima necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.”<sup>12</sup>

### **2.1.19. Cuadro de mando integral en el Ecuador**

“Las empresas del sector público y privado ecuatorianos se ven abocados por la necesidad de usar herramientas gerenciales que permiten disponer de información en tiempo real para la correcta toma de decisiones, que vinculen las actividades diarias con la consecución de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo; y, por ende con la visión institucional; siendo el Cuadro de Mando Integral la herramienta gerencial propuesta para solucionar los problemas antes citados.

En el Ecuador se ha implementado el Cuadro de Mando Integral en contadas organizaciones, debido al alto costo que esto implica; sin embargo, los beneficios que brinda a la organización son múltiples y se justifica el empleo de recursos económicos asignados para su implementación.

Entre las pocas empresas ecuatorianas que han adoptado el modelo del BSC para medir su gestión y que tiene referencia son:

- ❖ Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (EERSSA) Loja – Ecuador
- ❖ Implementación del Sistema de Gestión Balanced Scorecard en la empresa “SERVICREAT” empresa comercial y de servicios informáticos.
- ❖ En contraposición, entre las muchas organizaciones que buscan aplicar el modelo BSC, podemos citar las siguientes:
- ❖ Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- ❖ El Cuadro de Mando Integral aplicado a la Gestión de mantenimiento en Ecuaelectricidad S.A.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.

<sup>13</sup>Gaibor, A. & Villamarín, A. (2013). Implementación del Balanced Score Card como modelo de gestión en la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, Tesis de grado, EsPOCH.

### **2.1.20. Creación de un cuadro de mando integral que se ajuste al sector público**

“El CMI fue pensado teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica debe ser modificada para que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas.

La estrategia sigue estando en el centro del sistema, pero las organizaciones gubernamentales a menudo tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, éstas necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que describan por qué existen y, en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. En otras palabras, necesitan describir su misión.

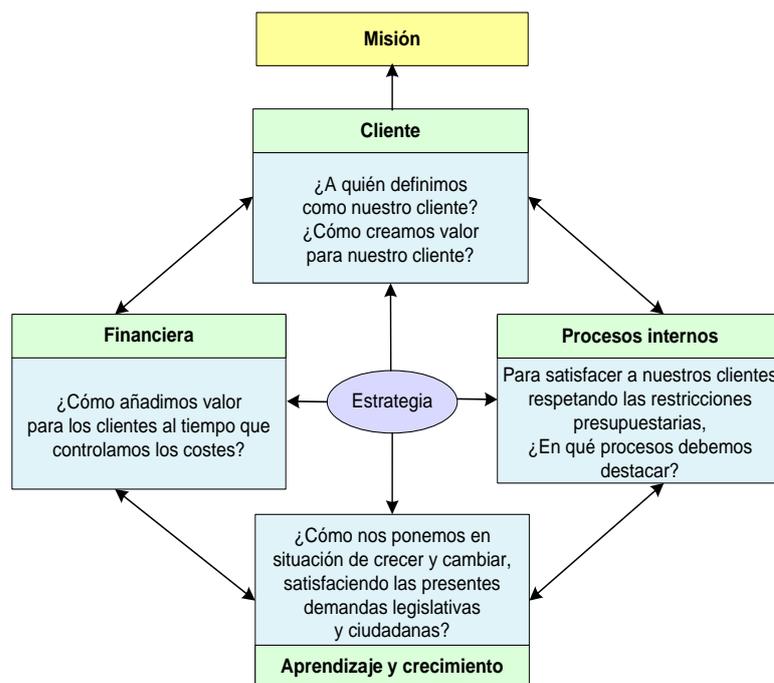
Colocando la misión en la parte más alta se establece una clara distinción entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado. De la misión fluye una visión de los clientes de la empresa, no de los interesados en los aspectos financieros.

Las empresas privadas son responsables de los resultados ante quienes les proporcionan capital (los accionistas) y controlan esta responsabilidad mediante los resultados conseguidos en la perspectiva financiera del cuadro de mando. Pero en el sector público no es así. Aquí la atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión. Pero la pregunta ¿quién es el cliente? Es una de las cuestiones más complejas en identificar para adoptar un CMI para el gobierno.

El gráfico No. 2 muestra un modelo de CMI para el sector público. Podemos usar este diagrama para diferenciar entre el uso del cuadro de mando por parte del sector público y privado.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Olive Nila-Goran, Roy Jan y Wetter Magnus, 2000, “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, España.



**Gráfico No. 2** Cuadro de Mando Integral del Sector Público  
**Fuente:** El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan

### 2.1.21. Metodología de construcción del CMI en el Sector Público

Para construir eficientemente el Cuadro de Mando Integral es fundamental realizar los siguientes pasos:

- ❖ **Análisis de la situación actual:** Análisis FODA, Análisis de Mercado, Análisis Económico-Financiero y Análisis de la Industria.
- ❖ **Planificación:** Carta Gantt de Proyecto, Organización del Proyecto, Sistema de Documentos, Equipo de trabajo, Capacitar en el Modelo CMI.
- ❖ **Formular el Modelo CMI:** Misión, Visión y Valores.
- ❖ **Desarrollo de la Estrategia:** Corporativa, Negocio, Funcional.
- ❖ **Desarrollo del Mapa Estratégico:** Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Relaciones Causa-Efecto, Metas, Iniciativas.

Las organizaciones que utilizan el cuadro de mando integral como la herramienta de un nuevo sistema de gestión estratégica tiene dos tareas: primero la de Construir el CMI y la segunda utilizarlo, es fundamental mencionar que estas tareas son independientes, a medida que los directivos de la entidad empiecen a utilizar sus CMI para los proceso claves irán midiendo que indicadores son los fundamentales, cuáles deberán ser modificados y descubrirán que nuevos indicadores de éxito estratégico deben ser incorporados.

#### **2.1.22. Indicadores**

“En términos amplios los indicadores son dispositivos o señales que comunican o ponen de manifiesto un hecho. (Estupiñan, R. y Estupiñan, O: 2006. P. 279).

#### **2.1.23. Clasificación de indicadores**

- ❖ **“Indicador de utilización:** Consiste entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- ❖ **Indicadores financieros:** Constituyente una herramienta analítica para evaluar los diferentes componentes de los estados financieros, mediante los cuales se mide la calidad de sus activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.
- ❖ **Indicador de eficiencia:** Mide la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.
- ❖ **Indicador de rendimiento:** Consiste entre producción real y la esperada
- ❖ **Indicador de productividad:** Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.
- ❖ **Indicadores de tiempo:** Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

- ❖ **Indicadores de gestión:** instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las entidades.
- ❖ **Indicadores de calidad:** Son los niveles mínimo y máximo deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa o un servicio.”<sup>15</sup>

#### 2.1.24. Indicadores de gestión

“El concepto de Indicadores de Gestión, aparentemente nuevo en nuestro medio, remota su origen al desarrollo de la filosofía de la Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideraban los indicadores de calidad como instrumento de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios.

Sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramienta de control de los procesos productivos que como instrumentos de gestión que apoyan la toma de decisiones. En consecuencia establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos como los administrativos en una organización, y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.”<sup>16</sup>

#### 2.1.25. Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- ❖ **Medibles:** que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.

---

<sup>15</sup> Clases de Indicadores de Gestión. Recuperado el 28 de marzo de 2014. [http://excelencia-empresarial.com/gestion\\_indicadores.htm](http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm).

<sup>16</sup> Universidad EAFIT, (1998). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su definición. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, desde: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>

- ❖ **Específicos:** Esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- ❖ **Relevante:** que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- ❖ **Pertinentes:** el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- ❖ **Programables:** en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.
- ❖ **Calificables:** es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- ❖ **Alcanzables:** debido al realismo con que han sido planificados.
- ❖ **Accesibles:** Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.
- ❖ **Responsable:** esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

#### 2.1.26. Indicadores de gestión para entidades públicas

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizado a la Contraloría General del Estado (**CGE**) de su supervisión y control. Específicamente expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.”<sup>17</sup>

---

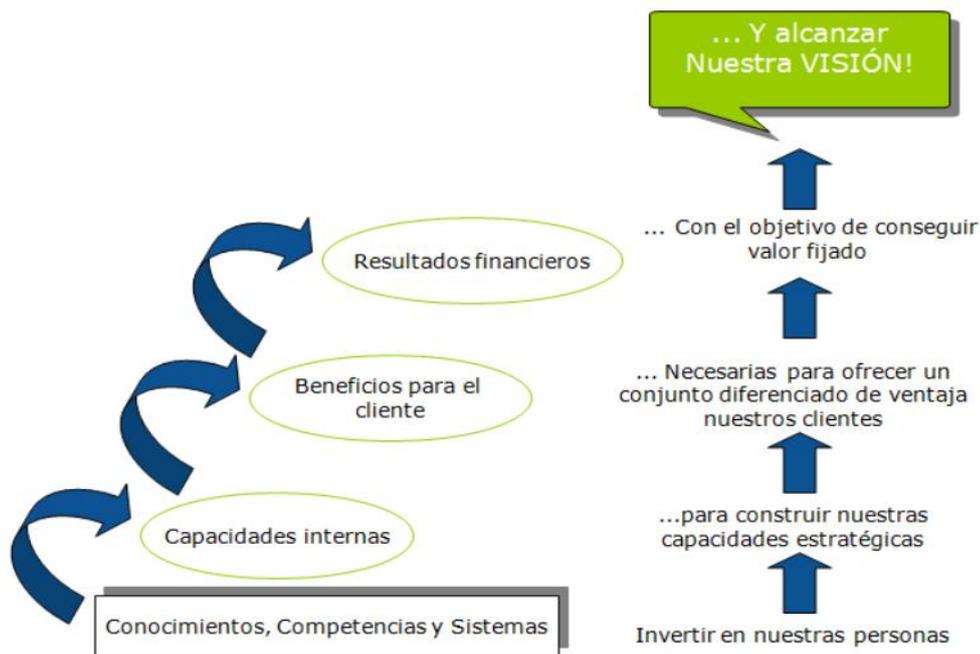
<sup>17</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, Art. 15.

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido a que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir. Medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado. Es por eso que se definen las características que deberían medirse:

- ❖ **Economía.-** Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- ❖ **Eficiencia.-** Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de objetivos.
- ❖ **Eficiencia.-** Para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- ❖ **Equidad.-** Pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- ❖ **Calidad.-** Busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- ❖ **Impacto.-** Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.
- ❖ **Ecología.-** Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantenerse a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto.

#### **2.1.27. Análisis de las relaciones causa efecto entre indicadores**

Cada objetivo debe ser parte de una cadena de relaciones lógicas de causa-efecto, su discusión produce un gran aprendizaje. Cualquier objetivo debe figurar en alguna relación causa-efecto.



**Gráfico No. 3** Relación causa - efecto entre perspectivas  
**Autor:** Robert S. Kaplan (2000)

### 2.1.28. Estrategia.

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra, de SunTsu” (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de estrategos, que en griego significa general. En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre.

Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. (Francés, 2006, p. 21-22)

### 2.1.29. Dirección estratégica

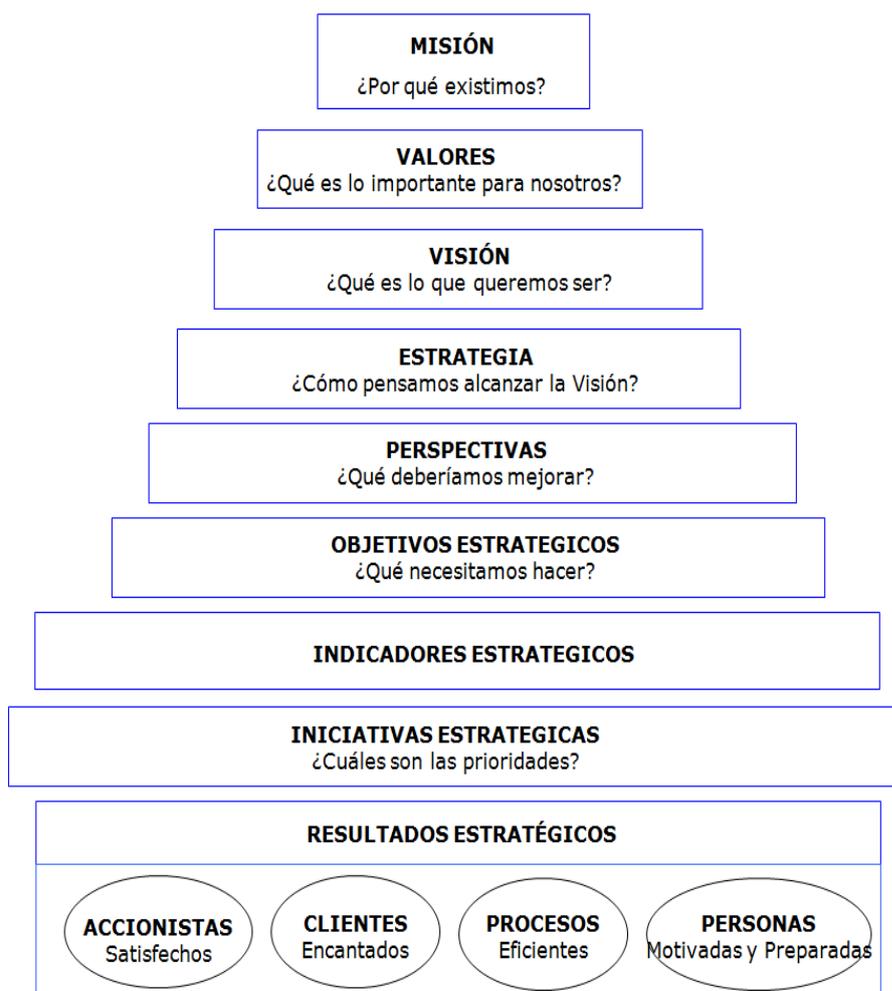
La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficiencia y productividad. (Palacios, 2010.p.5)

Los componentes de la Dirección Estratégicas son:

1. **Estrategas.** Son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización.
2. **Direccionamiento estratégico.** Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
3. **Diagnóstico.** Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
4. **Formulación estratégica.** Corresponden a las siguientes acciones:
  - ❖ Planes de acción
  - ❖ Objetivos
  - ❖ Presupuestos
  - ❖ Ejecución
5. **Indicadores de gestión.** El desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoría estratégica.** Se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso. (Palacios, 2010, p. 14-15)

#### 2.1.30. Planeación estratégica

Para Martínez Villegas, la planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta el futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto.



**Gráfico No. 4** Planificación  
Fuente: Robert S. Kaplan (2000)

### 2.1.31. Beneficios de la planeación estratégica

1. La claridad de la visión estratégica de la organización
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

### **2.1.32. Características de la planeación estratégica**

- 1. Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- 2. Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
- 3. Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.
- 4. Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes. (Chiavenato & Aro, 2011, p.25-26)

### **2.1.33. Mapas estratégicos**

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma el mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia.

- ❖ La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- ❖ La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivos.
- ❖ La perspectiva de los procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- ❖ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica qué tareas (capital humano), que sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de la creación de valor. (Kaplan & Norton, 2004, p. 59,61,85)

### **2.1.34. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar a la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- ❖ **Mensurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
  
- ❖ **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
  
- ❖ **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión.
  
- ❖ **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
  
- ❖ **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.  
(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, p. 25-26)

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la Gestión Administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **3.2. VARIABLES DE ESTUDIO**

##### **3.2.1. Variable Independiente**

- Cuadro de Mando Integral

##### **3.2.2. Variable Dependiente**

- Toma de Decisiones

#### **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realizará a partir de un enfoque mixto, es decir, de un estudio cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, la investigación es cualitativa, ya que obtuvimos opiniones de personas especializadas sobre el Cuadro de Mando Integral.

En segundo lugar es cuantitativa, porque la investigación está basada en datos y en hechos dados en la EP-EMA.

### **3.3.1. Tipos de estudios de investigación**

Los tipos de investigación a aplicar en el desarrollo del diseño del cuadro de mando integral son:

#### **3.3.1.1. De campo**

A través de esta modalidad se puede conocer lo que sucede en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, haciendo partícipes a todos sus integrantes, con lo cual se podrá observar directamente los problemas existentes dentro de la empresa, para poder dar posibles soluciones.

#### **3.3.1.2. Bibliográfica-Documental**

Esta modalidad va a ayudar en el presente trabajo de investigación en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, ya que serán datos medibles y cuando sean necesarios podrán ser vueltos a utilizar para esto se contará con una base de datos históricos para poder ser comparados.

#### **3.3.1.3. Descriptiva**

Es aplicable en el presente trabajo de investigación ya que permite recolectar todos aquellos datos que sirven para probar la hipótesis, además de profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

### **3.3.2. Diseño de la investigación**

#### **3.3.2.1. Cuasi experimental**

La investigación es de tipo no experimental o cuasi experimental ya que no se tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos.

### 3.3.1.1. Transversal

La investigación es transversal porque se recolecto la información mediante un cuestionario en un mismo periodo de tiempo.

### 3.3.1.2. Longitudinal

Es longitudinal ya que se va analizar el desarrollo o evolución de los resultados de los diferentes indicadores que sean utilizados en la investigación.

## 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.4.1. Definir la población

“Población o universo es el conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento”<sup>18</sup>.

En la investigación se realizará una entrevista para adquirir la información necesaria para el diseño del cuadro de mando integral a las siguientes personas:

**Cuadro No. 1 Entrevista**

Nombre	Cargo
<b>Economista Hernán Pico Acosta</b>	Gerente
<b>Economista Daniel López</b>	Director Financiero
<b>Ingeniero Mauricio Quiroga</b>	Director Comercial

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

En el caso de los funcionarios se trabajará con el total de funcionarios que se les realizará una encuesta.

<sup>18</sup>Vargas Sabadías. 1996, p. 33-34. Recuperado el 19 de abril de 2014

de <http://books.google.com.ec/books?id=RbaCwPWqjsC&pg=PA33&dq=concepto+de+poblaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=Pyh6U5aBLNGzsAS1roG4Bw&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=concepto%20de%20poblaci%C3%B3n&f=false>

Además para la realización de esta investigación se tomará como universo a los 1084 usuarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato que trabajan dentro de la empresa, en virtud que la población de la EP-EMA sobrepasa los 100 elementos se tomó una muestra representativa a través de la siguiente fórmula:

#### **Determinación de la muestra:**

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

#### **Simbología**

**N**= Población

**Z**= Nivel de Confianza

**E**= Error de estimación

**P** = Probabilidad a favor

**Q<sup>2</sup>**= Probabilidad en contra

#### **Datos Usuarios:**

**N**= 1084

**Z**= 95%,(1.96)

**E**= 0.05

**Q<sup>2</sup>**= (0.5) (0.5) =0.25

$$n = \frac{(1.96)^2(0.75)(0.25)(1084)}{(0.05)^2(1084-1)+(1.96)^2(0.75)(0.25)} = \mathbf{230 \text{ Encuestas}}$$

Como resultado de la aplicación de fórmula anterior, se obtuvo una muestra de 230 usuarios a encuestar, se trabajó con un margen de error del 5%.

### **3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1. MÉTODOS**

Los métodos que se utilizarán en la presente investigación son los siguientes:

#### **3.5.1.1. Método inductivo**

Lo que se busca es la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de los mismos para que esto nos permita llegar a una generalización de la información.

#### **3.5.1.2. Método deductivo**

Se partirá de algo general como un análisis situacional de la empresa para luego identificar y analizar las variables que afectan a la institución, se buscará explicaciones de los efectos que estas variables ocasionan en su desenvolvimiento.

#### **3.5.1.3. Método Descriptivo**

La investigación será descriptiva ya que se especificará todos los elementos del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y sus respectivas perspectivas.

### **3.5.2. TÉCNICAS**

#### **3.5.2.1. La Observación**

Se realizó un estudio de campo basado en primer lugar en la observación del entorno para luego indagar sobre los servicios que presta la EP-EMA, lo que sirvió como herramienta para el diseño del proyecto, estructuración de la investigación y por supuesto para la elaboración del cuestionario.

### **3.5.3. INSTRUMENTOS**

#### **3.5.3.1. Encuesta**

Utilizada como un medio único para el levantamiento de la información misma que está dirigida al público interno de la EP-EMA, elaborada con preguntas dicotómicas que arrojan datos sobre las variables de estudio.

### **3.5.3.2. Entrevista**

Mediante el diálogo personal se indago en las diferentes posturas que envuelven a los conceptos allegados al problema de investigación, lo que ayudó a la mejor construcción de criterios de investigación y ejes de acción dentro de la empresa en la que se laboró y planteó alternativas de mejora.

### **3.5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Dicho análisis para el presente trabajo de investigación se lo realizó a través de la estadística descriptiva que permitió la recopilación, presentación y caracterización del conjunto de datos, considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos.

Con la finalidad de llevar a cabo lo mencionado anteriormente se realizó la investigación de campo, aplicando el cuestionario correspondiente.

### 3.5.4.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de la EP-EMA

#### Pregunta No. 1

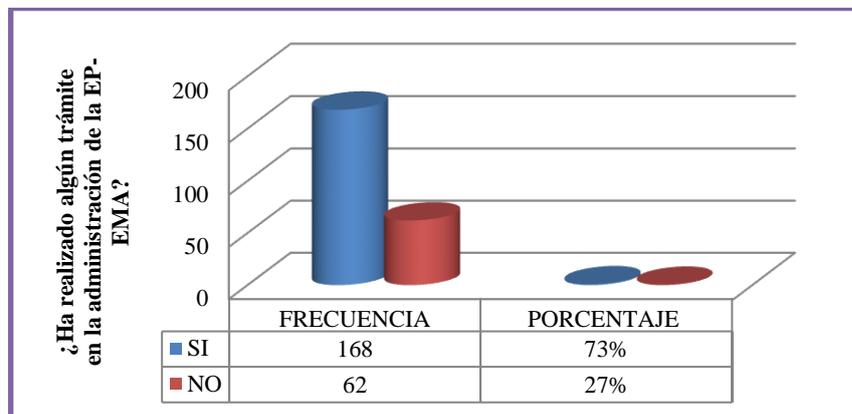
**Cuadro No. 2 ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	168	73%
NO	62	27%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico N° 5 ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?**

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas observamos que con un 73% de los encuestados dicen que si han realizado tramites en la administración de la EP-EMA y un 27% que no han realizado ningún trámite.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de la EP-EMA han realizado algún trámite en la administración por lo que podemos notar que la administración es muy importante dentro del mercado para que los usuarios puedan resolver sus inquietudes

### Pregunta No. 1.1

¿Cuánto tiempo ha tomado en que le respondan su solicitud?

Cuadro No. 3 ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?

CUADRO N° 3		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HORAS	156	68%
DÍAS	58	25%
MESES	16	7%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra

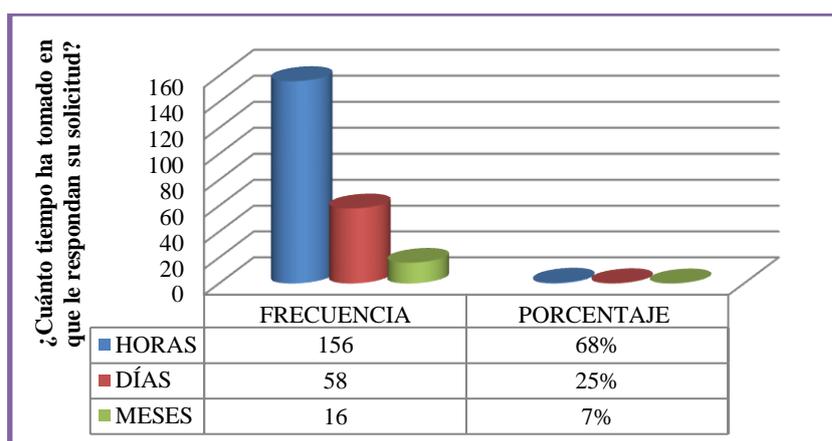


Gráfico N° 6 ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas observamos que un 68% ha realizado sus trámites en horas, el 25% en días y el 7% de los encuestados dicen que han realizado sus trámites en meses.

**Interpretación:** Podemos darnos cuenta que los trámites realizados por los usuarios de la EP-EMA y que están bajo responsabilidad de la administración son eficientes, porque a la mayoría de los usuarios solo les ha tomado horas para que su trámite sea atendido.

## Pregunta No. 2

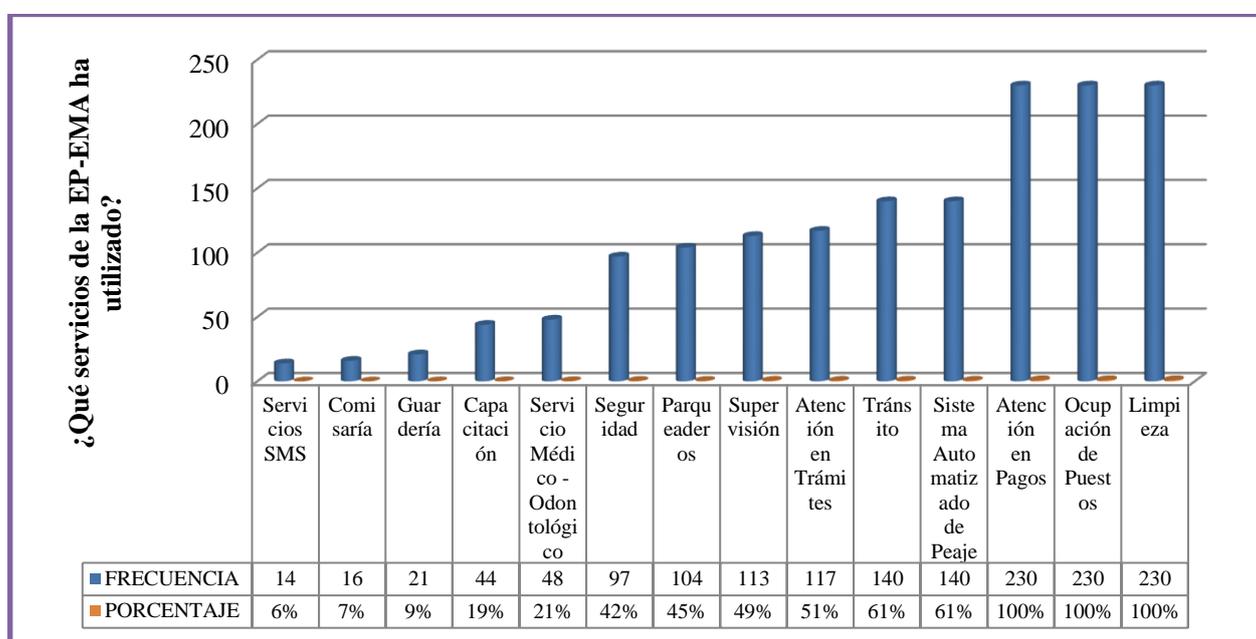
### Cuadro No. 4 ¿Qué servicios de la EP-EMA ha utilizado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE
Servicios SMS	14	230	6%
Comisarfa	16	230	7%
Guarderfa	21	230	9%
Capacitaci3n	44	230	19%
Servicio M3dico - Odontol3gico	48	230	21%
Seguridad	97	230	42%
Parqueaderos	104	230	45%
Supervisi3n	113	230	49%
Atenci3n en Tr3mites	117	230	51%
Tr3nsito	140	230	61%
Sistema Automatizado de Peaje	140	230	61%
Atenci3n en Pagos	230	230	100%
Ocupaci3n de Puestos	230	230	100%
Limpieza	230	230	100%

**Fuente:** EP-EMA

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No 7** ¿Qué servicios de la EP-EMA ha utilizado?

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas observamos que el 9% de los usuarios utilizan el servicio de guardería, 6% el sistema de servicios SMS, 21% servicio médico odontológico, seguridad el 42%, Atención en tramites 51%, atención en pagos 100%, comisaria 7%, supervisión 49%, tránsito 61%, sistema automatizado de peaje 61%, parqueadero 51%, capacitación 19%, ocupación de puestos 100%, limpieza 100%.

**Interpretación:** Según las encuestas realizadas el servicio menos utilizado es el sistema de servicios SMS, ya que la mayoría de las comerciantes supieron manifestar que desconocen cómo y para qué sirve este servicio por lo que podemos acotar que falta más información acerca de este servicio que presta la administración, por otra parte el servicio más utilizado y como no podía ser de otra forma es el de atención en pagos, ocupación de puestos y limpieza.

**Pregunta No. 3**

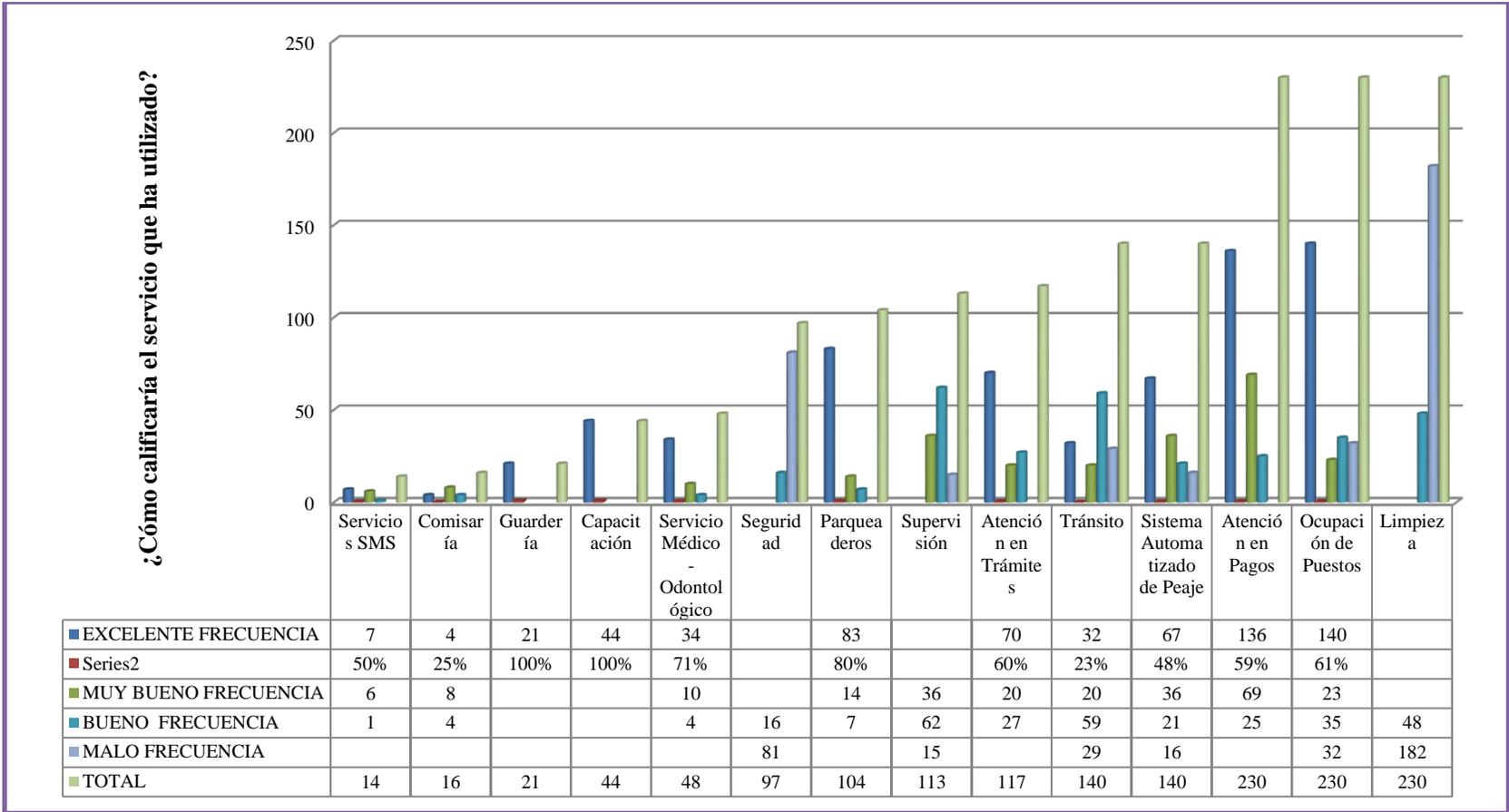
**Cuadro No. 5 ¿Cómo calificaría el servicio que ha utilizado?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA								TOTAL
	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Servicios SMS	7	50%	6	40%	1	10%			14
Comisaría	4	25%	8	50%	4	25%			16
Guardería	21	100%							21
Capacitación	44	100%							44
Servicio Médico - Odontológico	34	71%	10	20%	4	9%			48
Seguridad					16	17%	81	83%	97
Parqueaderos	83	80%	14	13%	7	7%			104
Supervisión			36	32%	62	55%	15	13%	113
Atención en Trámites	70	60%	20	17%	27	23%			117
Tránsito	32	23%	20	14%	59	42%	29	21%	140
Sistema Automatizado de Peaje	67	48%	36	26%	21	15%	16	12%	140
Atención en Pagos	136	59%	69	30%	25	11%			230
Ocupación de Puestos	140	61%	23	10%	35	15%	32	14%	230
Limpieza					48	21%	182	79%	230

**Fuente:** EP-EMA

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 8** ¿Cómo calificaría el servicio que ha utilizado?

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas observamos que el 100% de los usuarios indican que el servicio de guardería es excelente, por otro lado para el servicio SMS el 50% indica que es excelente mientras que el 40% es muy bueno y el 10% bueno, servicio médico - odontológico 71% es excelente, muy bueno 20%, bueno 9%, servicio de seguridad 17% indica que es bueno mientras que el 83% es malo, servicio de atención en tramites califican como excelente el 73%, muy bueno 17%, bueno 23%, servicio atención en pagos califican como excelente un 59%, muy bueno 30%, bueno 11%, servicio de Comisaria el 25% indica que es excelente, el 50% muy bueno y el 25% bueno, servicio de supervisión califican como muy bueno el 32%, muy bueno el 55% y como malo el 13%, servicio de transito califican como excelente el 23%, muy bueno el 14%, el 42% bueno y el 21% malo, el servicio de sistema automatizado de peaje califican como excelente 48%, muy bueno 26%, bueno 15% y el 12% malo, el servicio de parqueaderos el 80% excelente, el 13% muy bueno y el 7% bueno, servicio de capacitación los usuarios calificaron el 100% como excelente, servicio de ocupación de puestos 61% excelente, muy bueno 10%, bueno 15% y como malo el 14%, servicio de limpieza 21% califican como bueno, y el 79% indican que es malo.

**Interpretación:** Según las encuestas realizadas tenemos muchos aspectos que la administración debería mejorar o debería buscar las estrategias adecuadas para que los usuarios se sientan satisfechos con los servicios que presta la empresa, como podemos ver según las encuestas el servicio que es calificado como malo en un 83% es el de seguridad y con el 79% el de limpieza, por otro lado el que mayor porcentaje de calificación son el servicio de guardería y el de capacitación.

#### Pregunta No. 4

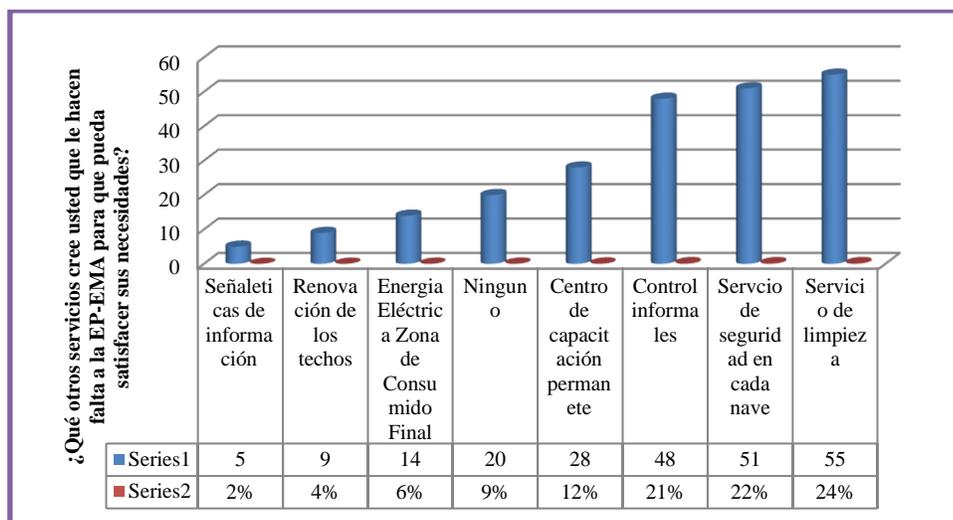
**Cuadro No. 6 ¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la EP-EMA para que pueda satisfacer sus necesidades?**

BENEFICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Energía Eléctrica Zona de Consumidor Final	14	6%
Servicio de seguridad en cada nave	51	22%
Mejorar el Servicio de limpieza	55	24%
Renovación de los techos	9	4%
Señalética de Información	5	2%
Mayor Control de Comerciantes informales	48	21%
Centro de Capacitación Permanente	28	12%
Ninguno	20	9%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** EP-EMA

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 9 ¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la EP-EMA para que pueda satisfacer sus necesidades?**

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas observamos que el 6% necesita energía eléctrica en la zona del consumidor final, el 22% seguridad en cada nave, el 24% mejorar el servicio de limpieza, el 4% renovación de los techos, el 2% necesita señalética de información, el 21% de los usuarios necesitan que exista más control de los informales, un 12% necesita de un centro de capacitación permanente, y un 9% indica que no le hace falta nada al mercado porque tiene de todo.

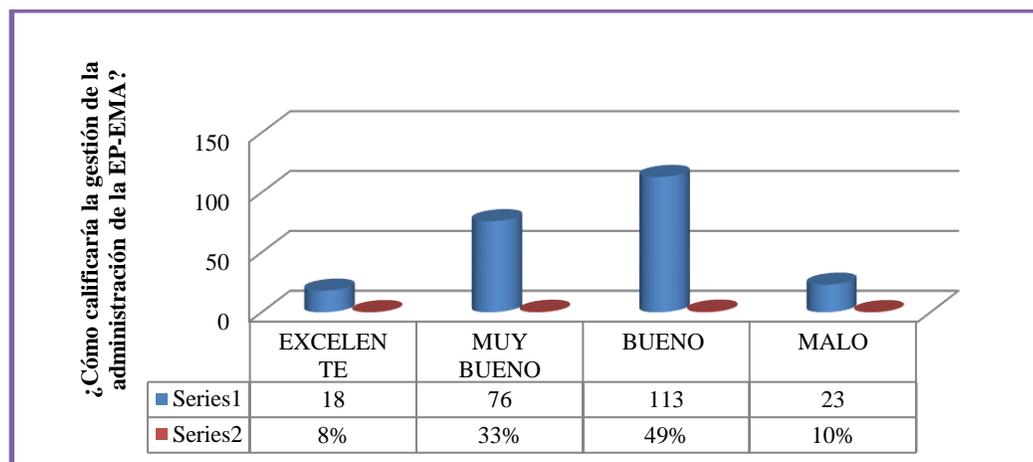
**Interpretación:** Las encuestas indican que los usuarios necesitan con urgencia que la seguridad mejore dentro del mercado acotaron que los señores guardias deben dedicarse estrictamente a la seguridad más no a la supervisión, por otro lado los señores de la zona del consumidor final necesitan que se implemente energía eléctrica en esa zona, los señores comerciantes que venden al por mayor necesitan mayor control para con los comerciantes minoristas el mismo caso es para los señores ambulantes que no son catastrados mayor control, acotaron también que es de gran importancia que la empresa cuente con un centro de capacitación permanente que no sea una vez en el año.

## Pregunta No. 5

### Cuadro No.7 ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la EP-EMA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	18	8%
MUY BUENO	76	33%
BUENO	113	49%
MALO	23	10%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** EP-EMA  
**Fecha:** Abril 2014  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 10** ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la EP-EMA?  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas observamos que el 8% de los usuarios de la EP-EMA califica a la gestión de la administración como excelente, mientras que el 49% que es muy buena, el 33% indica que la gestión es buena, y el 10% que es mala.

**Interpretación:** Nos podemos dar cuenta a través de las encuestas que la gestión de la administración es bien vista para los usuarios por la evolución que ha ido teniendo el mercado durante este periodo, por lo que nos supieron decir que gracias a esta administración la empresa tiene varias construcciones que ha sido de gran importancia para que los comerciantes puedan comercializar sus productos.

## Resultados de las encuestas aplicadas personal administrativo de la EP-EMA

### Pregunta No. 1

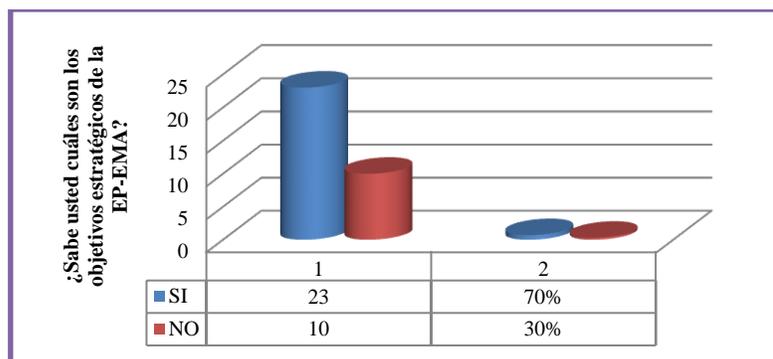
**Cuadro No. 8 ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la EP-EMA?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	70%
NO	10	30%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** EP-EMA

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 11 ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la EP-EMA?**

**Fuente:** Encuesta a los usuarios de la EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 70% conoce cuales son los objetivos estratégicos, mientras que el 30% desconoce de la existencia de objetivos estratégicos.

**Interpretación:** Esto es un aspecto muy favorecedor para el Diseño del Cuadro de Mando Integral ya que se tiene adelantado la definición de los objetivos estratégicos, lo cual constituye el punto de partida para tal iniciativa.

## Pregunta No. 2

### Cuadro No. 9 ¿Conoce cuál es la misión y visión de la EP-EMA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	81%
NO	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra

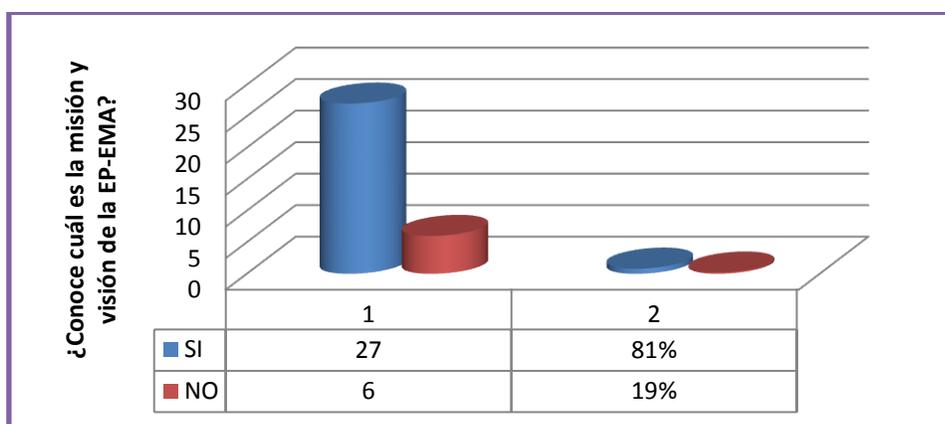


Gráfico No. 12 ¿Conoce cuál es la misión y visión de la EP-EMA?

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 81% conoce cuál es, la misión y la visión de la EP-EMA mientras que el 19% no conoce.

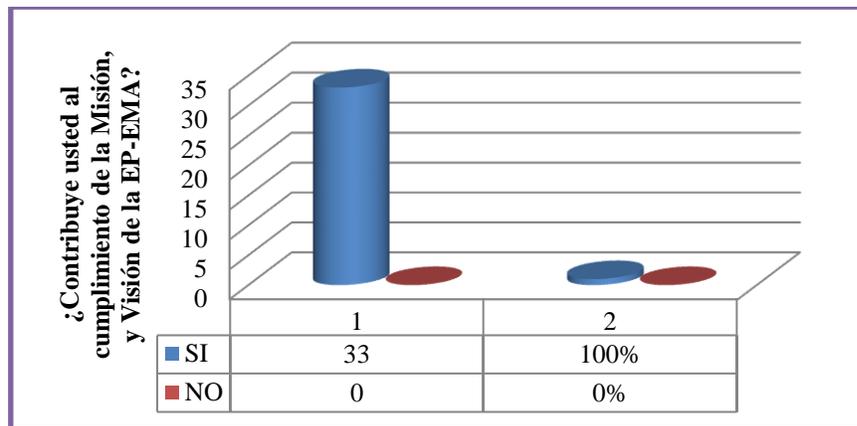
**Interpretación:** Este resultado nos indica que la mayoría de los funcionarios conocen cual es la misión y visión de la EP-EMA lo que resulta favorable para la investigación ya que todos saben que son y hacia dónde quieren llegar.

**Pregunta No. 3**

**Cuadro No. 10 ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la EP-EMA?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA  
Fecha: Abril 2014  
Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 13 ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la EP-EMA?**  
Fuente: EP-EMA  
Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 100% de los encuestados dicen que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la EP-EMA.

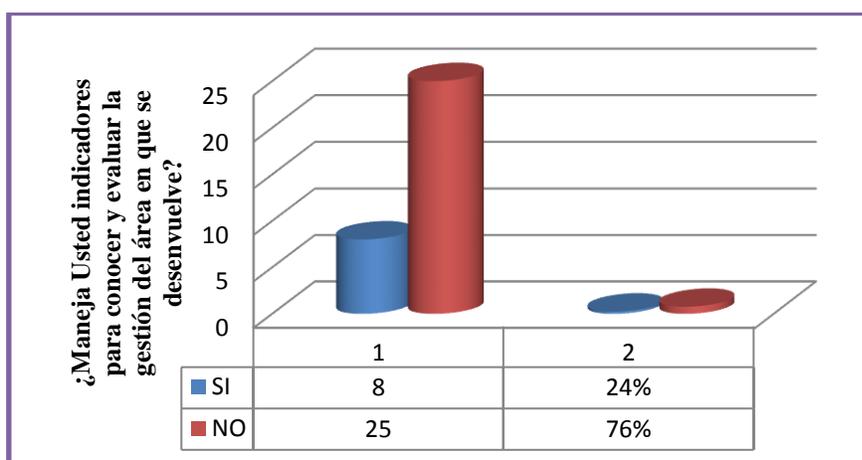
**Interpretación:** Como podemos darnos cuenta en esta pregunta hay un poco de contradicción ya que el 19% de los funcionarios si recordamos anteriormente no conocían cual es la misión y visión y como pueden dar cumplimiento a algo que desconocen, pero de acuerdo a esta pregunta podríamos decir que es un resultado favorable por el hecho que la mayoría está aportando con su trabajo para el cumplimiento de la misión y visión de la EP-EMA.

#### Pregunta No. 4

**Cuadro No. 11 ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	24%
NO	25	76%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA  
Fecha: Abril 2014  
Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 14** ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

Fuente: EP-EMA  
Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 24.2% de los encuestados dicen que manejan indicadores para medir la gestión en el área donde se desenvuelven, mientras que 75.8% no aplica ningún tipo de indicador.

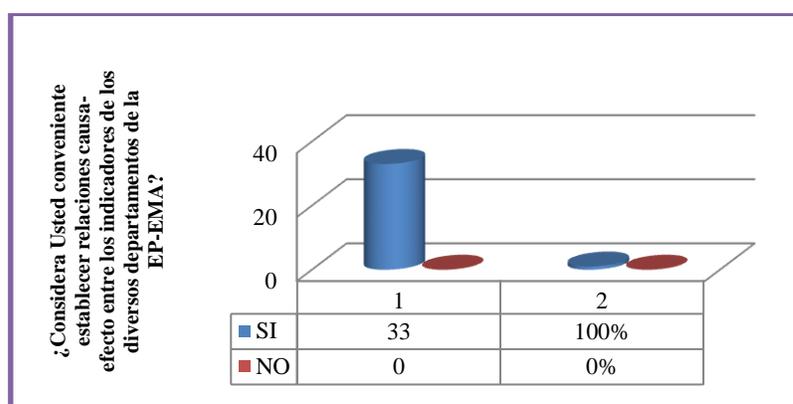
**Interpretación:** Los encuestados afirman que actualmente no manejan indicadores tanto para conocer, como para evaluar la gestión de su área de trabajo.

## Pregunta No. 5

**Cuadro No. 12 ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la EP-EMA?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** EP-EMA  
**Fecha:** Abril 2014  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 15** ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la EP-EMA?

**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 100% de los encuestados dicen que se debería establecer una relación causa-efecto entre los indicadores de los distintos departamentos de la EP-EMA.

**Interpretación:** Los encuestados afirman que se debe realizar una relación causa-efecto entre los indicadores de los distintos departamentos de la EP-EMA, para tratar de explicar mejor su comportamiento y de predecir los resultados que se pueden lograr en cada área de trabajo.

## Pregunta No. 6

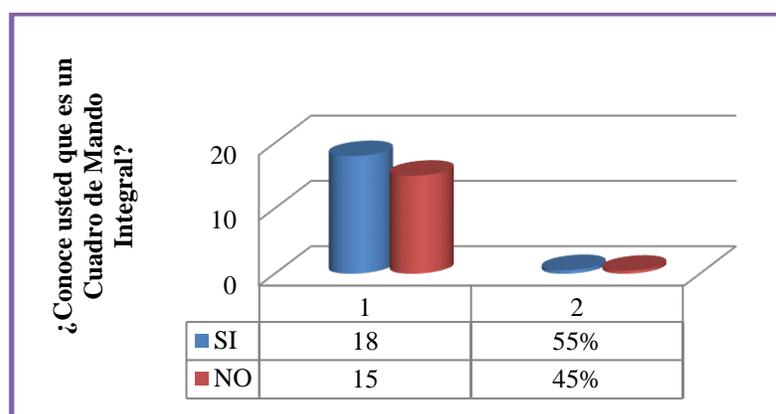
**Cuadro No. 13 ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	55%
NO	15	45%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 16** ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 55% de los encuestados dicen que si conocen que es el Cuadro de Mando Integral, mientras que el 45% desconoce de esta herramienta de gestión.

**Interpretación:** Este resultado favorece el objetivo de la investigación ya que se detecta que la mayoría del personal clave para el diseño del Cuadro de Mando Integral dentro de la EP-EMA conoce el funcionamiento de la herramienta como tal, lo cual indica que hay conocimiento previo para su aplicación en la organización.

### Pregunta No. 7

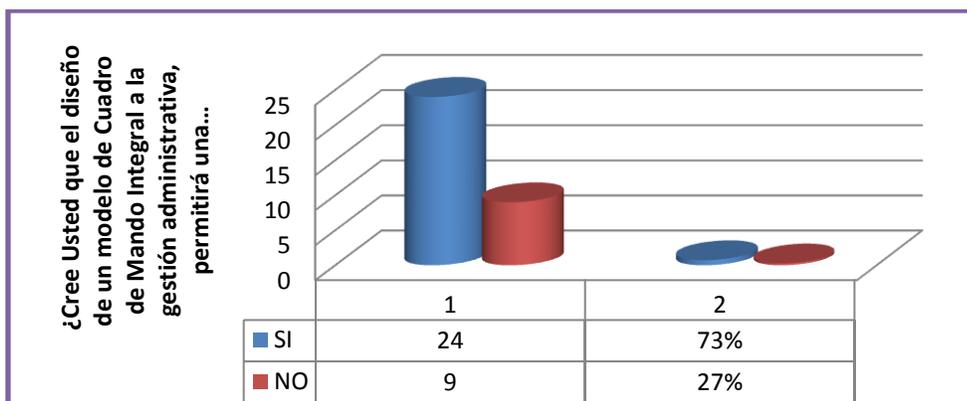
**Cuadro No. 14 ¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	73%
NO	9	27%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 17** ¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 79% de los encuestados dicen que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral ayudará a una optimización de recursos y a una adecuada toma de decisiones, mientras que el 21% no está de acuerdo.

**Interpretación:** Este resultado favorece el objetivo de la investigación ya que se detecta que la mayoría del personal está de acuerdo con el diseño del Cuadro de Mando Integral el resto del personal está en desacuerdo pero debe ser por el hecho que desconocen cuáles son los beneficios al implementar esta herramienta.

## Pregunta No. 8

### Cuadro No. 15 ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Perspectiva Financiera	6	18%
Perspectiva del Cliente	10	30%
Perspectiva de Procesos Internos	7	22%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	10	30%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra

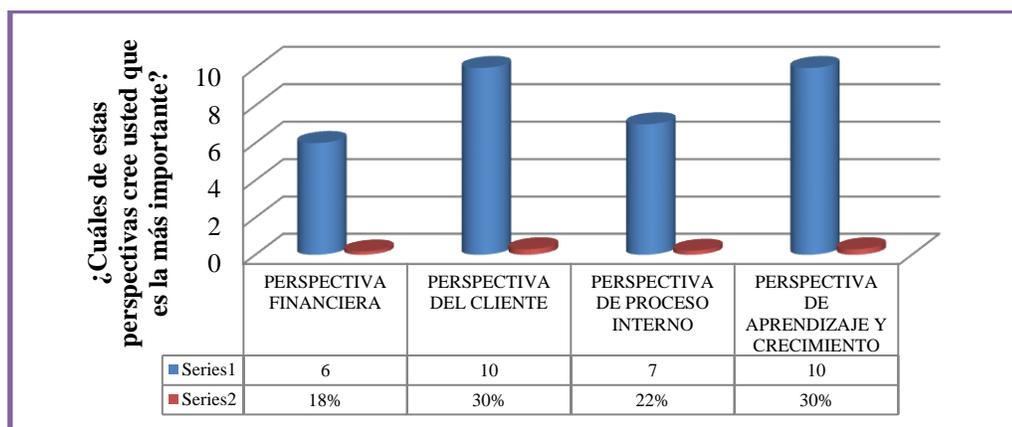


Gráfico No. 18 ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 18% de los encuestados dicen que la perspectiva más importante es la financiera, el 30% la perspectiva del cliente, el 22% la perspectiva de proceso interno, y el 30% dice que la perspectiva más importante es el de aprendizaje y crecimiento.

**Interpretación:** Este resultado favorece el objetivo de la investigación ya que se conoce cuál es la perspectiva más importante, claro está que dentro del Cuadro de Mando Integral todas las perspectivas son importantes pero esta pregunta se la realizó con el objetivo de saber cuáles son las metas más próximas.

## Pregunta No. 9

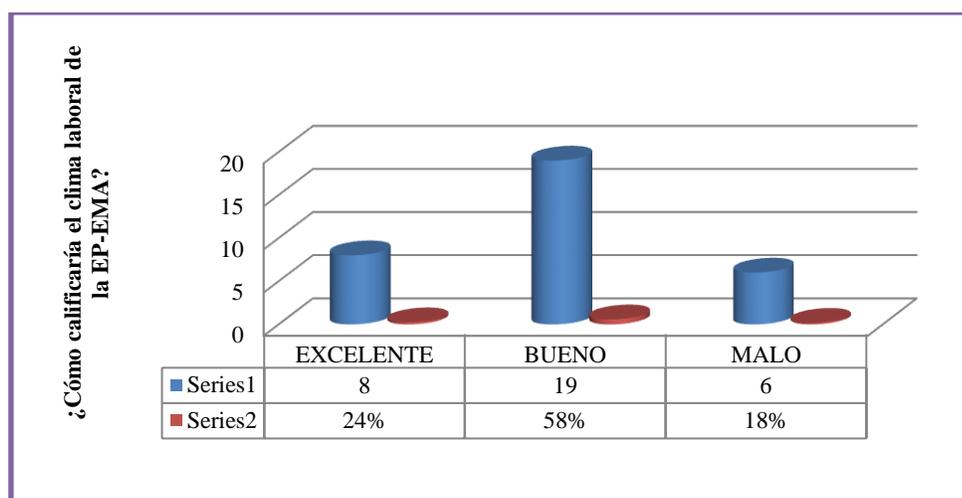
**Cuadro No. 16 ¿Cómo calificaría el clima laboral de la EP-EMA?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	8	24%
BUENO	19	58%
MALO	6	18%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 19 ¿Cómo calificaría el clima laboral de la EP-EMA?**

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 24% de los encuestados dicen que el clima laboral es excelente, el 58% lo califican como bueno y un 18% como malo.

**Interpretación:** Este resultado nos indica que se deben mejorar los canales de comunicación, buscar formas de motivación al personal para que el clima laboral de la empresa sea excelente.

## Pregunta No. 10

### Cuadro No. 17 ¿En la EP-EMA se trabaja por resultados?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	48%
NO	17	52%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA  
Fecha: Abril 2014  
Elaborado por: Silvia Ibarra

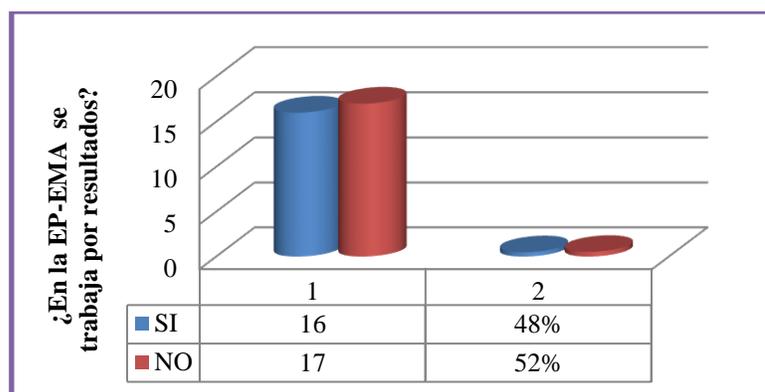


Gráfico No. 20 ¿En la EP-EMA se trabaja por resultados?  
Fuente: EP-EMA  
Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 48% de los encuestados dicen que la empresa no trabaja por resultados mientras que el 52% dice que no.

**Interpretación:** Esto indica que la EP-EMA no cuenta con herramientas que permita orientar las acciones, al cumplimiento de objetivos.

## Pregunta No. 11

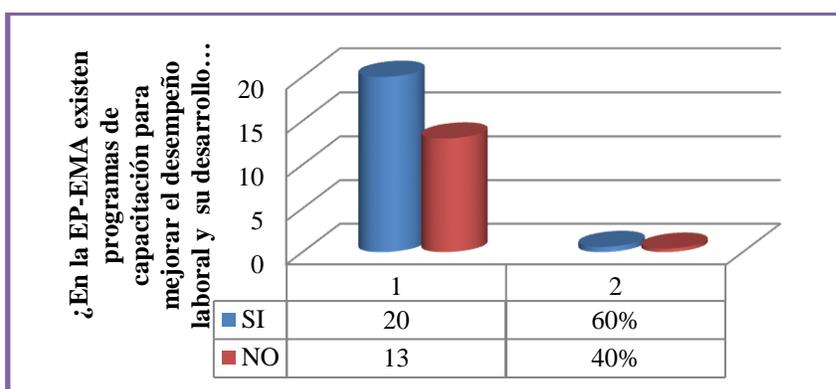
**Cuadro No. 18 ¿En la EP-EMA existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	60%
NO	13	40%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA

Fecha: Abril 2014

Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 21** ¿En la EP-EMA existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 60% de los encuestados dicen que la empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral, mientras que 40% indica que la EP-EMA si cuenta con un programa de capacitación.

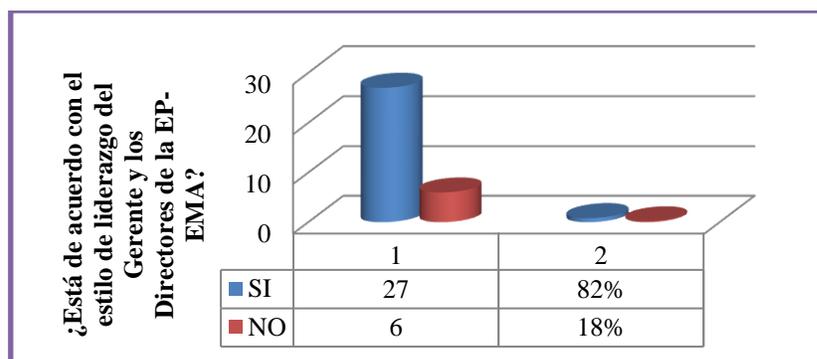
**Interpretación:** Esta información nos indica que la empresa no cuenta con un programa de capacitación, es una de las cosas importantes que debe tomar en cuenta la EP-EMA ya que la capacitación debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales.

## Pregunta No. 12

**Cuadro No. 19 ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo del Gerente y los Directores de la EP-EMA?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	82%
NO	6	18%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA  
Fecha: Abril 2014  
Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 22 ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo del Gerente y los Directores de la EP-EMA?**

Fuente: EP-EMA  
Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 82% de los encuestados dicen que está de acuerdo con el estilo de liderazgo del Gerente y lo Directores Departamentales, mientras que el 18% no está conforme con la gestión que se ha realizado.

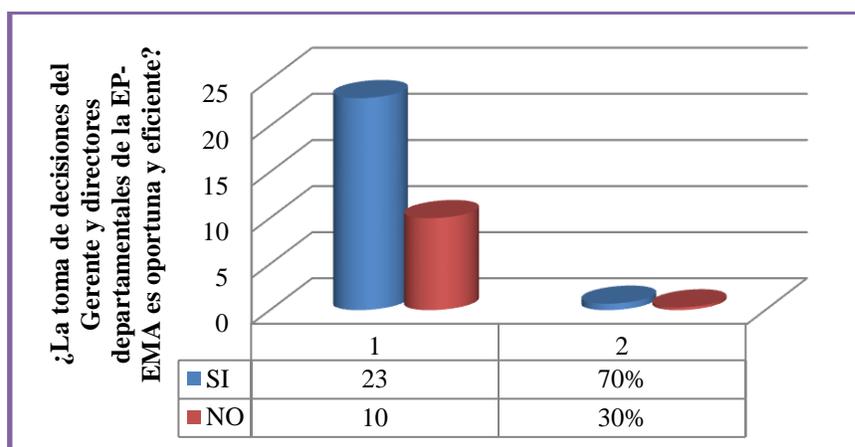
**Interpretación:** Este resultado favorece el objetivo de la investigación ya que se conoce que en la EP-EMA existe liderazgo, porque para el diseño del modelo de Cuadro de Mando Integral se necesita que los empleados o funcionarios estén totalmente comprometidos para realizar un cambio.

### Pregunta No. 13

**Cuadro No. 20 ¿La toma de decisiones del Gerente y directores departamentales de la EP-EMA es oportuna y eficiente?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	70%
NO	10	30%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: EP-EMA  
Fecha: Abril 2014  
Elaborado por: Silvia Ibarra



**Gráfico No. 23** ¿La toma de decisiones del Gerente y directores departamentales de la EP-EMA es oportuna y eficiente?  
Fuente: Encuesta a los usuarios de la EP-EMA  
Elaborado por: Silvia Ibarra

**Análisis:** Según las encuestas realizadas observamos que el 70% de los encuestados dicen que la toma de decisiones del Gerente y Directores departamentales es oportuna y eficiente, mientras que el 30% dicen que no lo es.

**Interpretación:** Este resultado favorece el objetivo de la investigación ya que el Diseño del Cuadro de Mando Integral busca justamente eso construir indicadores que ayuden a tomar decisiones oportunas y eficientes y sobre todo oportunas.

### **3.5.4.2.Resultados de las entrevistas aplicadas personal administrativo de la EP-EMA**

**Investigador:** Silvia Ibarra

#### **Entrevista dirigida: Economista Hernán Pico Acosta - Gerente de la Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista.**

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral a la Gestión Administrativa de la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato.

#### **Pregunta 1**

**¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?**

Significa saber hacia dónde y cómo llegar a un sueño deseado es decir contar con los elementos suficientes de direccionamiento de una institución, y no solamente quedarse en la solución de problemas cotidianos sino tener una visión futurista de la institución, pensar antes de hacer las cosas pero con una visión de largo aliento y sobre todo estratégica de cambio.

**Interpretación:** La planificación estratégica es un proceso de implementación de planes para alcanzar objetivos.

#### **Pregunta 2**

**¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?**

Hay varios elementos que tienen que irse visualizando dentro del plan estratégico primero de la estrategia misma ver cómo va evolucionando la estrategia de cómo va la implementación de la estrategia y luego ir viendo el cumplimiento de los objetivos tanto específicos generales, tácticos estratégicos ir viendo el cumplimiento de acuerdo al avance de los indicadores.

**Interpretación:** Por el momento no existe un seguimiento al plan estratégico.

### **Pregunta 3**

**¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?**

En este momento como empresa mercado mayorista tenemos los planes operativos y el presupuesto básicamente entonces hacemos una evolución del plan operativo para definir los avances del plan operativo para ver hasta donde hemos avanzado en lo planificado y de ahí vamos tomando correctivos de acuerdo al avance o retrasos que se puedan dar entonces damos dedicación de acuerdo al avance del plan operativo.

**Interpretación:** En este momento la EP-EMA cuenta con planes operativos y con el presupuesto para medir el cumplimiento de sus objetivos.

### **Pregunta 4**

**¿Qué tan en serio es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?**

Todavía no hay una conciencia real en los funcionarios de la importancia que tienen los indicadores es decir solo se ponen por completar la columna de indicadores pero tienen una importancia fundamental en el tema de la gestión de la empresa.

**Interpretación:** En la actualidad es una necesidad, que las organizaciones desarrollen una cultura orientada hacia el máximo aprovechamiento de los recursos es decir que los indicadores son muy importantes en el tema de la gestión de las empresas.

### **Pregunta 5**

**¿Cuáles cree usted que son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar indicadores de gestión en la EP-EMA?**

Primero debemos saber o conocer que variable queremos medir luego saber cuantificar la variable y ponderar el tiempo hasta cuando queremos alcanzar esa variable.

**Interpretación:** Primero hay que conocer la variable que queremos medir y hasta cuando queremos cumplir con ese objetivo.

### **Pregunta 6**

#### **¿Con que tipos de control interno cuenta la EP-EMA?**

El tema de control interno básicamente en temas de reglamentos internos de funcionamiento de la empresa pero más direccionados a la parte de bienes de manejo de dineros administrativos pero todavía en el tema de planificación como que no existe un control interno de la planificación una evaluación que sea en tiempos por decir si evaluamos mensual, semestral, cuatrimestralmente ir evaluando la ejecución de indicadores todavía no lo hacemos.

**Interpretación:** La empresa cuenta con algunos controles como por ejemplo los reglamentos internos que permiten ver el direccionamiento de la empresa, pero específicamente un control interno de la planificación no existe.

### **Pregunta 7**

#### **¿Cómo es el clima organizacional dentro de la EP-EMA?**

Por el tema de manejo de logística de un mercado mayorista, es un ambiente bastante complejo en el cual mucho funciona el tema de los comentarios, chismes eso genera distanciamientos de las personas, nos genera conflictos entre las personas pero creo que hacer reuniones casi permanentes con los funcionarios comunicarles la situación eso ayuda bastante, yo creo que si hay un ambiente como para trabajar al interior del mercado mayorista.

**Interpretación:** Es un ambiente bastante complejo ya que se necesita de reuniones seguidas con los funcionarios para descartar cierto tipo de comentarios o chistes, pero en conclusión si hay un buen ambiente como para trabajar.

### **Pregunta 8**

**¿Cada cuánto se realizan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudaran al crecimiento de la empresa?**

A nivel de alta dirección si podríamos hablar del directorio tenemos una reunión mensual, un poco más abajo tenemos el nivel estratégico que es un nivel técnico, en cambio el directorio es más político se podría decir, entonces el nivel técnico estratégico nos reunimos una vez cada dos meses para ir evaluando avances restricciones problemas y cuestiones estratégicas de la empresa.

**Interpretación:** A nivel de directorio las reuniones se las realiza una vez al mes, mientras que a nivel técnico estratégico dos veces por semana.

### **Pregunta 9**

**¿Se lleva un control riguroso sobre el tiempo que conlleva la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos?**

Todavía no tenemos establecido un sistema de seguimiento y de gestión de las actividades específicas ahí es un tema más bien pendiente realizarse.

**Interpretación:** No hay un sistema de seguimiento para las actividades que realiza cada uno de los funcionarios.

### **Pregunta 10**

**¿Qué factores considera importantes para el desarrollo de la empresa?**

Primero, que todas las personas que hacen la empresa conozcan el camino a seguir porque si no sabemos a dónde vamos podemos llegar a cualquier parte, el tema es conocer toda la orientación en más o en menos, creo que toda la gente sabe hacia dónde vamos, pero si hace falta un mayor involucramiento en el tema de planificación.

**Interpretación:** Lo primero que se debe hacer es que todos conozcan el camino a seguir es decir hacia dónde vamos y sobre todo mayor involucramiento en el tema de planificación.

### **Pregunta 11**

**¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de la EP-EMA?**

Básicamente aquí tenemos un conflicto de incidencia política partidista ya que está involucrado el MPD y este lógicamente no es lo que busca el desarrollo de la empresa sino más bien busca obstaculizar y generar la desestabilización, el caos y vivir del desorden, entonces esos han sido los factores que han impedido avanzar al mercado mayorista.

**Interpretación:** Básicamente los conflictos son por incidencia política partidista.

### **Pregunta 12**

**¿De qué manera cree usted que le ayudaría que la EP-EMA disponga de un cuadro de mando integral?**

Bueno es el tema justamente tenemos la falencia en este momento de tener esta planificación estratégica, operativa, táctica tener bien orientada que las personas conozcan el cumplimiento de los indicadores las metas que hay que cumplir en los diferentes periodos y eso ir evaluando, primero y poco antes de esto que la gente empiece a saber cómo plantear un indicador porque la mayoría no sabe implantar un indicador y eso

dificulta, pero una vez que conozcan como armar la planificación ahí si podemos hacerles un seguimiento permanente y verificar el cumplimiento de los resultados.

**Interpretación:** Sería de gran ayuda ya que así todas las personas estarían orientadas al cumplimiento de los indicadores, empezando porque aprendan a plantear un indicador y luego que sea evaluado.

### **Pregunta 13**

**¿Qué indicadores de Gestión debería contener el cuadro de mando integral ideal para la EP-EMA?**

Primero de lo que hacemos, de la parte logística de los servicios que damos a los usuarios que tiene que ver con comerciantes, productores, tipo de productos, cantidades, número de vehículos, número de personas, calidad de los productos, la esencia de la empresa y luego está el tema ya interno el manejo financiero como se mueven los indicadores financieros, también el tema del clima laboral saber cuáles son el criterio los usuarios, los funcionarios del mercado mayorista ir valorando los principales problemas que ellos tienen para dar soluciones.

**Interpretación:** Los indicadores deberían empezar por los servicios que prestamos a los usuarios y luego por lo interno como los indicadores financieros.

### **Entrevista dirigida: Director Financiero – Economista Daniel López de la Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista.**

#### **Pregunta 1**

**¿Qué importancia tiene para usted que la EP-EMA cuente con índices financieros?**

La aplicación de los índices financieros son muy importante dentro de la EP-EMA porque esto nos ayuda a medir la evolución financiera de todas las variables económicas que están implícitas dentro de la recaudación, nivel de endeudamiento, cartera vencida, y sobre todo

de los ingresos de la empresa inclusive los índices financieros deben ser cotejados con los índices presupuestarios, ya que como empresa pública nosotros estamos elaborando esto anualmente un presupuesto al igual con sus reformas, tenemos también que evaluar este comportamiento por medio de sus índices.

**Interpretación:** Los indicadores financieros son muy importantes para medir la evolución de todas las variables económicas y financieras de la empresa.

## **Pregunta 2**

**¿Con qué frecuencia emiten informes económicos que reflejan la situación financiera de la empresa?**

Nosotros tenemos dentro del COOTAP, la ley de empresas públicas que el cierre financiero tenemos que entregar todo lo que es los balances, estados de resultados, y dentro de eso debemos entregar los índices financieros de un periodo, nosotros lo hacemos cumplidamente para poner en consideración del directorio de la empresa para que puedan ver la evolución de la institución, pero también aparte de esto hacemos cada 3 – 4 meses e inclusive ciertos indicadores que se manejan desde el área comercial para ver la evolución de los precios que se están manejando dentro del mercado mayorista, económicamente nosotros manejamos los indicadores financieros y presupuestarios que eso se lo hace en base a un periodo ya puede ser corto, mediano a largo plazo.

**Interpretación:** Los informes económicos se emiten anualmente ya que de acuerdo a la ley de empresas públicas la liquidación presupuestaria se lo debe hacer anualmente, sobre todo esta información debe ser presentada para el respectivo análisis dentro del directorio.

### **Pregunta 3**

**Considera que los indicadores financieros permite una correcta toma de decisiones, ¿Por qué?**

La aplicación de los indicadores financieros ayuda a la toma de decisiones, tanto a nivel gerencial como a nivel de directorio, al igual que en la dirección financiera puede prevenir o tomar las correcciones a tiempo, si alguno de estos indicadores está arrojando saldos negativos o saldos que no cumplan con los niveles aceptados a la aplicación de estos índices, es muy importante tener información actualizada y más que todo tener los índices adecuados para el giro del negocio que tenemos aquí dentro del mercado, ya que esta es una empresa de servicios.

**Interpretación:** Los indicadores financieros son muy importantes para una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial como a nivel del directorio, por eso es muy importante tener información actualizada y sobre todo elegir los indicadores adecuados.

### **Pregunta 4**

**¿Se realiza un análisis financiero mensual para tomar decisiones tácticas y operativas?**

Los análisis financieros se los realiza periódicamente cada 3 a 6 meses, si nos basamos en los indicadores financieros debemos tener un periodo transcurrido de tiempo entonces hacerlo de mes a mes no es tan factible, por eso se los hace en base a un periodo, donde ya haya pasado de pronto pueden ser 6 meses 1 año para nosotros tener datos más consolidados, porque las variables son un poco volátiles y esto no nos puede dar una cifra exacta, o que esté sujeta a la realidad.

**Interpretación:** No se realiza un análisis financiero mensual, ya que esto se realiza anualmente por los requerimientos de la ley de empresas públicas, lo que indica el entrevistado que es más factible realizarlo anualmente ya que nos indicadores se los realiza con datos históricos.

## **Pregunta 5**

### **¿Cómo es el clima organizacional dentro de la EP-EMA?**

Nosotros tenemos un directorio, la gerencia y dos direcciones esto rige a la ordenanza de creación de la empresa, dentro de la administración de la gerencia se ha definido la estructura orgánica, para que todos puedan cumplir a cabalidad las funciones asignadas y acorde al cargo asignado y a la profesión, por eso es muy importante que en los cargos siempre deben ser ocupados por personas idóneas que cumplan con todos los requisitos mínimos.

El clima laboral inclusive también tiene que medirse dentro de las normas de control interno, nosotros hemos venido trabajando en eso dentro de las diferentes direcciones, obviamente las propuestas llegan al directorio y él es el que nos va aprueba.

**Interpretación:** En general el clima organizacional de la empresa es muy bueno ya que cada funcionario tiene asignada sus funciones acorde al cargo y a la profesión, indica que por esta razón es muy importante que los cargos ocupen las personas adecuadas.

## **Pregunta 6**

### **¿Cree usted que la planificación de inversiones está relacionada con la planificación estratégica de la empresa?**

Realmente eso va siempre unido tenemos que dentro de una planificación o creación de la empresa debemos ver la misión, visión, tenemos que crear el plan estratégico, dentro de este plan van a ir las futuras inversiones, es decir dentro de este plan está el plan de inversiones anual o el PAC, esto nos ayuda a la ejecución de todos los programas de la institución para brindar los servicios de mejor manera, eficiente y de calidad a todas las personas que llegan directa o indirectamente con los servicios de la empresa.

**Interpretación:** Si, el plan estratégico siempre va a estar relacionado con el plan de inversiones ya que dentro de la planificación estratégica se encuentra lo que es la misión y visión y eso nos ayuda a la ejecución de todos los programas de la institución.

### **Pregunta 7**

**¿Cuáles son los factores negativos que impiden el desarrollo empresarial de la EP-EMA?**

Hay muchos factores dentro estos esta la cultura de la gente, en donde nosotros debemos aplicar muchísimo lo que es las reglamentaciones internas, tenemos que tener en cuenta que antes no se contaba con ningún tipo de reglamento para poder normar ciertas faces o procesos que estaban implícitos dentro del funcionamiento como mercado, eso nos ayudado a mejorar en los procesos y procedimientos para que todos los servicios lleguen a todas las personas que están ligados directamente con la institución.

La viveza criolla tal vez de manejar precios, medidas, pesos en todo lo que es el manejo de productos agrícolas, entonces es muy necesaria. Nosotros hemos venido trabajando estos 3 años y medio se ha podido conseguir reglamentaciones y eso nos ha permitido trabajar de una mejor manera para llegar al consumidor, que ellos son los que tienen que ser lo beneficiados obviamente sin olvidarnos la cadena productiva y de los consumidores para que todos tengan un nivel de confianza en estos productos o estos servicios que se está dando, pero el trabajo nos falta aun de ir reglamentando lamentablemente esos tipos de problemas han sido que han ido deteniendo el avance el trabajo que se está haciendo dentro de la institución

**Interpretación:** El entrevistado indica que hay muchos factores que impiden el desarrollo empresarial uno y el más importante es la cultura de la gente, además indica que para controlar este tipo de cosas se ha realizado los respectivos reglamento y esto ayudado a mejorar los procesos y procedimientos en todos los servicios.

### **Pregunta 8**

**¿De qué manera cree usted que le ayudaría a la EP-EMA disponer de un cuadro de mando integral?**

Realmente es muy importante, tener un cuadro de mando integral ese es el análisis de todos los componentes ya sean operativos, financieros, recurso humano, que nos permitiría visualizar la realidad de la empresa la evolución y la proyección inclusive de las futuras inversiones la toma de decisiones, el personal con el que se cuenta, los ingresos los egresos, es muy importante y necesario que la empresa cuente con este cuadro de mando integral que sea manejado hecho técnicamente y profesionalmente para que nos dé realmente la realidad de institución y la proyección que tenemos hacia el futuro.

**Interpretación:** Nos indica que el cuadro de mando integral es muy importante ya que es el análisis de todos los componentes y sobre todo nos ayuda a ver la realidad, evolución, y sobre todo la proyección de la empresa.

**Pregunta 9**

**¿Qué indicadores financieros debería contener el cuadro de mando integral?**

Los indicadores que deberían ir por ejemplo los que miden el nivel de endeudamiento, nivel del patrimonio, liquidez, dentro de estos grupos existen indicadores como son el de solvencia de independencia, de autonomía financiera que son de gran importancia, pero no podemos dejar a un lado los indicadores presupuestarios en donde nos ayude a medir la eficiencia de los ingresos, gastos y más que todo también la eficiencia de capital son estos grupos los que se debe de tomar en cuenta.

**Interpretación:** Los indicadores que debería contener el cuadro de mando integral son por ejemplo los de endeudamiento, nivel del patrimonio, liquidez claro que dentro de estos existen otros indicadores también se debería medir la eficiencia de los ingresos, gastos y del capital.

**Entrevista dirigida: Ingeniero Mauricio Quiroga - Director Comercial de la Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista.**

**Pregunta 1**

**¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?**

La planificación estratégica dentro de cualquier tipo de organización o institución es el corazón, esto nos permite identificar cuáles son los logros, sueños, metas que nosotros nos planteamos para cumplir con los objetivos de la empresa, que dentro de la empresa pública pues tenemos algunas cosas que diferencian de la empresa privada, en la empresa pública el fin último es la satisfacción a nuestros clientes en cambio que en la empresa privada el fin último es la rentabilidad, necesitamos nosotros una planificación estratégica bien estructurada y para eso pues necesitamos un sistema de medición y de seguimiento para nosotros poder medir el rendimiento de este objetivo.

**Interpretación:** Es el corazón de cualquier tipo de organización porque nos permite identificar cuáles son los logros, sueños y metas que debemos cumplir con los objetivos de la empresa.

**Pregunta 2**

**¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?**

Actualmente nosotros tenemos un cumplimiento de actividades de acuerdo a nuestro plan operativo, cada uno está compuesto de planes operativos para cumplir nuestra misión y visión, y por ley además los servidores públicos tenemos que cumplir con un plan operativo pero creo que si nos hace falta mucho el tema de indicadores de gestión que nos permita medir las metas bien encamadas, porque el plan operativo debe tener la dificultad de no cumplir con el objetivo planteado.

**Interpretación:** En la actualidad cuentan con un plan operativo para cumplir con la misión y visión pero si nos hace mucha falta el tema de indicadores de gestión.

### **Pregunta 3**

#### **¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?**

Pues obviamente la ley da algunos mecanismos una el cumplimiento del presupuesto otra que el cumplimiento del plan operativo que esté de acuerdo con las normas de finanzas públicas, de acuerdo a lo que la ley estipula, recordemos que dentro del derecho público se puede hacer netamente lo que está dentro de la ley, al contrario del ambiente privado que es precisamente no se puede hacer lo que está prohibido por la ley.

**Interpretación:** Se basan en lo que la ley estipula, como por ejemplo el cumplimiento del presupuesto y del plan operativo.

### **Pregunta 4**

#### **¿Con que tipos de control interno cuenta la EP-EMA?**

Hay un control interno financiero y un control de gestión que se da a cargo del sistema operativo, a través de mecanismos de rendición de cuentas e informes, pero más dentro del control interno financiero.

Se da una serie de pasos que dan como finalidad tener los medios de verificación necesarios para poder decir que se ha cumplido con cierta actividad y esta actividad que pertenece al plan operativo de la institución.

**Interpretación:** Existen dos tipos de control interno el uno es el control interno financiero y el otro es el del sistema operativo a través de mecanismos de rendición de cuentas e informes de las distintas actividades que se realizan dentro del mercado mayorista.

## **Pregunta 5**

### **¿Qué tan en serio es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?**

En la actualidad y por muchas instituciones es el eje fundamental para nosotros poder cumplir con las actividades y objetivos planteados para poderlos cumplir, este tema de los indicadores de gestión es un tema aparte de ser apasionante es un tema sumamente importante que debería ser tomado en cuenta y obviamente nosotros en nuestra empresa púes se lo ha tomado en cuenta pero obviamente hay que tomar en cuenta que es una empresa que está empezando su despegue entonces todo esto tiene un proceso lamentablemente el proceso si se ha llevado su tiempo, pero creo firmemente que nosotros debemos instalar el tema del cuadro de mando integral y seguimiento para nosotros poder cumplir de mejor manera con el futuro deseado y los objetivos esperados por la empresa.

**Interpretación:** Es el eje para cumplir con las actividades y objetivos planteados, en la actualidad es un tema sumamente importante que se debe tomar en cuenta.

## **Pregunta 6**

### **¿Cómo calificaría usted el clima organizacional de la empresa?**

El clima se ha generado, todo esto depende del compromiso y el empoderamiento de cada uno de nosotros los funcionarios, todos somos actores fundamentales del clima organizacional en este sentido la empresa pública ha tenido un clima de trabajo en equipo, un trabajo que se ha venido haciendo de una forma eficiente, transparente que es nuestro principal valor, quizás podremos habernos equivocado en algunas circunstancias pero la transparencia es lo que nos caracteriza nos ha permitido a nosotros podernos sobreponer a esos errores y poder continuar con el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos

Pero obviamente el clima organizacional ha sido un ambiente que nos permite a mostros mejorar, desenvolvemos correctamente dentro de nuestros sitios de trabajo sin sentirnos perseguidos, descuidados ya que estamos siendo monitoreados a través de uno de los sistemas púes esto nos permite rendir con eficiencia las funciones.

**Interpretación:** Es un buen ambiente de trabajo ya que permite mejorar y desarrollarnos correctamente dentro de cada uno de nuestros puestos de trabajo.

### **Pregunta 7**

#### **¿Qué factores negativos impiden el desarrollo empresarial a la EP-EMA?**

Los factores negativos que hemos identificado son factores políticos partidistas externos a nuestra forma empresarial, este creo que ha sido el factor principal ya que se tiene intereses personales sobre ese tema, yo creo que el factor político engrandecería mucho a la empresa porque todos tenemos una opinión y todos tenemos derecho a pensar de forma distinta, pero lo complicado es cuando esa forma de pensar egoísta y tiende por sus propios intereses, por otro lado es la cultura es la forma de pensar que tienen los actores, como la resistencia al cambio a la innovación, quizás por el desconocimiento ya que todo cambio que se desconoce pues a uno le genera incertidumbre, preocupación pero en torno de eso hay pensador que indica que para cambiar una generación se necesita alrededor de unos 100 años pero nosotros vamos caminando y vemos que con buena satisfacción la forma de los actores van cambiando, el mercado ha tenido un adelanto inmenso en lo que es los sistemas de comercialización, la dedicación del servicio del servidor público entonces hay importantes adelantos que yo creería que si es un cambio consistente que va a permanecer en el tiempo, que no tome tanto tiempo como dijo ese pensador.

**Interpretación:** El factor más importante que podemos identificar es el factor político partidista ya que este podría ser un factor que engrandecería mucho a la empresa pero no es así mejor impide que las actividades se efectúen correctamente.

### **Pregunta 8**

**¿De qué manera cree usted que le ayudaría a la EP-EMA disponer de un cuadro de mando integral?**

El cuadro de mando integral es de forma fundamental, ya que en la nueva estrategia empresarial es necesario que el ejecutor de esa nueva estrategia empresarial, sea la actual o la nueva administración, pues es necesario que se incorpore un sistema de indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos evaluar esos objetivos y su cumplimiento.

Uno de los objetivos fundamentales de las empresas públicas es ser sostenibles yo creo que gracias a Dios la empresa pública Mercado Mayorista es una de las pocas si no es la única que se mantiene con sus propios recursos pero el entorno cambiante de la empresa pública el sistema de comercialización es sumamente fuerte, el diseño de este cuadro de mando integral permitirá cumplir con la misión que es el de ser el centro de acopio y distribución más grande del Ecuador.

**Interpretación:** Es necesario que se incorpore un sistema de indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos, evaluar esos objetivos y su cumplimiento.

### **Pregunta 9**

**¿Qué indicadores operativos y comerciales deberían contener el Cuadro de Mando Integral para su seguimiento?**

Cada uno de los objetivos estratégicos debe tener sus propios indicadores de resultados y cada uno de esos objetivos que nosotros nos hemos trasladado deben tener sus propios indicadores pero de pronto de lo que podríamos hablar como metas más que como indicadores porque los indicadores se evalúan en pasado, como metas está el implementar al 100% el sistema de comercialización del mercado mayorista, dentro de lo que son los ámbitos internos es estandarizar o tener un manual de funciones aprobado el nuevo manual de funciones de los empleados de tal manera que no se sobrepongan algunas funciones básicamente en lo que es las funciones operativas se confunde mucho lo que es la función

del guardia de seguridad con lo que es el supervisor de naves del mercado mayorista esto debe cambiar radicalmente la forma de ver el mercado.

**Interpretación:** Uno de los indicadores podrían ser por ejemplo implementar al 100% el sistema de comercialización.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El procedimiento que se desarrolla a continuación toma en cuenta las recomendaciones realizadas por los autores del Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan y David Norton.

La descripción de este procedimiento está realizada desde un ámbito conceptual, teórico y práctico, incluyendo el diseño de herramientas de control y comunicación que ayudan a la implementación estratégica.

Una vez definidas las estrategias a seguir surgidas de un proceso de planificación estratégica, es necesario verificar y controlar su aplicación, esta herramienta es el Cuadro de Mando Integral que permite dar seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos.

El análisis es debido a que la EP-EMA necesita innovar su modelo institucional con un proceso de mejoramiento de productos, servicios y procesos.

#### **4.3. PROPUESTA**

##### **4.3.1. Procedimiento para la implementación del cuadro de mando integral**

Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, propone los pasos a seguir para la implementación del Cuadro de Mando Integral como lo ilustra el Cuadro No. 21

## Cuadro No. 21

### Procedimiento para la implementación del CMI

<b>PASOS</b>	<b>1. Introducción al Cuadro de Mando Integral</b>
	2. Estudio de la organización
	3. Estudio de las técnicas de información
	4. Elección del equipo guía
	5. Adiestramiento del equipo guía
	6. Uso de la aplicación SISTRAT
	7. Elaboración del Mapa Estratégico
	8. Diseño de Indicadores
	9. Desarrollo de estrategias funcionales, recursos y responsables
	10. Diseño del Cuadro de Mando Integral

**Fuente:** KAPLAN & NORTON el Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, 3ra Edición.  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

#### **Paso No. 1. Introducción al cuadro de mando integral**

El funcionamiento de los procesos internos depende de la existencia de los recursos físicos y personas capacitadas, por lo tanto la selección, desarrollo y formación de personas es tan importante como una correcta elección en la adquisición de bienes para el desarrollo de los procesos de la EP-EMA y generar con esto una ventaja competitiva a nivel nacional, ya que en la actualidad los supermercados son los que están remplazando a los mercados tradicionales.

#### **Paso No. 2. Estudio de la organización**

En este paso se analiza a la organización, de cómo ha evolucionado desde su creación, también conoceremos los servicios que presta a los señores comerciantes de esta forma analizar cómo el diseño del Cuadro de Mando Integral ayudará a todos los niveles de la EP-EMA.

## **Datos generales de la institución**

**Nombre de la Institución:** Empresa Pública Empresa Municipal Mercado  
Mayorista Ambato

**Rama de Actividad:** Prestar Servicios

**País:** Ecuador

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Av. El Cóndor y Tres Carabelas S/N

**Gerente General:** Economista Hernán Pico Acosta

**Fecha de creación:** 26 de octubre de 2010 mediante Ordenanza Municipal

**Teléfono:** 032406940

### 4.3.2. Ubicación

La EP-EMA se encuentra ubicada en el centro del país en la Av. El Cóndor entre Julio Jaramillo y Tres Carabelas / 2406349 - 2406448 - 2406940 AMBATO – ECUADOR



**Gráfico No. 24** Ubicación  
**Fuente:** EP-EMA

La Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista cuenta con 22 naves las cuales se clasifican de la siguiente manera como se indica en la Cuadro N° 22

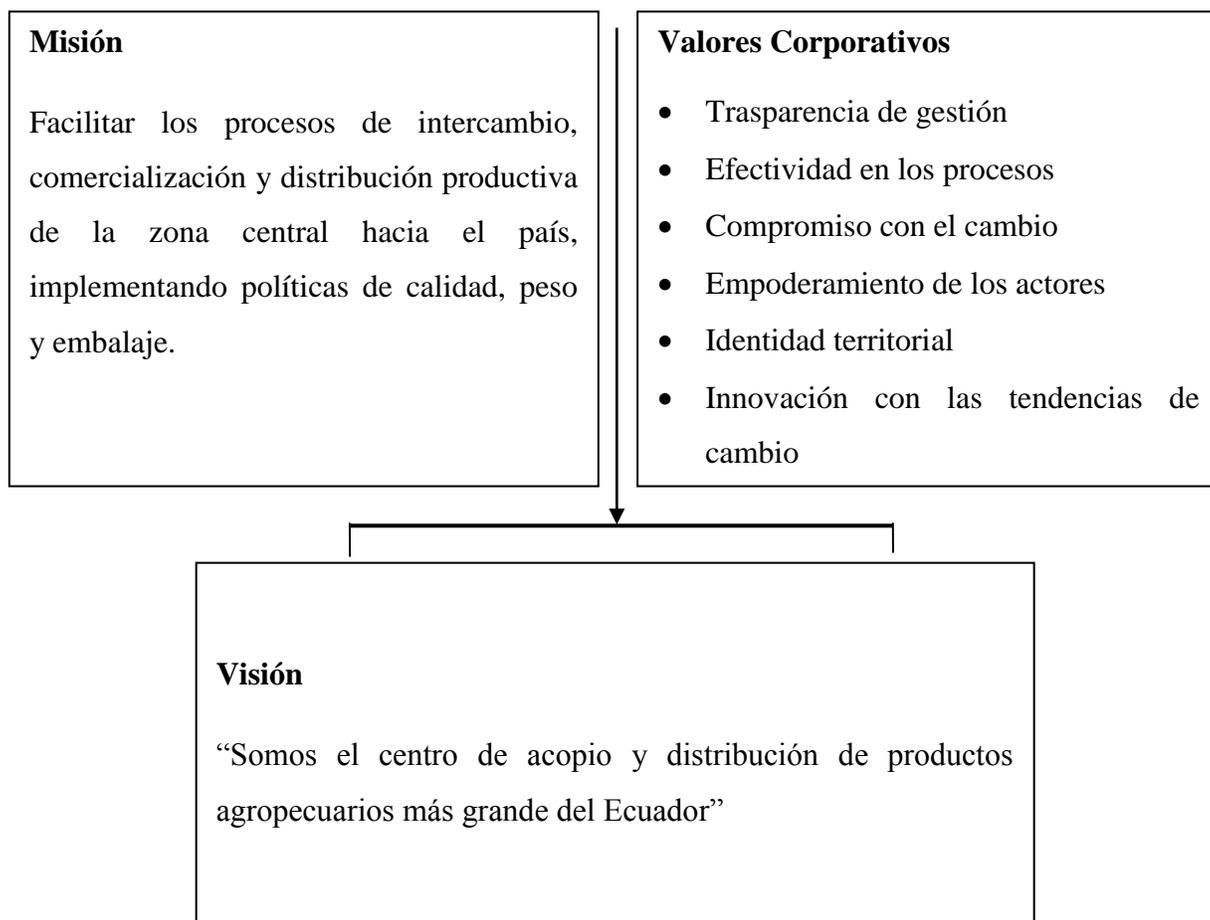
**Cuadro No. 22 Naves EP-EMA**

<b>NAVES</b>	<b>PRODUCTOS PRINCIPALES</b>
<b>ZCF</b>	Zona del consumidor final
<b>A</b>	Fruta importada
<b>B</b>	Tomate de riñón, zanahoria
<b>C</b>	Fruta importada, naranjilla
<b>D</b>	Granos tiernos
<b>E</b>	Abarrotes
<b>F</b>	Papas
<b>G</b>	Ajo, cebolla importada
<b>H</b>	Papas
<b>I</b>	Papas
<b>J</b>	Granos y gramíneas
<b>K</b>	Fruta del valle
<b>L</b>	Tomate de árbol, cebolla rama
<b>LL</b>	Envases, mora, fresa
<b>M</b>	Ajo, cebolla
<b>N</b>	Cebolla
<b>Ñ</b>	Huevos
<b>O</b>	Hortalizas
<b>P</b>	Fruta de la costa
<b>Q</b>	Fruta de la Sierra
<b>X</b>	Tomate de riñón
<b>Z</b>	Sacos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### 4.3.3. Misión, Visión y Valores Corporativos



**Gráfico No. 25** Misión, Visión, Valores Corporativos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### 4.3.4. Objetivos Estratégicos

1. Dotar de infraestructura, equipamiento adecuado para el intercambio comercial de los usuarios de la EP-EMA.
2. Generar sistemas de control, ordenamiento e imagen, que permita el aprovechamiento efectivo de los recursos institucionales.
3. Potencias las capacidades de los actores, posicionando el comercio mayorista a nivel nacional e internacional.

4. Implementar Sistemas de información y comunicación que permita transparentar la gestión.
5. Establecer los sustentos legales para la buena marcha de la empresa.

#### **4.3.5. Productos y servicios**

La Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, ofrece a sus usuarios los siguientes servicios:

##### **❖ Médico – Odontológico**

“La EP-EMA siempre preocupada y sensible por la seguridad y salud integral del comerciante catastrado de la EP-EMA ha puesto en funcionamiento desde el 17 de junio de este año una nueva instalación que brindará servicio alrededor de 2000 comerciantes en los campos de la medicina general así como también la odontología, este servicio atenderá de lunes a viernes y de acuerdo con la necesidades de la Empresa, se propone realizar más actividades que constan dentro del Modelo de Gestión presentada por la administración y acertadamente aprobado por el Directorio, el mismo que brindará servicio de emergencias, primeros auxilios, atención primaria preventiva, mediante campañas de socialización acerca del cuidado y prevención de enfermedades entre otros beneficios y en el campo odontológico, prolaxis, curaciones, atención preventiva entre otras, estos beneficios proporcionarán incentivo y tranquilidad a quienes diariamente se dan cita y estimulan la dinámica agroalimentaria de nuestra ciudad, provincia y país por ello siempre trabajando para la ciudadanía la EP-EMA como el centro de acopio y distribución más grande del Ecuador.”



**Gráfico No. 26** Centro Médico – Odontológico  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### ❖ Guardería

Queremos dar respuesta a las necesidades de los niños de 0 a 3 años, pero sobre todo pretendemos que el niño sea feliz en la Guardería proporcionándole para ello toda la atención que a estas edades necesitan y favoreciendo la adquisición y el desarrollo de los primeros hábitos y actitudes.

Al mismo tiempo procuramos orientar a los padres en la tarea educativa de sus hijos, creando un clima de seguridad, comunicación y participación entre el Centro y la familia.

Es en esta etapa de la Educación Infantil es cuando el niño experimenta grandes cambios en su evolución, ya que comienza a explorar su entorno, a relacionarse con los demás y a utilizar estilos de comportamiento más autónomos.



**Gráfico No. 27** Guardería  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

## ❖ Seguridad

La EP-EMA con la finalidad de resguardar los recursos tanto de la empresa como de los usuarios se ha visto en la necesidad de contratar personal capacitado en esta área, los mismos que se encargada de proteger la integridad física de las personas y de los productos que son comercializados dentro de este centro de acopio.



**Gráfico No. 28** Seguridad  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

## ❖ Zona del consumidor final

La EP-EMA se ha constituido como una empresa mayorista, por lo que dentro de la misma existía mucha informalidad y en base a esto se ha visto en la necesidad de construir un espacio en donde los comerciantes puedan vender sus productos al por menor.



**Gráfico No. 29** Zona del Consumidor Final  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### ❖ Patio de comidas

La EP-EMA ha realizado la construcción del nuevo y moderno local para alimentos preparados localizado en el sector denominado el triángulo frente a la salida número dos, la edificación posee 8 locales internos, mesones interiores de granito, sistema de iluminación diurna nocturna, sistema centralizado de gas, ventilación adecuada además de mesas y sillas tipo patio de comidas, así como también dos locales externos, el moderno edificio tuvo un costo aproximado de 145 mil dólares, la misma tiene como objetivo atender de la mejor forma al usuario que se da cita desde tempranas horas de la madrugada, de forma higiénica y de calidad.



**Gráfico No. 30** Patio de Comidas  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### ❖ Sistema de información de precios

El objetivo de este servicio es concentrar en una sola plataforma la información de precios de los diversos productos que son comercializados dentro del mercado, con el propósito de facilitar a los consumidores la tarea de comparar entre ellos.



**Gráfico No. 31** Sistema de Información de Precios  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### ❖ Sistema de información al usuario

Este servicio se basa en que los comerciantes se acercan a la administración de la EP-EMA a dejar el número de celular para que posteriormente el sistema sea el encargado de enviarle un mensaje indicándole lo siguiente:

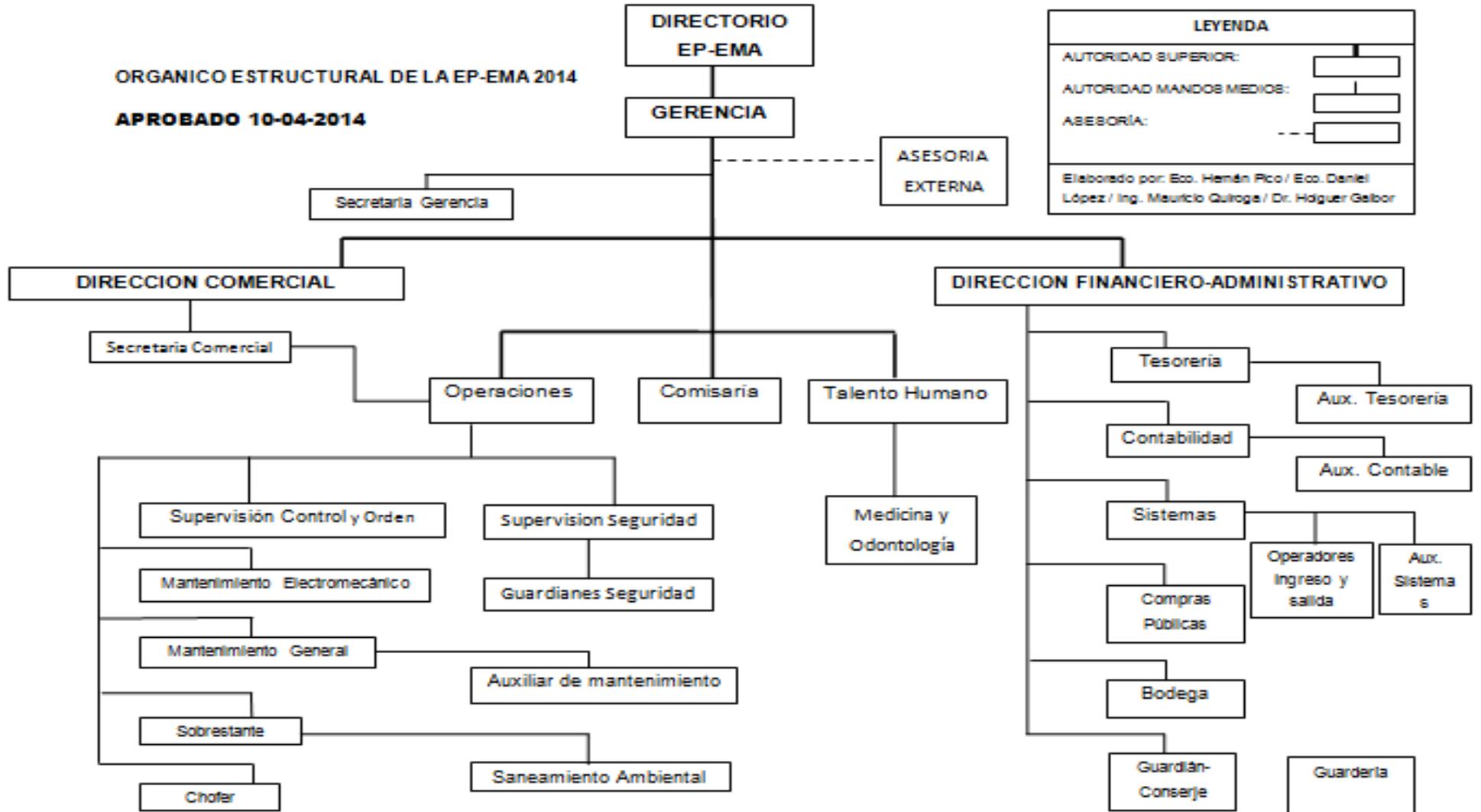


**Gráfico No. 32** Sistema de Información al Usuario  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

#### **4.3.6. Organigrama funcional**

El equipo de trabajo de la EP-EMA está compuesto por el personal:

- Administrativo
- Supervisión y Control
- Médico Odontológico
- Sistema Automatizado de Peaje
- Mantenimiento General
- Higiene y Ambiente
- Seguridad y Control



**Gráfico No. 33** Organigrama Funcional EP-EMA

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

### **Paso No. 3 Estudio de las técnicas de información**

Para la investigación se realizará una herramienta diseñada en Microsoft Office Excel, con la finalidad que sea de fácil entendimiento para la alta gerencia para su respectivo análisis y para una adecuada toma de decisiones.

### **Paso No. 4 Elección del equipo guía**

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton lo primero que se debe hacer es: medir, “La medición es el primer paso para el control y la mejora, si no se puede medir algo, no se puede entenderlo, si no se entiende, no se puede controlar, si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

Por esta razón las personas indicadas y por los conocimientos que poseen sobre el tema de investigación lo realizara el Gerente de la EP-EMA y el Director Comercial ya que poseen las siguientes competencias: profesión; años de trabajo en la institución; conocimientos sobre el Cuadro de Mando Integral y otros.

### **Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía**

El equipo guía necesita ser capacitado sobre el tema de Cuadro de Mando Integral, por esta razón las dos personas que se encargaran de analizar el CMI, se capacitaron del 21 al 25 de Abril del presente año, curso que fue realizado en la Contraloría General del Estado con el tema CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTIÓN, el objetivo de este curso fue definir la metodología del cuadro de mando integral para el diseño, implantación y aplicación de los correspondientes indicadores de gestión.

### **Paso No. 6 Uso de cuadro de mando integral diseñado en Microsoft Office Excel**

Como es de conocimiento la EP-EMA ya cuenta con una planificación estratégica, por lo que es recomendable no tratar desde cero el esquema estratégico, lo que se busca con esta

investigación es analizar y evaluar esta planificación, y de esta forma podemos realizar el Mapa Estratégico de Objetivos.

Para la investigación se utilizó la aplicación SISTRAT “(Sistema de Información de Apoyo a la Formulación de Estrategias) es una aplicación informática de corte eminentemente cualitativo que ha sido diseñada para facilitar el aprendizaje y aplicación de técnicas y herramientas de análisis organizativo.”

Este programa de fácil utilización, permitió ingresar información relevante de la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato: datos generales, misión, análisis del entorno formulación de fines y objetivos, otros aspectos que nos sirven para realizar un diagnóstico organizativo y estratégico. Cuando se ejecuta esta herramienta inmediatamente se despliegan diversas ventanas que contienen íconos que facilitan el análisis del trabajo.

- **Opciones de la aplicación SISTRAT**

La metodología SISTRAT surgió como resultado de una tesis doctoral defendida en 1995. Desde entonces ha ido evolucionando e incorporando nuevas características y complementos a la estructura inicial, manteniendo la filosofía de constituir una herramienta de análisis y diagnóstico de la organización, así como de generación de propuestas y planes de acción mediante la aplicación de los sistemas de información.

Con la finalidad de comprender mejor las etapas y herramientas de análisis, es recomendable visualizar previamente el esquema de la metodología.

**Nivel de unidad de negocio.** Permite ingresar los datos generales de la organización como: el nombre, sector de actividad, año actual, descripción y otros, como lo muestra el gráfico.

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD: EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL ?

AÑO: 2014 SECTOR DE ACTIVIDAD: Servicios ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Local

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 0 NÚMERO DE EMPLEADOS: 72

INGRESOS: 0

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:  
El Mercado Mayorista Ambato, es una institución creada como un espacio para dar cabida al comercio al por mayor de productos derivados de la cadena agroalimentaria, esto debido a que esta actividad es de mayor incidencia en la provincia de Tungurahua.  
En la actualidad la EP-EMA cuenta con 22 naves de comercio al por mayor de las cuales 8 tienen espacios para bodega, el 100% de las

**SISTRAT**

Borrar [Printer Icon] [Blue Arrow Icon]

**Gráfico No. 34** Nivel de Unidad de Negocio  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Misión de la unidad de negocio.** Se ingresa la razón de ser de la organización y aspectos como: producto, mercado, tecnología, compromiso y otros relacionados a la misión.

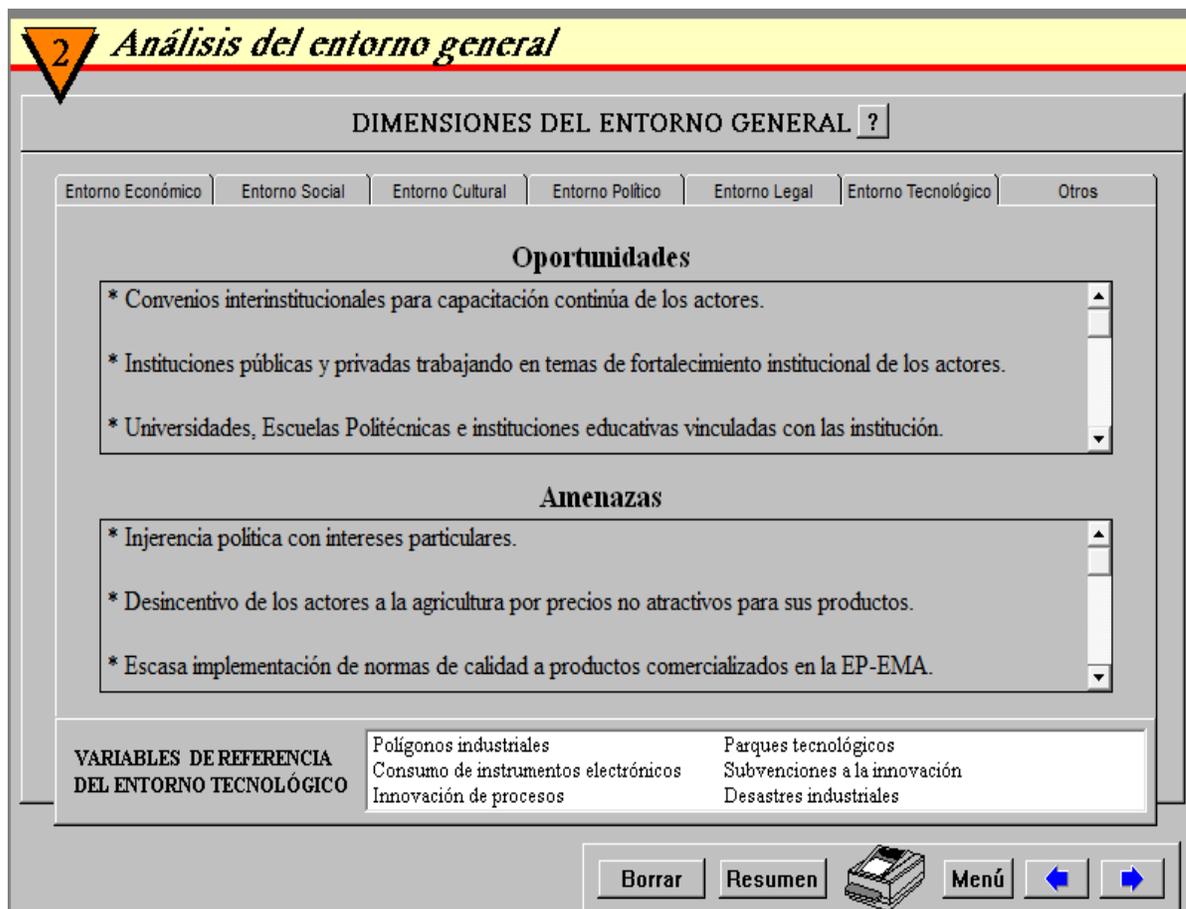
The screenshot shows a software interface titled "1 Misión de la unidad de negocio". At the top, there is a section for "ÁMBITO TEMPORAL:" with a dropdown menu showing "?" and two radio buttons for "ACTUAL" (selected) and "FUTURO". Below this is a horizontal menu with tabs: "Razón de ser", "Producto-servicio", "Mercado", "Geografía", "Tecnología", "Compromiso", "Filosofía", "Capacidades", and "Otros". The "Razón de ser" tab is active, displaying the text "MISIÓN ACTUAL" and a text area containing the mission statement: "Facilitar los procesos de intercambio, comercialización y distribución productiva de la zona central hacia el país, implementando políticas de calidad, peso y embalaje." At the bottom of the interface, there is a toolbar with buttons for "Borrar", "Resumen", a printer icon, "Menú", and two arrow buttons.

**Gráfico No. 35** Misión de la Unidad de Negocio

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

En la ventana de **Dimensiones del entorno general**, se ingresarán los entornos generales como: económico, social, cultural, político, legal, tecnológico y otros, como lo muestra el gráfico.



**Gráfico No. 36** Dimensiones del Entorno General

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Formulación de fines y objetivos.** Permite describir los objetivos y fines detalladamente. Además, en cada pantalla existe la opción de borrar, recuperar y obtener un resumen.

The screenshot shows a software interface titled "5 Formulación de fines y objetivos". The main heading is "FINES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO" with a question mark icon and the number "1". Below this, there is a field for "Fin N° 1" containing the text "Mejorar la imagen de la EP-EMA en lo referente a la infraestructura, ordenamiento y limpieza." Below the heading, there is a section for "OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO" with a question mark icon and an asterisk icon. This section contains six tabs labeled "Objetivo 1.1" through "Objetivo 1.6". The "Objetivo 1.1" tab is active and contains the following fields:

- Descripción del objetivo a alcanzar: Estudio de Ojos de Águila
- Año en que se espera alcanzar el objetivo: 2014 (with a dropdown arrow)
- Indicador cuantitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado: (empty text box)
- Indicador cualitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado: (empty text box)

At the bottom of the interface, there is a toolbar with the following buttons: "Añadir objetivos", "Borrar...", a printer icon, "Resumen", "Datos numéricos...", "Menú", and two navigation arrows (left and right).

**Gráfico No. 37** Formulación de fines y objetivos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

Podemos concluir que esta herramienta fue de gran utilidad ya que ayudo para el estudio y diagnóstico de la EP-EMA, con el propósito de llevar a cabo un análisis estratégico de la planificación estratégica existente, de esta forma ir conociendo las variables o indicadores para el diseño del cuadro de mando integral.

### **Paso No. 7 Confección del mapa estratégico**

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se

convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (Martínez, D. & Milla, A. (2012).

Para la investigación se ha realizado un mapa estratégico que muestra los objetivos y estrategias más importantes o relevantes de la EP-EMA, cabe recalcar que esta es una empresa pública y según Kaplan y Norton indican que el mapa estratégico de estas empresas deben ser encabezadas por la perspectiva del cliente.

En el caso de la EP-EMA las perspectivas a utilizarse son las siguientes:

**Cuadro No. 23 Matriz de perspectivas**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>METAS</b>
<b>CLIENTE</b>	Maximizar la satisfacción de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar servicios de calidad</li> <li>• Satisfacción Introdutores</li> <li>• Satisfacción Productores</li> <li>• Satisfacción Comerciantes</li> </ul>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos económicos financieros.</li> <li>• Dotar de infraestructura, equipamiento adecuado para el intercambio comercial de los usuarios de la EP-EMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos Circulantes</li> <li>• Activos Fijos</li> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Plan Anual de contratación</li> <li>• Presupuesto Anual</li> <li>• Gastos Operativos</li> <li>• Número de nuevos proyectos de inversión</li> <li>• Porcentaje de ocupación de puestos</li> <li>• Inversión anual</li> </ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el sistema de comercialización y de embalaje</li> <li>• Evaluar la planificación estratégica</li> <li>• Homologación y estandarización de procesos internos</li> </ul>

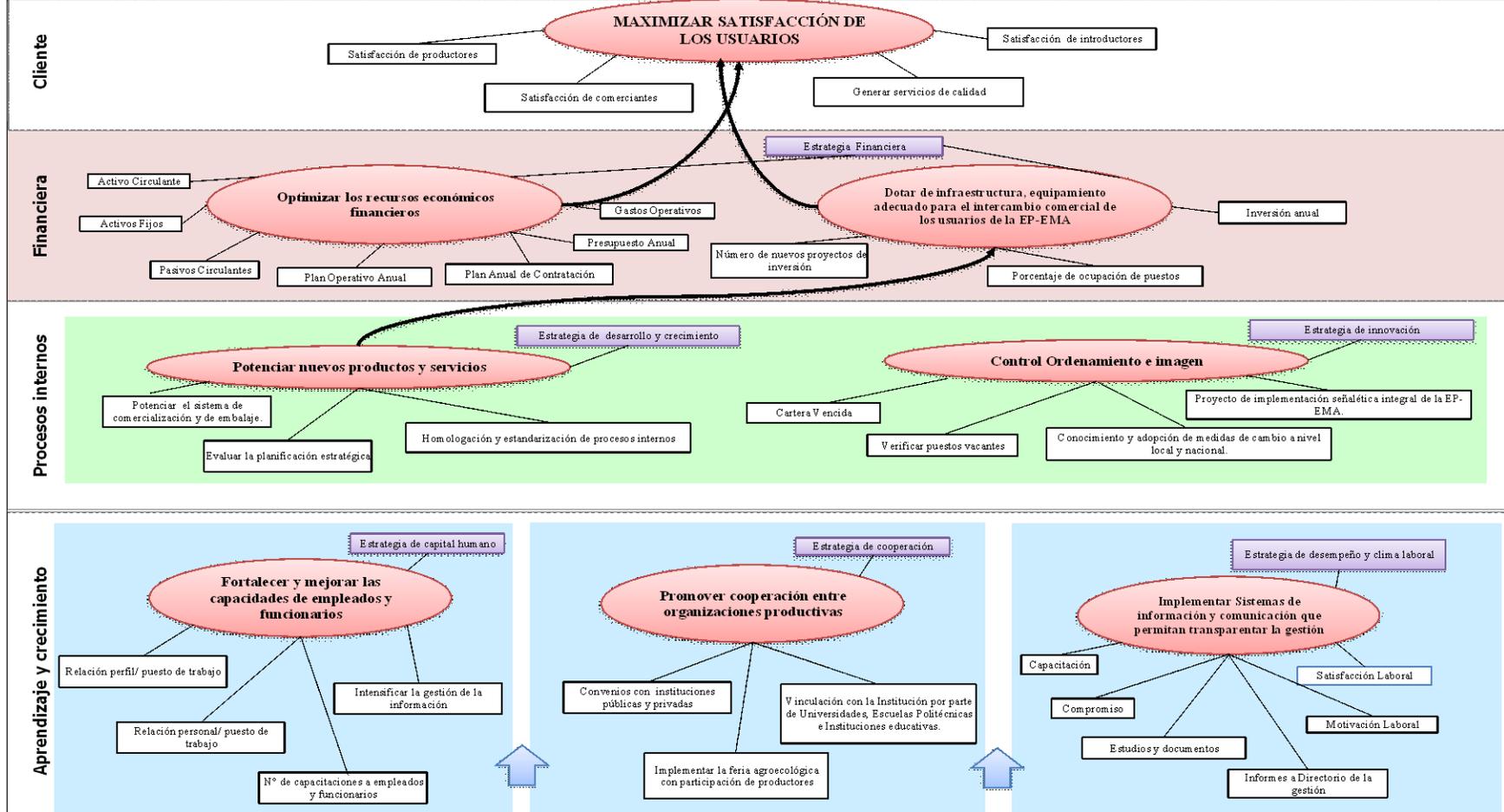
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control ordenamiento e imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartera vencida</li> <li>Verificar puestos vacantes</li> <li>Conocimiento y adopción de medidas de cambio a nivel local y nacional</li> <li>Proyecto de implementación señalética integral de la EP-EMA.</li> </ul>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios</li> <li>Promover cooperación entre organizaciones productivas</li> <li>Implementar Sistemas de información y comunicación que permitan transparentar la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación perfil/ puesto de trabajo</li> <li>Relación personal/ puesto de trabajo</li> <li>N° de capacitaciones a empleados y funcionarios</li> <li>Intensificar la gestión de la información</li> <li>Convenios con instituciones públicas y privadas</li> <li>Implementar la feria agroecológica con participación de productores</li> <li>Vinculación con la institución por parte de Universidades, Escuelas Politécnicas e Instituciones educativas.</li> <li>Capacitación</li> <li>Compromiso</li> <li>Estudios y documentos</li> <li>Informes a Directorio de la gestión</li> <li>Motivación Laboral</li> <li>Satisfacción Laboral</li> </ul>

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**MAPA ESTRATÉGICO**

**EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO**



**Gráfico No. 38** Mapa estratégico EP-EMA

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

## **Paso No. 8 Determinación de indicadores**

Los indicadores pueden ser: operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operarios. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. (Francés, 2006, pág. 54)

Para el diseño de los indicadores primero debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

La Tabla No. 1 muestra los indicadores definidos para la EP-EMA.

**Tabla No. 1 Indicadores - perspectiva del cliente**

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>	
	Capacidad Instalada EP-EMA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Comerciantes Catastrados}}{\text{N}^\circ \text{ de comerciantes no catastrados}}$	%	Mensual	100%	Ing. Sistemas	En	Mide el número total de clientes que la empresa posee.
	Nivel de Aceptación de la Gestión Administrativa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Encuestas Positivas}}{\text{N}^\circ \text{ de Encuestas Negativas}}$	%	Trimestral	100%	Secretaria Gerencia	-	Mide el porcentaje de descontento mensual que han tenido los clientes de la empresa con respecto a la atención y a la calidad del servicio.

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Tabla No. 2 Indicadores financieros**

PERSPECTIVA FINANCIERA	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	
	Solvencia Financiera	Ingresos Corrientes/ Gastos Corrientes	%	Anual	1	Contabilidad	Mide en que grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa	
	Autogestión	Ingresos Propios/ Gastos de Operación	%	Anual	1	Contabilidad	Mide la capacidad financiera de la empresa para cubrir los costos administrativos y operativos.	
	<b>Indicadores Presupuestarios</b>							
	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	
	Eficiencia de los ingresos corrientes	Codificado / Ejecutado	%	Anual	1	Dirección Financiera	Porcentaje que la entidad alcanzo de sus ingresos habiendo recaudado un valor de la totalidad de los valores asignados.	
	Eficiencia de los gastos corrientes	Codificado / Ejecutado	%	Anual	1	Dirección Financiera	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de los diferentes gastos corrientes	
	Eficiencia de los gastos de capital	Codificado / Ejecutado	%	Anual	1	Dirección Financiera	Cuanto mayor sea este índice menor será la necesidad de recurrir al endeudamiento para la financiación de dichas inversiones	

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Tabla No. 3 Indicadores de Procesos Internos**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>
	Operativos de Control	N° de operativos efectuados/N° de operativos planificados a la semana	Unidad	Semanal	100%	Jefe Operativo	Mide el número de operativos realizados para controlar a los informales de la EP-EMA.
	Número de usuarios insatisfechos por el servicio de limpieza	N° de quejas por el servicio de limpieza/ N° de usuarios encuestados	Unidad	Mensual	%	Encuesta	Mide el número de usuarios insatisfechos por el servicio de limpieza de la EP-EMA.
	Número de usuarios satisfechos con el servicio Médico-Odontológico	Porcentaje de usuarios encuestados satisfechos del servicio Médico-Odontológico	Unidad	Mensual	%	Encuesta	Mide el número de usuarios satisfechos por el servicio Médico-Odontológico de la EP-EMA.

Fuente: EP-EMA

Elaborado por: Silvia Ibarra

**Tabla No. 4 Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje**

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
	Identificación de los perfiles de los funcionarios de la EP-EMA	N° de funcionarios con el perfil adecuado/ N° de funcionarios de la EP-EMA	Unidad	Anual	%	Dep. Talento Humano	Mide el número de funcionarios que laboran en la EP-EMA de acuerdo a su título profesional
	Capacitaciones Efectuadas	Número de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones Planificadas en el Año	Unidad	Anual	%	Dep. Talento Humano	Mide el número de funcionarios capacitados en el año.
	Convenios con instituciones públicas y privadas	Número de convenios realizados /N° de convenios planificados en el Año	Unidad	Anual	%	Director Comercial	Mide el número de convenios realizados en el año.
	Calificación del Clima Laboral	N° de Encuestas Positivas/N° de encuestas realizadas	Unidad	Semestral	%	Gerente	Mide el grado de satisfacción de los funcionarios de la EP-EMA.

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

## Paso No. 9 Establecimiento de los objetivos estratégicos

Es necesario indicar que la mayoría de los ingresos de la EP-EMA provienen básicamente de los servicios que presta. Por esta razón, la administración actual, ha dedicado tiempo y esfuerzo con el fin de mejorar la calidad de los servicios y porque no buscar nuevas fuentes de ingresos.

Siempre pensando en el cliente se ha planteado los siguientes objetivos:

**Cuadro No. 24 Objetivos estratégicos**

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	ACCIONES	RESPONSIBLE
O.E.1	Maximizar satisfacción de los usuarios	Clientes	Implementar un buzón de quejas y sugerencias, para buscar respuesta a los problemas planteados por los usuarios	Dirección Comercial
O.E.2	Optimizar los recursos económicos financieros	Financiera	El Estado asigna recursos económicos y financieros a las Empresa Públicas, con el fin que se utilicen con responsabilidad, eficiencia y eficacia. Se enfoca a la distribución óptima del presupuesto recibido.	Dirección Financiera
O.E.3	Dotar de infraestructura, equipamiento adecuado para el intercambio comercial de los usuarios de la EP-EMA	Financiera	Programa de redistribución de naves y giros de negocio estratégico	Dirección Financiera
O.E. 4	Potenciar nuevos productos y servicios	Procesos Internos	Dotar de energía eléctrica a la zona de consumidor final, mejorar el servicio de limpieza, incrementar la señalética de información, implemetar un centro de capacitación permanente.	Dirección Comercial

<b>O.E. 5</b>	Control Ordenamiento e Imagen	Procesos Internos	Proyecto de Implementación de señalética integral de la EP-EMA	Dirección Comercial
<b>O.E. 6</b>	Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados y funcionarios	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar un programa de capacitación permanente en todas las áreas, atando a un proceso de selección y desarrollo humano.	Departamento de Talento Humano
<b>O.E. 7</b>	Promover cooperación entre organizaciones productivas	Aprendizaje y Crecimiento	Con el fin de obtener mejores resultados y beneficios mutuos, es necesario trabajar en conjunto y contar con la cooperación de organizaciones productivas y académicas.	Gerencia
<b>O.E. 8</b>	Implementar Sistemas de información y comunicación que permitan transparentar la gestión	Aprendizaje y Crecimiento	Implementar sistemas de información para acceso y uso de la información generada.	Gerencia

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

## Paso No. 10 Diseño del cuadro de mando integral

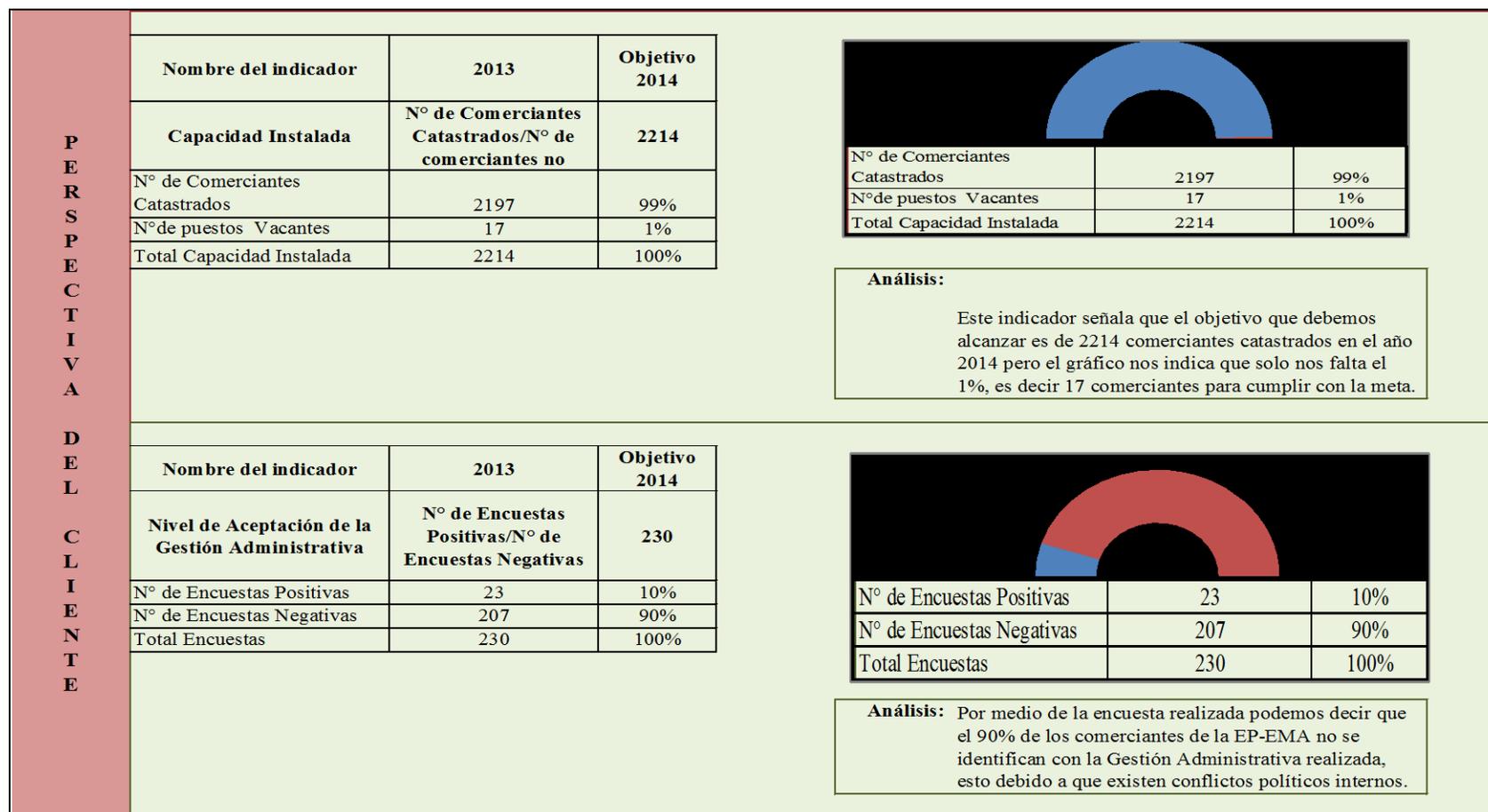
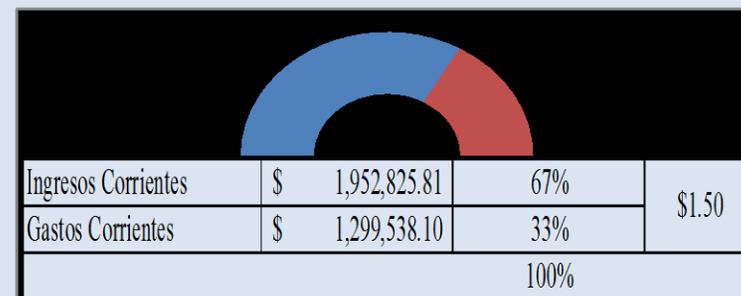


Gráfico No. 39 Indicadores del cliente

Fuente: EP-EMA

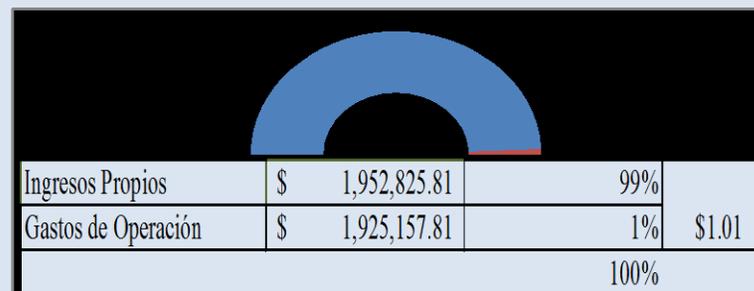
Elaborado por: Silvia Ibarra

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Solvencia Financiera	Ingresos Corrientes/ Gastos Corrientes	1
Ingresos Corrientes	\$ 1,952,825.81	\$1.50
Gastos Corrientes	\$ 1,299,538.10	



**Análisis:** Este indicador señala que la EP-EMA cuenta con \$ 1.5 para hacer frente a sus gastos corriente, es decir tiene una solvencia financiera aceptable.

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Autogestión	Ingresos Propios/ Gastos de Operación	1
Ingresos Propios	\$ 1,952,825.81	\$1.01
Gastos de Operación	\$ 1,925,157.81	



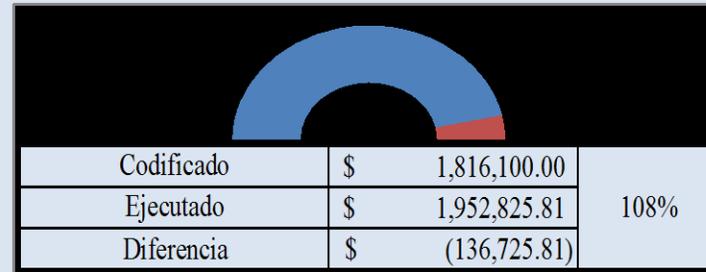
**Análisis:** Por medio de este indicador nos damos cuenta que la EP-EMA tiene \$ 1.01 para cubrir sus gastos administrativos y operativos.

**Gráfico No. 40** Indicadores financieros

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

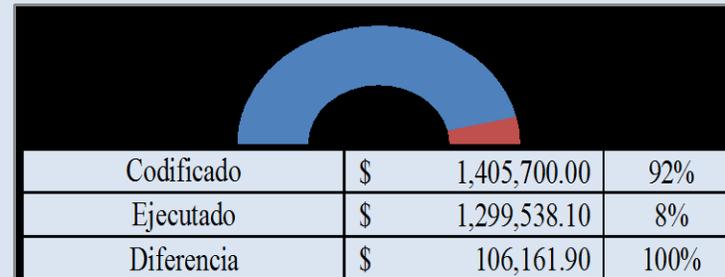
Nombre del indicador	2013	
Eficiencia de los ingresos corrientes	Codificado / Ejecutado	Eficiencia
Codificado	\$ 1,816,100.00	108%
Ejecutado	\$ 1,952,825.81	
Diferencia	\$ (136,725.81)	



**Análisis:**

El superavit de ingresos corrientes se explica porque existe mayor recaudación real en comparación con la recaudación presupuestada.

Nombre del indicador	2013	
Eficiencia de los gastos corrientes	Codificado / Ejecutado	Eficiencia
Codificado	\$ 1,405,700.00	92%
Ejecutado	\$ 1,299,538.10	
Diferencia	\$ 106,161.90	



**Análisis:**

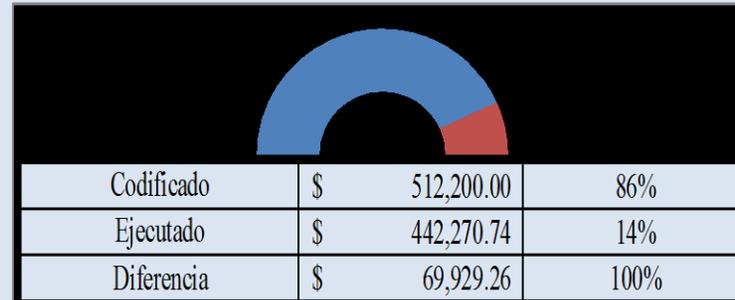
En los gastos corrientes no se ejecutan en un 7.6% por efecto de cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

**Gráfico No. 41** Indicadores presupuestarios

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

Nombre del indicador	2013	
Eficiencia de los gastos de capital	Codificado / Ejecutado	Eficiencia
Codificado	\$ 512,200.00	86%
Ejecutado	\$ 442,270.74	
Diferencia	\$ 69,929.26	



**Análisis:** Los gastos de capital no se ejecutan en un 13.7% debido a que no se realizó la inversión en las pantallas LED, esto debido a que este proceso fue declarado desierto en el Portal de Compras Públicas.

**Gráfico No. 42** Indicadores presupuestarios

**Fuente:** EP-EMA

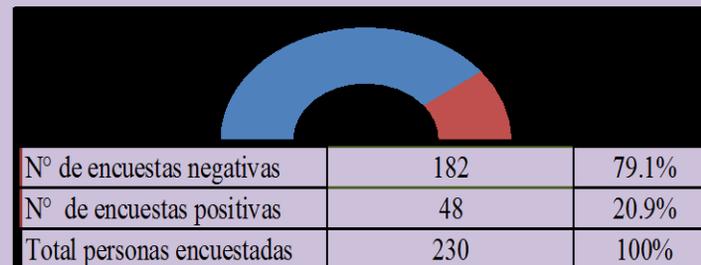
**Elaborado por:** Silvia Ibarra

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Operativos de Control	N° de operativos efectuados/N° de operativos planificados a la semana	10
N° de operativos efectuados	5	50.0%
N° de operativos no efectuados	5	50.0%
Total operativos semanales	10	100%



**Análisis:** Los operativos de control que se realizan en la EP-EMA no cumplen el porcentaje que se debe realizar, debido a que estos controles se los debe realizar 2 veces por día, y como nos podemos dar cuenta solo se realizan una vez.

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Número de usuarios insatisfechos por el servicio de limpieza	N° de quejas por el servicio de limpieza/ N° de usuarios encuestados	230
N° de encuestas negativas	182	79.1%
N° de encuestas positivas	48	20.9%
Total personas encuestadas	230	100%

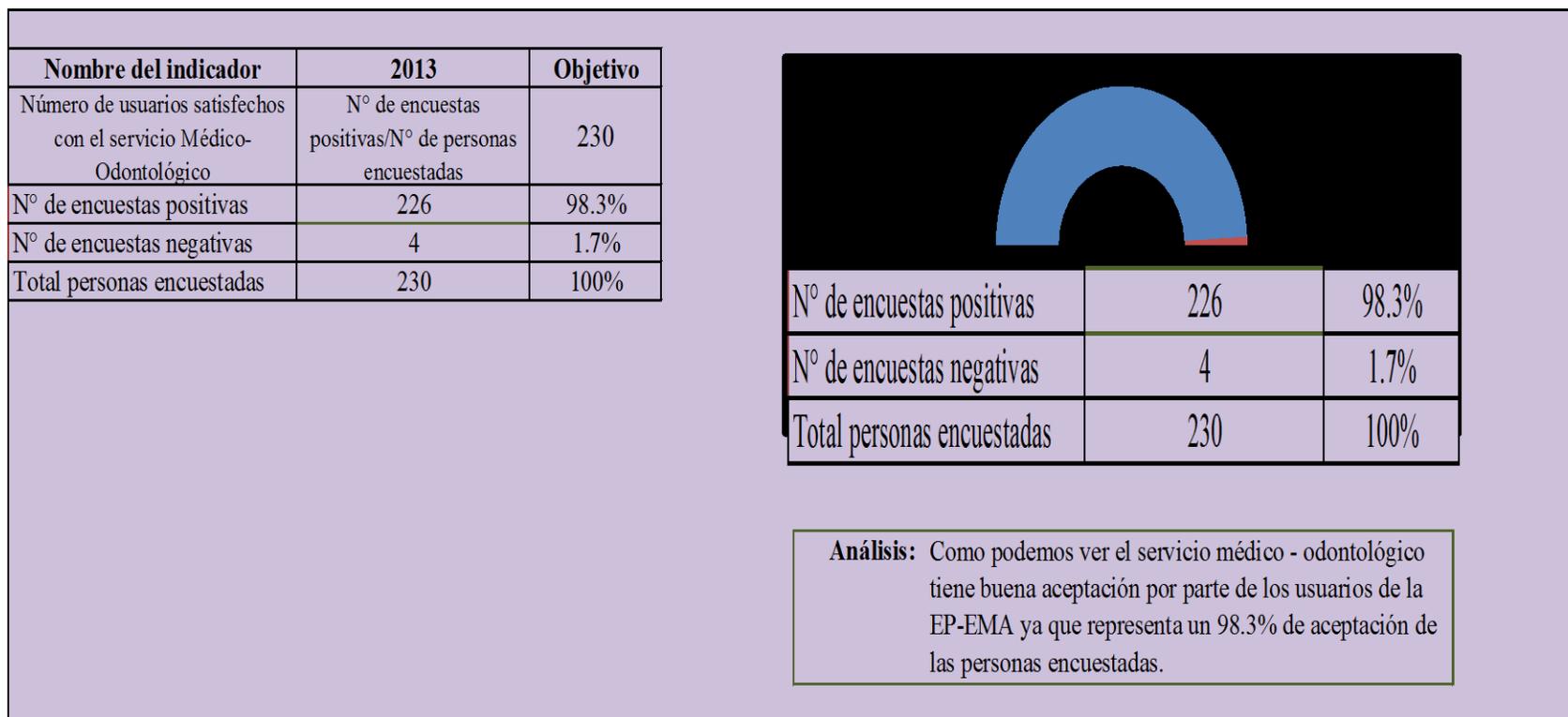


**Análisis:** De acuerdo al análisis realizado vemos que el servicio de limpieza que presta la EP-EMA no es el adecuado debido a que el 79.1% no está satisfecho con este servicio, debido a que las personas que realizan esta actividad lo hacen solo por intereses propios y no por dar un servicio de limpieza de calidad.

**Gráfico No. 43** Indicadores de procesos internos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 44** Indicadores de procesos internos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

Al momento de realizar el cuadro de mando integral sobre la perspectiva de procesos internos encontré la necesidad de realizar un flujograma de cada una de las actividades que realiza la administración de la EP-EMA para que sea más comprensible.

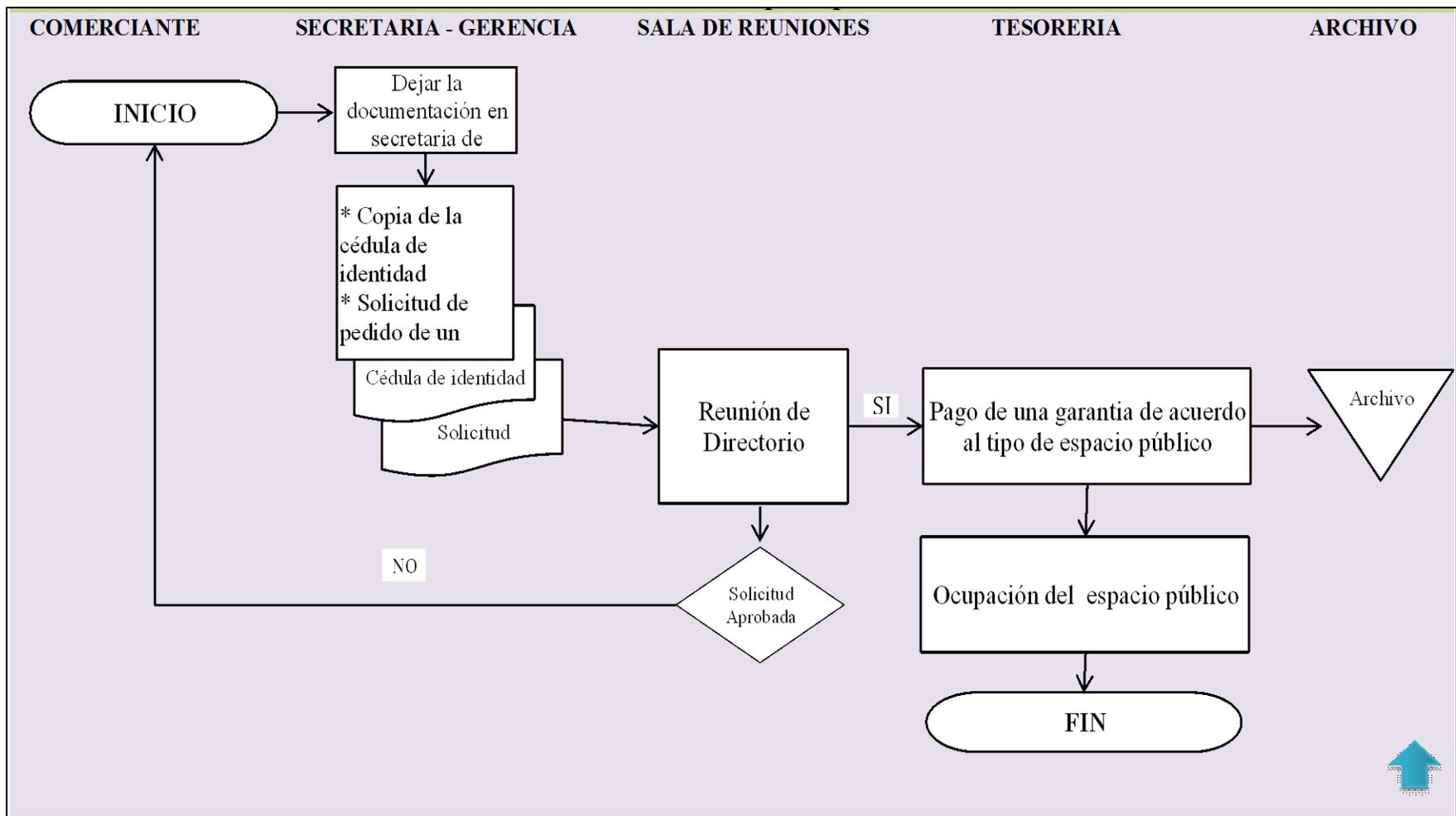
El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las personas, las formas, la distancia recorrido el tiempo empleado, etc. (Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 1997).

**Tabla No. 5 Perspectiva de procesos internos**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Fuente</b>	<b>Interpretación</b>
	Obtención de un espacio público	Requisitos para obtener un espacio público	Unidad	Trimestral	100%	Secretaria-Gerencia	Mide los requisitos para que las personas puedan obtener un espacio público dentro de la EP-EMA.
	Reintegro de puestos	Requisitos para reintegro de un puesto	Unidad	Trimestral	100%	Secretaria-Gerencia	Mide los requisitos para que las personas puedan obtener reintegro de un puesto.
	Ausentarse del puesto	Requisitos para ausentarse de un puesto	Unidad	Diario	100%	Secretaria-Gerencia	Mide los requisitos para que los usuarios catastrados puedan ausentarse del puesto.
	Multas	Número de Multas realizadas en el año	Unidad	Diario	%	Secretaria-Operativa	Mide el número de multas realizadas por las diferentes faltas al reglamento interno de la EP-EMA.

**Fuente:** EP-EMA

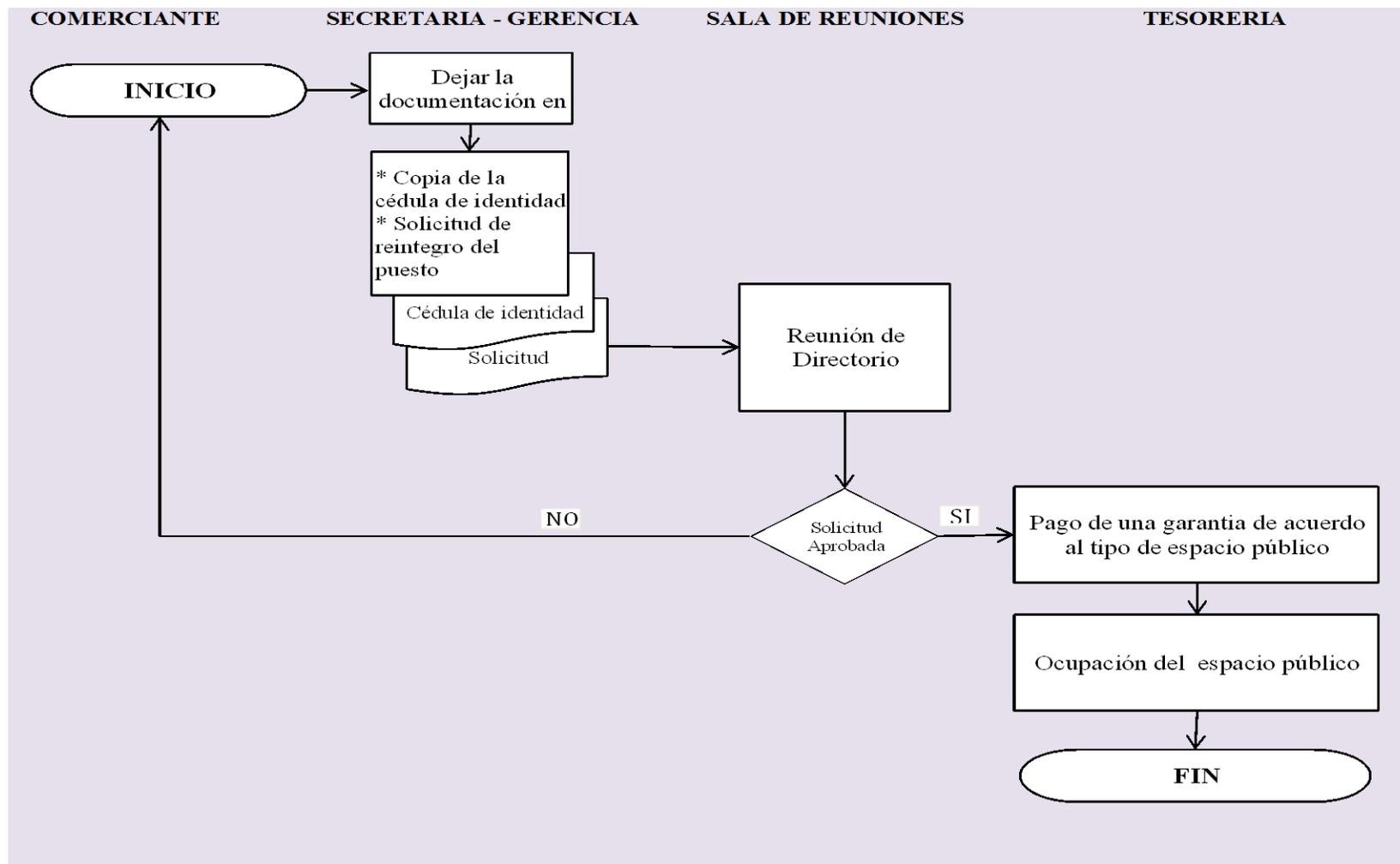
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 45** Obtención de un espacio público

**Fuente:** EP-EMA

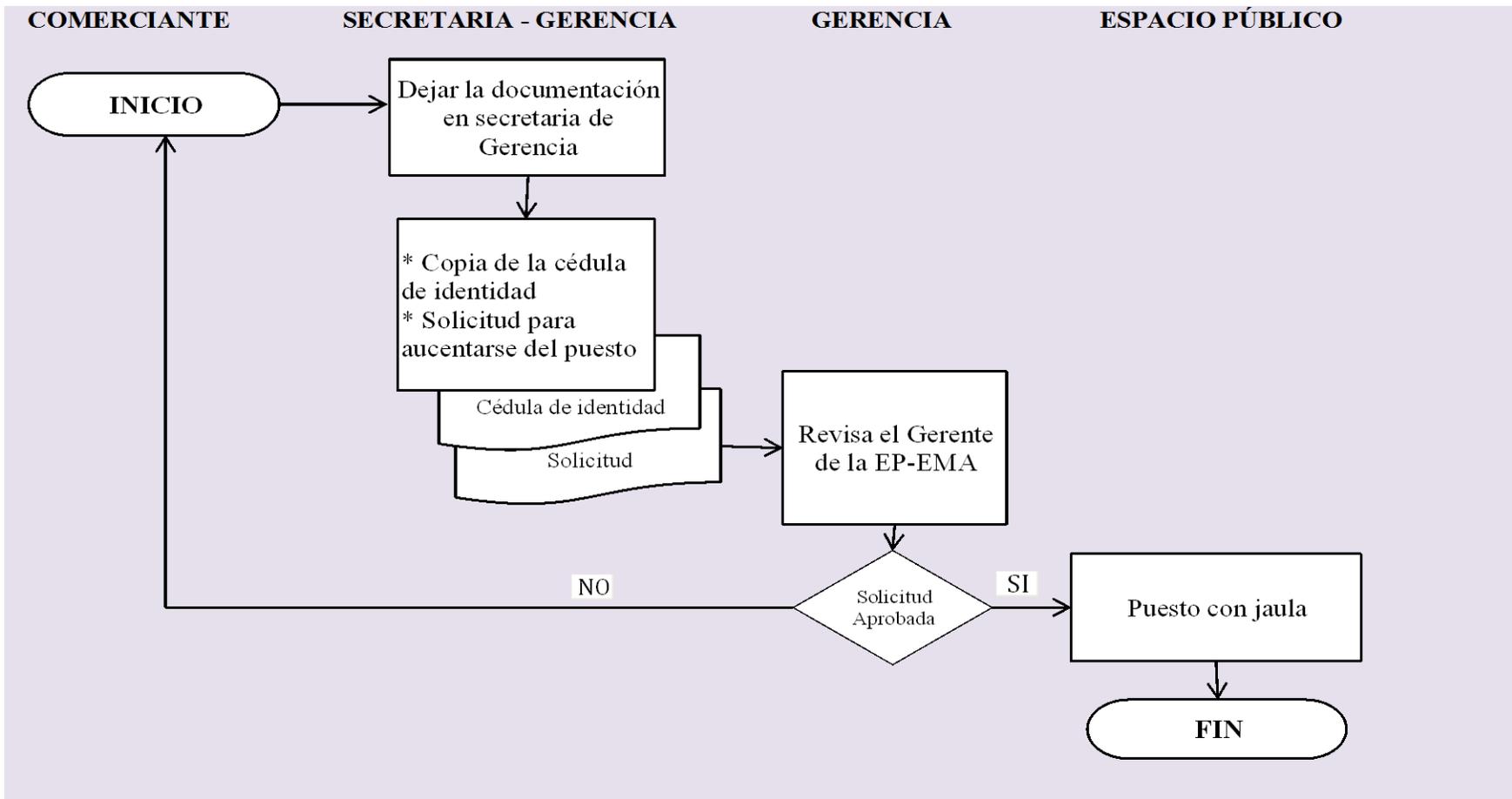
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



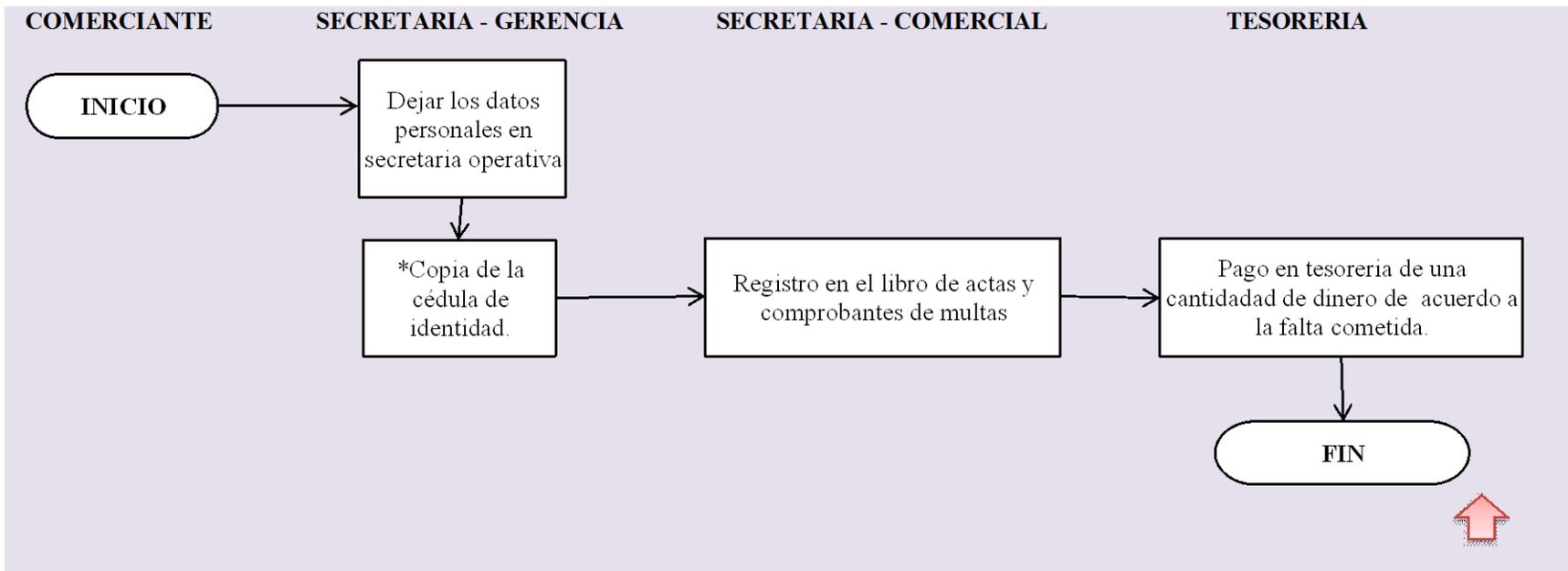
**Gráfico No. 46** Reintegro de puestos

**Fuente:** EP-EMA

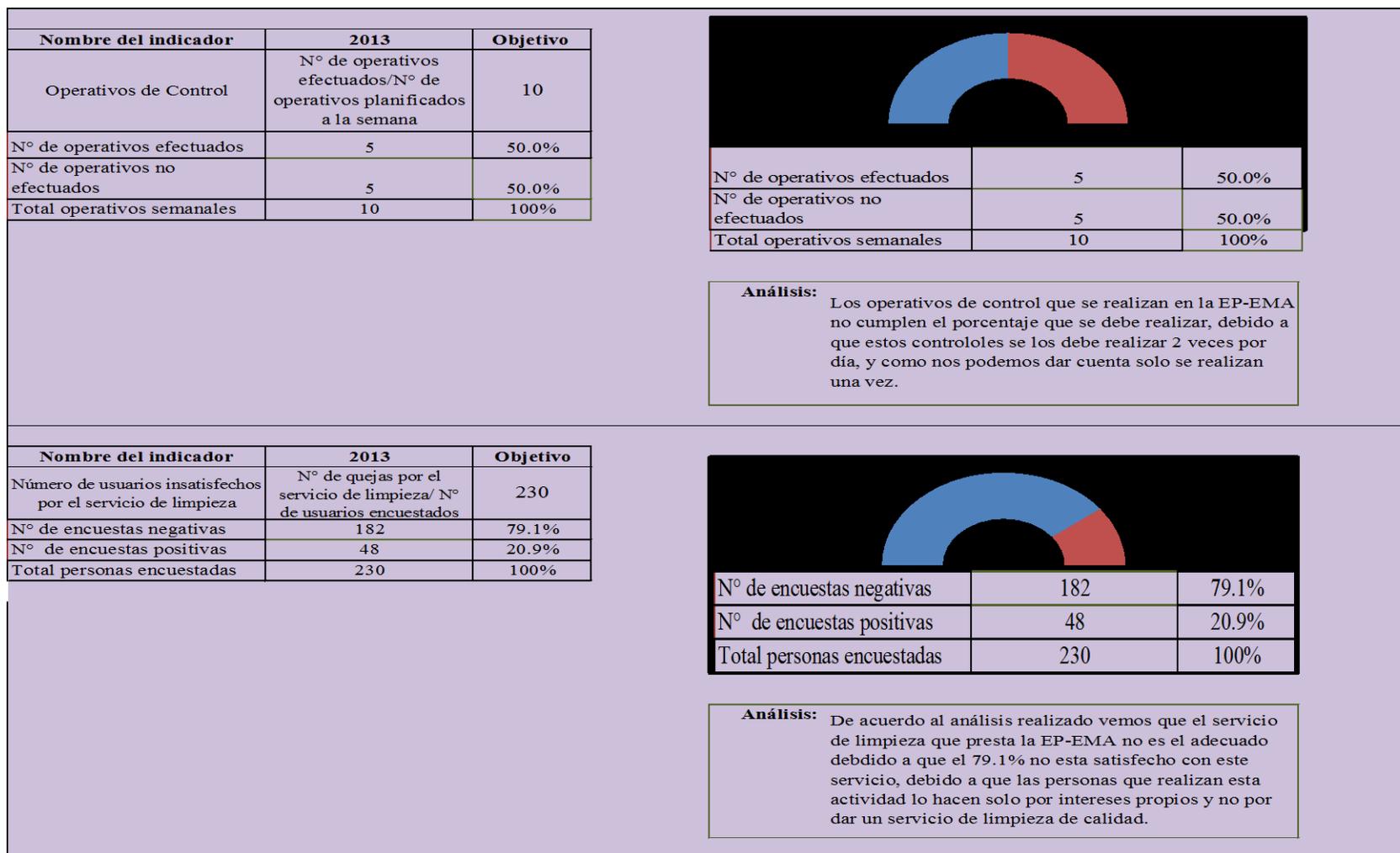
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 47** Ausentarse del puesto  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



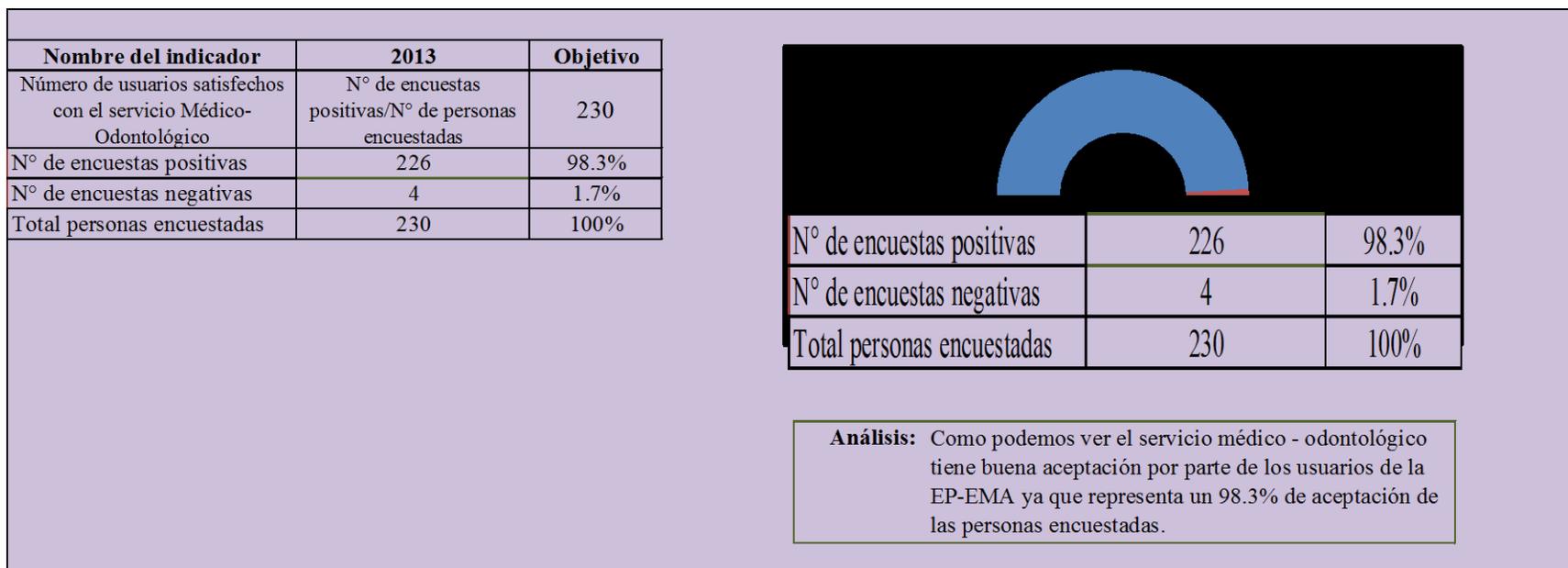
**Gráfico No. 48** Multas  
**Fuente:** EP-EMA  
**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 49** Indicadores de procesos internos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra



**Gráfico No. 50** Indicadores de procesos internos

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Identificación de los perfiles de los funcionarios de la EP-EMA	N° de funcionarios con el perfil adecuado/ N° de funcionarios de la EP-EMA	72
N° de funcionarios con el perfil adecuado	12	16.7%
N° de funcionarios con el perfil no adecuado	60	83.3%
Total	72	100%



**Análisis:** Como podemos ver 83.3% del personal no cumple con el perfil adecuado para el puesto de trabajo que desempeñan, esto es debido a que no se realiza una adecuada selección del personal por parte del Departamento de Talento Humano.

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Capacitaciones Efectuadas	Número de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones Planificadas en el Año	15
N° de capacitaciones realizadas	5	25.0%
N° de capacitaciones no realizadas	15	75.0%
Total capacitaciones planificadas	20	100%



**Análisis:** A través de este indicador podemos darnos cuenta que no se han realizado capacitaciones en un 75%, esto debido a que no existe una planificación de las capacitaciones que se deben realizar en el año.

**Gráfico No. 51** Indicadores de aprendizaje y crecimiento

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Convenios con instituciones públicas y privadas	Número de convenios realizados /N° de convenios planificados en el Año	15
N° de convenios realizados	2	33.3%
N° de convenios no realizados	4	66.7%
Total convenios planificados	6	100%



**Análisis:** El porcentaje de los convenios no que se ha cumplido es de 66.7% esto se debe a que la EP-EMA no cuenta con una persona encargada de gestionar estas actividades.

Nombre del indicador	2013	Objetivo
Calificación del Clima Laboral	N° de Encuestas Positivas/N° de encuestas realizadas	33
N° de encuestas negativas	23	69.7%
N° de encuestas positivas	10	30.3%
Total personas encuestadas	33	100%



**Análisis:** De acuerdo a las encuestas realizadas se encontro que el 69.7% de los funcionarios encuestados no se sienten satisfechos con el clima laboral existente en la EP-EMA por lo que hay que buscar medidas correctivas.

**Gráfico No. 52** Indicadores de aprendizaje y crecimiento

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

#### **4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los funcionarios y usuarios de la EP-EMA; para ello se utilizará el método del Chi- cuadrado.

##### **4.4.1. Planteamiento de la hipótesis**

El diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **VARIABLES DE ESTUDIO**

##### **Variable independiente**

Cuadro de Mando Integral

##### **Variable dependiente**

Toma de Decisiones

##### **Verificación de la hipótesis**

Nos basaremos en 2 preguntas de la encuesta para verificar la hipótesis y poder seguir con el proyecto.

1. ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?
2. ¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

**Tabla No. 6 Relación frecuencias observadas y esperadas**

FRECUENCIA OBSERVADA	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTAS			
¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?	8	25	33
¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?	24	9	33
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>66</b>

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

La Frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Totalomarginalderenglon)(Totalomarginaldecolumna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (la primera pregunta) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(32)(33)}{66} = 16$$

**Tabla No. 7 Frecuencias esperadas**

FRECUCENCIA ESPERADA	OPCIONES	
	SI	NO
PREGUNTAS		
¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?	16	17
¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?	16	17

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

**Tabla No. 8 Distribución muestral**

PREGUNTAS	OPCIONES	fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	((fo-fe) <sup>2</sup> )/fe
¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?	SI	8	16	-8	64	4
	NO	25	17	8	64	3.8
¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?	SI	24	16	8	64	4
	NO	9	17	-8	64	3.8
<b>TOTAL</b>					<b>x<sup>2</sup></b>	<b>15.60</b>

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 15.60

La ji cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución ( $X^2$ ), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad.

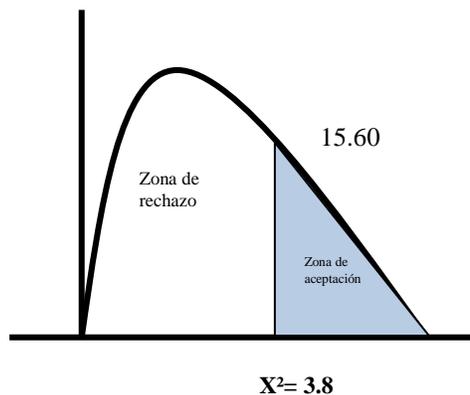
Esto es, para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl=(r-1)(c-1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl= (2-1)(2-1)=1$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO No.3 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de  $X^2$  es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas ( $X^2$  fue significativa).



$X^2= 3.8$

**Fuente:** EP-EMA

**Elaborado por:** Silvia Ibarra

### **Conclusión:**

Como 15.60 es mayor que 3.8, esto quiere decir que se afirma que el Diseño de un Cuadro de Mando Integral permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones en la EP-EMA.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

##### **Perspectiva del cliente**

De acuerdo al análisis realizado los usuarios de la EP-EMA no se identifican con la Gestión Administrativa, ya que consideran que deberían mejorar la calidad de los servicios que presta.

##### **Perspectiva financiera**

Los indicadores financieros utilizados señalan que no existe una eficiencia en la gestión presupuestaria de la EP-EMA, lo que no garantiza el uso razonable de los recursos disponibles y la consecución de objetivos y metas planificadas.

##### **Perspectiva de procesos internos**

De acuerdo a la investigación realizada se puede decir que falta la implementación de energía eléctrica a la zona de consumidor final, mejorar el servicio de limpieza, incrementar la señalética de información, implementar un centro de capacitación permanente.

##### **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

De acuerdo al análisis realizado podemos concluir que el personal que labora en la EP-EMA no cumple con el perfil adecuado para desempeñar a cabalidad sus funciones.

## **5.2. Recomendaciones**

### **Perspectiva cliente:**

- Se sugirió mejorar la calidad de los servicios que presta la EP-EMA, en especial el servicio de limpieza, ya que existe muchas quejas por parte de los usuarios, debido a que en la planilla que pagan mensualmente esta incluido el servicio de limpieza y en muchas ocasiones les toca realizar esta actividad a ellos mismos.

### **Perspectiva financiera:**

- Mantener un efectivo control y evaluación de la ejecución presupuestaria a través de herramientas tales como los indicadores de eficiencia e informes para la toma de decisiones.
- Promover acciones destinadas a concientizar a todos los niveles de la organización sobre la necesidad del cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto.

### **Perspectiva de procesos internos:**

- Implementar un plan de mejoras para identificar todas las necesidades de los usuarios para que puedan realizar su trabajo sin complicaciones, es decir dotar de energía eléctrica, señalética de información y sobre todo implementar un plan de capacitación para los comerciantes.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

- La EP-EMA debe centrar recursos financieros destinados a la una planificación de capacitaciones de los funcionarios

- Al departamento de talento humano se recomienda realizar la selección del personal de acuerdo a su perfil profesional para obtener un óptimo desempeño laboral por parte de los funcionarios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Constitución de la República del Ecuador (2008). Asamblea Nacional. Art. 211.

Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de Junio del 2002, Sección 2, art. 45, numeral 1

Roy Jan y Wetter Magnus, (2000), “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Madrid:

Contraloría General del Estado. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. 15. Quito:

Martínez, Fabián, (1994), *Planeación Estratégica Creativa*, PAC, México: p.73.

Kaplan R, Norton D, (2000), “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”, Barcelona:

Niven, Paul R., (2002), “*El Cuadro de Mando Integral paso a paso*”, Gestión 2000, Madrid:

Gaibor, A. & Villamarín, A. (2013). Implementación del Balanced Score Card como modelo de gestión en la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, Tesis de grado, Espoch.

## **INTERNET**

Fundación Wikimedia. Diseño. Recuperado el 28 de marzo de 2014, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado el 27 de marzo de 2014 <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=zdlG6Xz4r2x5MxVJUzR>

Black Porter, *Administración*, Proceso Administrativo: p. 25-26, recuperado el 25 de marzo de 2014 de [http://books.google.com.ec/books?id=t8jxiiaNoEC&printsec=frontcover&dq=administra cion&hl=es&sa=X&ei=EJ1uU6CSHuG\\_sQTxsYG4DA&ved=0CC8Q6AEwAQ#v=onepag e&q=administracion&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=t8jxiiaNoEC&printsec=frontcover&dq=administra cion&hl=es&sa=X&ei=EJ1uU6CSHuG_sQTxsYG4DA&ved=0CC8Q6AEwAQ#v=onepag e&q=administracion&f=true)

Ministerio de Finanzas. Sector Público. Recuperado el 28 de marzo de 2014. <http://www.finanzas.gob.ec/que-es-el-sector-publico-2/>

Monografías (2013) “Gestión Administrativa de una empresa comercial: recuperado el 14 de Abril de 2014 de <http://www.monografias.com>

Instrumentos para el control de la Gestión. Recuperado el 28 de Marzo de 2014 de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5663/4/Capitulo%20%23%203.doc>

Características del cuadro de Mando Integral. Recuperado el 28 de marzo de 2014. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral).

Universidad EAFIT, (1998). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su definición. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, desde: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>

Clases de Indicadores de Gestión. Recuperado el 28 de marzo de 2014. [http://excelencia-empresarial.com/gestion\\_indicadores.htm](http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm).

Vargas Sabadías. (1996), p. 33-34. Recuperado el 19 de abril de 2014 de <http://books.google.com.ec/books?id=RbaCwPWqjC&pg=PA33&dq=concepto+de+pob laci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=Pyh6U5aBLNGzsAS1roG4Bw&ved=0CDUQ6AEwAQ #v=onepage&q=concepto%20de%20poblaci%C3%B3n&f=false>

# ANEXOS

## ANEXO No. 1



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



**Investigador:** Silvia Ibarra

**Encuesta dirigida:** Funcionarios EP-EMA

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral a la Gestión Administrativa de la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato.

**Indicaciones generales:** Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la EP-EMA?  
SI  NO
2. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la EP-EMA?  
SI  NO
3. ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de la EP-EMA?  
SI  NO
4. ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?  
SI  NO
5. ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de la EP-EMA?  
SI  NO
6. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?  
SI  NO
7. ¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?  
SI  NO

8. ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>X</b>
Perspectiva Financiera	
Perspectiva del Cliente	
Perspectiva de Proceso Internos	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	

9. ¿Cómo calificaría el clima laboral de la EP-EMA?

Excelente ( )

Bueno ( )

Malo ( )

10. ¿En la EP-EMA se trabaja por resultados?

SI  NO

11. ¿En la EP-EMA existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

SI  NO

12. ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo del Gerente y los Directores de la EP-EMA?

SI  NO

13. ¿La toma de decisiones del Gerente y directores departamentales de la EP-EMA es oportuna y eficiente?

SI  NO

**Gracias por su colaboración**



## ANEXO No. 2



### Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Facultad de Administración de Empresas Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

**Investigador:** Silvia Ibarra

**Encuesta dirigida:** Usuarios

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre el diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa de la Empresa Pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato

**Indicaciones generales:** Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1.- ¿Ha realizado algún trámite en la administración de la EP-EMA?

SI  NO

1.1.- ¿Qué tipo de trámite ha realizado?

-----

1.2.- ¿Cuánto tiempo ha tomado en que le respondan su solicitud

-----

2.- ¿Conoce usted los servicios que presta la EP-EMA?

SI  NO

3.- ¿Ha sido beneficiado de los servicios de la EP-EMA?

SI  NO

4.- ¿Cómo calificaría los servicios de la EP-EMA?

SERVICIOS	CALIFICACIÓN			
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
Guardería				
Servicio SMS				
Servicio Médico				
Servicio Odontológico				
Seguridad				
Atención en Trámites				
Atención en Pagos				
Comisaría				
Supervisión				
Tránsito				

Capacitación				
--------------	--	--	--	--

¿En caso de haber respondido que el servicio es malo que piensa que debería hacerse para mejorar?

-----  
-----

5.- ¿Qué otros beneficios cree usted que le hacen falta a la EP-EMA para que pueda satisfacer sus necesidades?

-----

6.- ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de la EP-EMA?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

7.- ¿Cree usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones a la EP-EMA?

- SI  NO

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO No. 3**

**CHI-CUADRADO**

Grados de libertad (Gl)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209