



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del título de:

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN
PEDRO DE RIOBAMBA” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

Jorge Antonio Padilla Muñoz

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación titulado, ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, se ha desarrollado mediante el cumplimiento de las normas de investigación establecidas, una vez revisado y analizado su contenido autorizamos su presentación.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
**DIRECTOR DE TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Padilla Muñoz Jorge Antonio, estudiante de la Escuela de contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que las ideas expuestas en el presente trabajo de titulación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Jorge Antonio Padilla Muñoz

AUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mis padres Jorge Padilla y Norma Muñoz, por el constante apoyo brindado y enseñarme a seguir adelante a pesar de las adversidades, a mis hermanos por ser un ejemplo a seguir y de manera especial a mi tío Juan Muñoz quien con su ejemplo a sabido guiarme por el camino del bien, además a familiares y amigos que de una u otra manera han estado presentes durante mi formación profesional.

Jorge Antonio Padilla Muñoz

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por brindarme la vida, la sabiduría y guía en todo momento, a mis padres que con su esfuerzo y constante apoyo han sido la primordial motivación para seguir adelante, a mis hermanas y hermano que de una u otra manera han sabido apoyarme, a mi tío por el constante apoyo y guía.

A la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por acogerme de buena manera y brindarme la oportunidad de superación, a mis docentes que supieron impartir de manera profesional sus conocimientos y constante apoyo brindado durante toda mi formación profesional.

De manera especial quiero expresar un cordial agradecimiento a los docentes, Ing. Víctor Cevallos y al Ing. Oscar Espíndola quienes guiaron con sus conocimientos profesionales la elaboración del trabajo de titulación, y que más del apoyo brindado han sabido extenderme su amistad y aprecio.

Agradezco al Ing. Napoleón Cadena Alcalde del GAD Municipal del cantón Riobamba, por haberme brindado la oportunidad y confiar en la capacidad adquirida en las aulas para poder desarrollar el trabajo de titulación en la EP-EMMPA.

A la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, a sus funcionarios y clientes en especial a la Ing. Abg. Bélgica Imperio Villamarín Gerente General de la EP-EMMPA por darme las facilidades para poder desarrollar la investigación, mismo que ha sido culminado con éxito.

Jorge Antonio Padilla Muñoz

AUTOR

RESUMEN

El tema del presente trabajo de titulación es ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”. Para poder cumplir con la investigación fue necesario realizar un análisis sobre la fundamentación teórica y metodología del Cuadro de Mando Integral con la expectativa de poder brindar un aporte tendiente a mejorar la gestión empresarial; las organizaciones pueden tener una planificación adecuada, pero al no contar con un sistema que controle la gestión, no podrá determinar si sus objetivos planteados fueron cumplidos, por lo tanto no se podrá tomar acciones tendientes a mejorar y que conlleven al crecimiento de la organización.

Inicialmente se obtuvo el sustento teórico sobre el Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced Scorecard, para posteriormente poder aplicarla adecuándola a la realidad de la empresa.

A continuación se determinó la metodología para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Posteriormente por medio de la aplicación de técnicas investigativas planteamos la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA, donde determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual sirvió para poder realizar una guía de indicadores de gestión mediante la metodología del cuadro de mando integral.

Al término de la investigación se plantearon estrategias empresariales tendientes a mejorar los procesos, la calidad en la entrega de servicios, acciones correctivas, medición de recursos existentes, mismos que servirán para que la administración pueda mejorar su procesos y se puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones.

Finalmente, se estableció conclusiones y se presentó recomendaciones dirigidas a la Gestión Administrativa de la EP-EMMPA.

ING. VICTOR OWWALDO CEVALLOS VIQUE
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The theme of present research is ELABORATION OF THE BALANCED SCORECARD FOR MUNICIPAL PUBLIC COMPANY OF AGRICULTURAL PRODUCERS MARKET “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”. It was necessary to make an analysis of the theoretical foundations and methodology of Balanced Scorecard to carry out in order the research, with the purpose to contribute and improve the business management. The organizations can have proper planning, but not having a system that controls the management process could affect to determine whether their proposed objectives were fulfilled, so that it could not be possible to take actions and improve the growth of the organization.

The theoretical basis of the Balanced Scorecard was obtained initially to apply and adapt it subsequently to the real situation of the company.

After that different methodologies and techniques for the development of the Balanced Scorecard were applied.

Through the SWOT matrix a systematic analysis of the current situation of the organization was made, which shows an approach to reduce the weaknesses and benefit the opportunities through the strengths that the EP EMMPA has.

Business strategies were proposed at the end of the research to improve the processes, service delivery quality, corrective actions and measurement existing resources, which will serve for the administration to improve its processes and reach the objectives through proper decisions making.

Finally, it established conclusions and presented recommendations to the Administrative Management of Municipal Public Company of Agricultural Producers Market “San Pedro de Riobamba”.



ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificación de Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Summary.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Anexos.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Delimitación del problema.....	3
1.4. Justificación.....	3
1.5. Objetivos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes Históricos.....	5
2.2. Fundamentación Teórica.....	6
2.2.1. Orígenes del Cuadro de Mando Integral.....	6
2.2.2. Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	7
2.2.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	8
2.2.4. Perspectiva Financiera.....	8
2.2.5. Perspectiva del cliente.....	11
2.2.6. La Perspectiva del Proceso Interno.....	12
2.2.7. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	14
2.2.8. Características Cuadro de Mando integral.....	15
2.3. Estrategia.....	16
2.3.1. Planeación Estratégica.....	16

2.3.2.	Beneficios de la Planeación Estratégica.....	17
2.4.	Mapa Estratégico.....	17
2.4.1.	Pasos para elaborar el mapa estratégico.....	18
2.5.	Indicadores de Gestión.....	19
2.5.1.	Tipos de Indicadores	20
2.5.2.	Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión.....	21
2.5.3.	Características de los Indicadores de Gestión.....	22
2.5.4.	Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica.....	23
2.5.5.	Elementos de los Indicadores De Gestión.....	23
2.5.6.	Implantación de un Sistema de Indicadores.....	25
2.6.	Gestión	26
2.6.1.	Gestión Administrativa	26
2.6.2.	Modelo de gestión administrativa	27
2.6.3.	Importancia de un modelo de gestión administrativa.	27
2.6.4.	Objetivo de un modelo de gestión administrativa.....	28
2.6.5.	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.....	28
2.7.	Control	29
2.7.1.	Control de gestión	29
2.7.2.	Importancia del control	30
2.7.3.	Sistemas de Gestión de Control	30
2.7.4.	Procesos del Control de Gestión	31
2.7.5.	Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión	31
2.7.6.	Implantación de un sistema de control.....	32
2.7.7.	Áreas de control	32
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1.	Idea a Defender	34
3.1.1.	Variables	34
3.2.	Tipo de Investigación.....	34
3.2.1.	Tipos de estudios de investigación.....	34
3.3.	Diseño de Investigación	35
3.4.	Población y Muestra.....	35
3.4.1.	Población.....	35

3.4.2. Muestra.....	36
3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	37
3.5.1. Métodos.....	37
3.5.2. Técnicas	37
3.5.3. Instrumentos.....	38
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	39
4.1. Propuesta.....	39
4.1.1. Elaboración del Cuadro de Mando Integral	39
4.1.1 Descripción de la Empresa.....	40
4.1.1.1 Datos generales de la Empresa.....	40
4.1.2 Mapa Estratégico.....	62
4.1.3 Indicadores Definidos por la EP-EMMPA	67
4.1.4 Ejemplos de Indicadores de Gestión aplicados.....	87
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ARTÍCULOS WEB	93
ANEXOS	95

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
CUADRO N. 1	La Perspectiva del Cliente, Indicadores Centrales.....	12
CUADRO N. 2	La Perspectiva del Proceso Interno, Modelo de la Cadena de Valor....	13
CUADRO N. 3	Generalización de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	15
CUADRO N. 4	Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan & Norton.	19
CUADRO N. 5	Mapa Estratégico.	65
CUADRO N. 6	Indicador - Facilitar servicios en función de los clientes.....	72
CUADRO N. 7	Indicador - Capacidad Instalada.....	73
CUADRO N. 8	Indicador - Nivel de Aceptación de la Gestión	73
CUADRO N. 9	Indicador - Consumo Presupuestario.....	74
CUADRO N. 10	Indicador - Autogestión.	74
CUADRO N. 11	Indicador - Solvencia Financiera.	75
CUADRO N. 12	Indicador - Eficiencia de Ingresos.	75
CUADRO N. 13	Indicador - Eficiencia de Gastos de Capital.....	76
CUADRO N. 14	Indicador – Consolidar Sistemas de Procesos	76
CUADRO N. 15	Indicador – Operativos de Control.....	77
CUADRO N. 16	Indicador – Usuarios Satisfechos por servicios de taxi	77
CUADRO N. 17	Indicador – Usuarios Insatisfechos por el Centro Infantil	78
CUADRO N. 18	Indicador – Mejorar Niveles de Especialización	78
CUADRO N. 19	Indicador – Perfiles Adecuados del Personal.....	79
CUADRO N. 20	Indicador – Convenios Institucionales	79
CUADRO N. 21	Indicador – Clima Laboral	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
GRÁFICO N. 1	Organigrama Estructural	52
GRÁFICO N. 2	Análisis Financiero Comparativo.....	56
GRÁFICO N. 3	Variación de Precios por Productos	57
GRÁFICO N. 4	Comercialización de Productos Agroalimentarios.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
TABLA N. 1	Indicador de Temas Financieros Estratégicos	10
TABLA N. 2	Población para Entrevista	36
TABLA N. 3	La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	39
TABLA N. 4	División de Plataforma de Comercialización.	46
TABLA N. 5	Matriz FODA	53
TABLA N. 6	Matriz de Perspectivas Cuadro de Mando Integral	63
TABLA N. 7	Indicadores - Perspectiva del Cliente	67
TABLA N. 8	Indicadores - Financieros	68
TABLA N. 9	Indicadores – Procesos Internos	69
TABLA N. 10	Indicadores – Crecimiento y Aprendizaje	70
TABLA N. 11	Objetivos Estratégicos	71
TABLA N. 12	Plan de Acciones	81

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	pág.
ANEXO N. 1	Entrevista a Gerente General	95
ANEXO N. 2	Entrevista a Director de Gestión Financiera	96
ANEXO N. 3	Entrevista a Director de Gestión Comercial	97
ANEXO N. 4	Entrevista a Director de Gestión Administrativa	98
ANEXO N. 5	Encuesta a Usuarios	99
ANEXO N. 6	Encuesta a Funcionarios.	101
ANEXO N. 7	Solicitud de Entrega de Información.	104
ANEXO N. 8	Estado de Situación Financiera.....	105
ANEXO N. 9	Directorio de la EP-EMMPA.....	108
ANEXO N. 10	Distributivo de Personal.....	109
ANEXO N. 11	Catastro de la EP-EMMPA (Plataforma Comercial).....	111

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a adopción de nuevos enfoques dirigidos a mejorar la toma de decisiones por parte de la administración ha logrado asegurar que los productos y servicios entregados sean de calidad, por lo que en años pasados las organizaciones se han dedicado a dirigir sus esfuerzos en fortalecer variables que antes no eran considerados como los indicadores no financieros, es el caso de los sistemas de control de gestión, lo que lo vuelve una herramienta poco compatible con la situación de las empresas.

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, realizar actividades relacionadas con la organización, administración, regulación y control del sistema de comercialización de los productos agrícolas que expenden y comercialicen directamente los productores en relación directa con los comerciantes, organizaciones de consumidores y otros actores mediante la consolidación de las cadenas productivas, está ubicada en la Av. Leopoldo Freire y Av. Circunvalación, su representante legal es la Ing. Ab. Bélgica Villamarín.

Cada vez aparecen nuevas exigencias para las empresas en un entorno netamente competitivo y complejo, por lo que se plantea como una necesidad fundamental el diseñar, adoptar y contar con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño empresarial, por tal motivo el Cuadro de Mando Integral sirve como un instrumento que conlleva a enfrentar las tendencias en el control de gestión, ya que por medio de este se podrá dar un enfoque tradicional de los indicadores financieros con lo moderno de los indicadores de gestión.

El trabajo de investigación plantea la Elaboración de un Cuadro de Mando Integral, para lo cual se plantea la realización de un mapa de estrategias, objetivos, indicadores y demás componentes hasta llegar a la conclusión del mismo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los profesores Kaplan y Norton analizan a la perspectiva del Cuadro de Mando Integral como un objetivo fundamental el convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas que se puede observarse una empresa.

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” le compete todo lo relacionado con la organización, administración, regulación y control del sistema de comercialización de los productos agrícolas que se expenden directamente en el interior de la empresa, las misma que se encuentra en etapa de crecimiento en cuanto a atención al cliente, talento humano y procesos; por lo que se ha convertido en una necesidad fundamental el contar con nuevas estrategias para poder sobresalir en un ambiente netamente competitivo.

Al permanecer en un ambiente de crecimiento continuo la empresa se ha planteado objetivos a corto y largo plazo uno de los primordiales es liderar el mercado regional, y de la zona centro del país; al haber determinado una revisión sobre la gestión de la empresa por parte de la administración, se constató que no cuenta con indicadores que determinen el cumplimiento de los objetivos y metas por parte de la administración, al no ser considerados estos indicadores no se puede controlar y optimizar los recursos económicos, los diferentes procesos internos de la empresa, el aprendizaje y capacitación del personal, así como la calidad en la entrega de los servicios a fin de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

Al no contar con una herramienta que permita monitorear la planificación estratégica, y que determine claramente las metas tendientes a alcanzar los objetivos de la organización, no se puede afrontar de una manera adecuada ante eminentes problemas debilidades y amenazas de la empresa. Una planificación adecuada permitirá reconocer las oportunidades, fortalezas y también los riesgos que deberá afrontar la empresa, analizar la información obtenida y poder tomar decisiones adecuadas.

La falta de aplicación de indicadores de gestión en una empresa hace difícil para un empresario tomar decisiones acertadas tendientes a que mejoren la gestión empresarial, y a la vez al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica.

Los indicadores de gestión son reglas establecidas que ayudarán a medir y valorar el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas por la institución ya que estas debe ser cuantificable, accesible, de fácil comprensión dando lugar a una gestión eminentemente eficaz.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo la elaboración de un Cuadro de Mando Integral incide en el mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”?

1.3. Delimitación del problema

Campo:	Administración
Área:	Gestión Administrativa
Aspectos:	Indicadores de Gestión
Espacial:	Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.
Temporal:	Enero – Diciembre 2014.

1.4. Justificación

TEÓRICO.- La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba ha presentado un crecimiento significativo, esto le ha llevado a ser una empresa competitiva a nivel regional; razón por la cual realizaremos un estudio sobre la metodología que llevó a otras empresas a crecer de una manera significativa y obtener grandes resultados, mediante la implementación del “Cuadro de mando Integral”. Para la realización de este proyecto, se procederá al estudio de los indicadores de gestión bajo la metodología del cuadro de mando integral, los procedimientos y procesos de organizacionales.

PRÁCTICO.- El presente proyecto propone buscar soluciones estratégicas por la inexistencia de indicadores de gestión, ya que al no contar con indicadores, la empresa se encuentra en desventaja ante un mercado netamente competitivo, ya que no se puede realizar un análisis sobre sus logros obtenidos y también identificar sus desventajas, lo que genera inconsistencias en la entrega de productos, en la efectividad y eficiencia tendientes a satisfacer las necesidades del cliente.

METODOLÓGICO.- La presente investigación se lo va a realizar por medio de visitas constantes a la empresa, formulación de encuestas y entrevistas a la gerencia personal administrativo y operativo, también nos enfocaremos en revisar los objetivos estratégicos y su cumplimiento de metas, mediante la observación se realizará un análisis que se enfocará en la atención al cliente.

ACADÉMICO.- El presente proyecto se lo realizara mediante la aplicación de nuestros conocimientos adquiridos en nuestra formación académica, de la misma manera contribuirá a adquirir experiencia relacionada con la gestión empresarial, logrando ser profesionales con conocimientos necesarios para desempeñarnos en un mercado competitivo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un Cuadro de Mando Integral para el Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” de la Provincia de Chimborazo, para establecer un sistema de control de gestión para mejorar la eficacia de la gestión administrativa.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un estudio sobre los antecedentes y fundamento teórico que permita sustentar técnicamente el desarrollo de la investigación.
- ✓ Determinar la metodología que permita identificar las diferentes técnicas investigativas para la recopilación y procesamiento de la información.
- ✓ Analizar los resultados a partir de la determinación del Cuadro de Mando Integral en los procesos que forman parte de la toma de decisiones

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Empresa Municipal Mercado de Productos Agrícolas “San Pedro de Riobamba” fue creada mediante ordenanza No. 012-2002 sancionada el 3 de junio del 2002, reformada por las ordenanzas 016-2002 sancionada el 13 de noviembre del 2002 y 005-2005 sancionada el 23 de septiembre del 2005; y mediante ordenanza 010-2010 se crea la Empresa Pública Municipal Mercado de Productos Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP-EMMPA el 15 de abril de 2010, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente ordenanza que regula los servicios públicos que presta, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

Le compete a la Empresa Pública EP- EMMPA todo lo relacionado con la organización, administración, regulación y control del sistema de comercialización de los productos agrícolas que expendan directamente los productores en el interior de la Empresa.

Para cumplir su objeto las instalaciones de la Empresa serán escenario en el que los productores comercialicen sus productos en una relación directa con los comerciantes, organizaciones de consumidores y otros actores mediante la consolidación de las cadenas productivas. Además se encarga de impulsar la prestación de servicios que sean a fines o complementarios con las actividades de la Empresa.

2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Orígenes del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (2000) Mencionan que:

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de 1990, cuando Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard y David Norton consultor empresarial, realizaron una investigación sobre varias empresas indagando métodos nuevos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

La creencia de que las medidas financieras no resultaban adecuadas para la actividad empresarial en el entorno actual motivó el estudio de determinar estrategias adecuadas con el fin de sobresalir de estas falencias.

Se determinaron una serie de alternativas, pero se aceptó la idea de un cuadro de mando con el cual las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa. (p. 11-12)

Según Rios (2007) En su publicación menciona:

Los Orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples Empresas: “medición de los resultados en la Empresa del futuro” El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al “Tableau de Bord”, que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la Empresa. (p.1)

2.2.2. Concepto de Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton (2009)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que determina indicadores financieros de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. (p. 9)

Según Niven (2013) dice que:

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y objetivo estratégicos. (p. 35)

Recuperado de: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx (25-05-2015).

El cuadro de mando integral (en inglés Balanced Scorecard), es una herramienta que permite monitorear el cumplimiento de los propósitos estratégicos de una organización, traduciendo la estrategia de la empresa en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a los otros estratos de la organización.

El cuadro de mando integral (CMI) permite, entre otras cosas, manejar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo de las empresas, como también entre medidas financieras y no financieras. Asimismo, el CMI como sistema de medición de desempeño incorpora el concepto de retroalimentación estratégica, el cual considera la posibilidad de adaptar y modificar la estrategia ante los posibles cambios que pueda sufrir el entorno competitivo de la empresa.

2.2.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (p. 45)

Las perspectivas que analiza el CMI son las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva del Proceso Interno.
- Perspectiva de Información y Crecimiento.

2.2.4. Perspectiva Financiera

Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

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

Según Francés, Antonio (2006) dice que:

Comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los volantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla. (p. 34)

Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

La Gestión del Riesgo

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

El crecimiento y diversificación de los riesgos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. (p.p. 70-75)

TABLA N. 1
INDICADOR DE LO TEMAS FINANCIEROS ESTRATÉGICOS

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

Fuente: El Cuadro de Mando Integral
Autores: Kaplan & Norton

2.2.5. Perspectiva del cliente

Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad-con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (p. 89)

Según Arao (2011) dice que:

Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de entrega, la participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales. (p 33)

Grupo de indicadores centrales del cliente

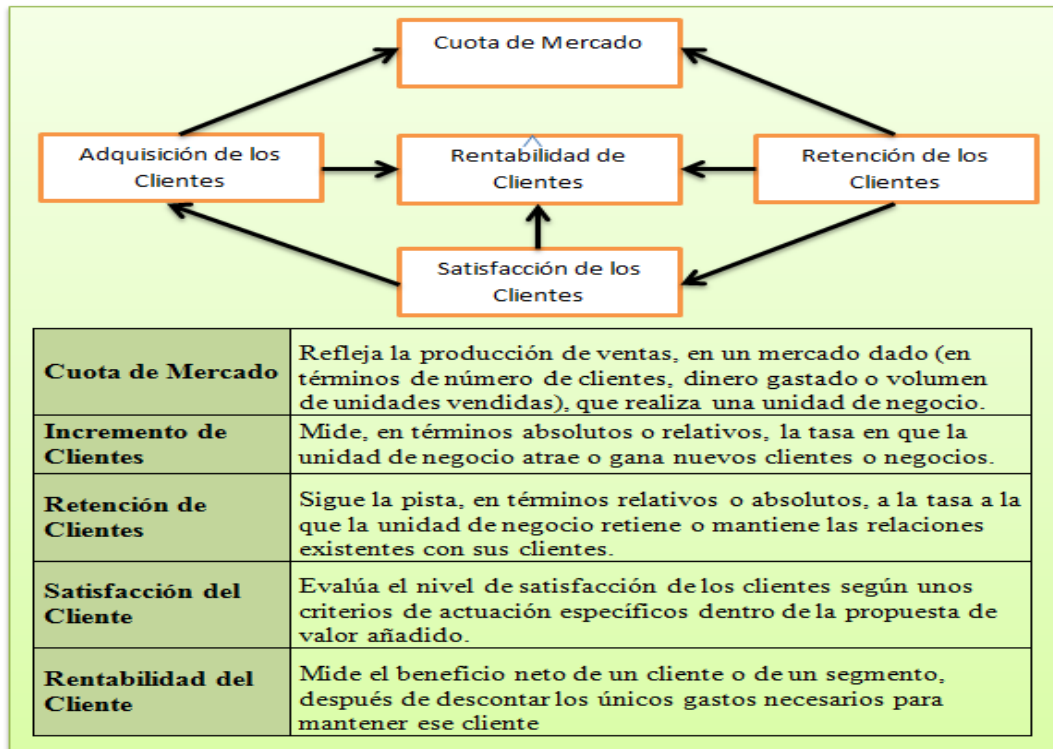
Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

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

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de los clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. (p.p. 94-95)

CUADRO N. 1
LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE, INDICADORES CENTRALES



Fuente: El Cuadro de Mando Integral
Autores: Kaplan & Norton

2.2.6. La Perspectiva del Proceso Interno

Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

La Perspectiva del Proceso Interno, en los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. (p. 123)

Según Francés, Antonio (2006) dice que:

Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no. (p. 35)

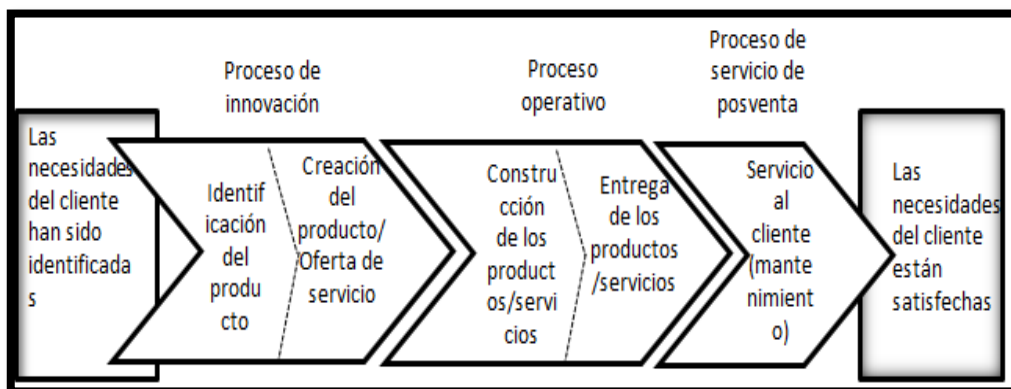
La Cadena de Valor del Proceso Interno

Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

CUADRO N. 2 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO. EL MODELO DE LA CADENA GENÉRICA DE VALOR



Fuente: El Cuadro de Mando Integral
Autores: Kaplan & Norton

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio. (p. 128)

2.2.7. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

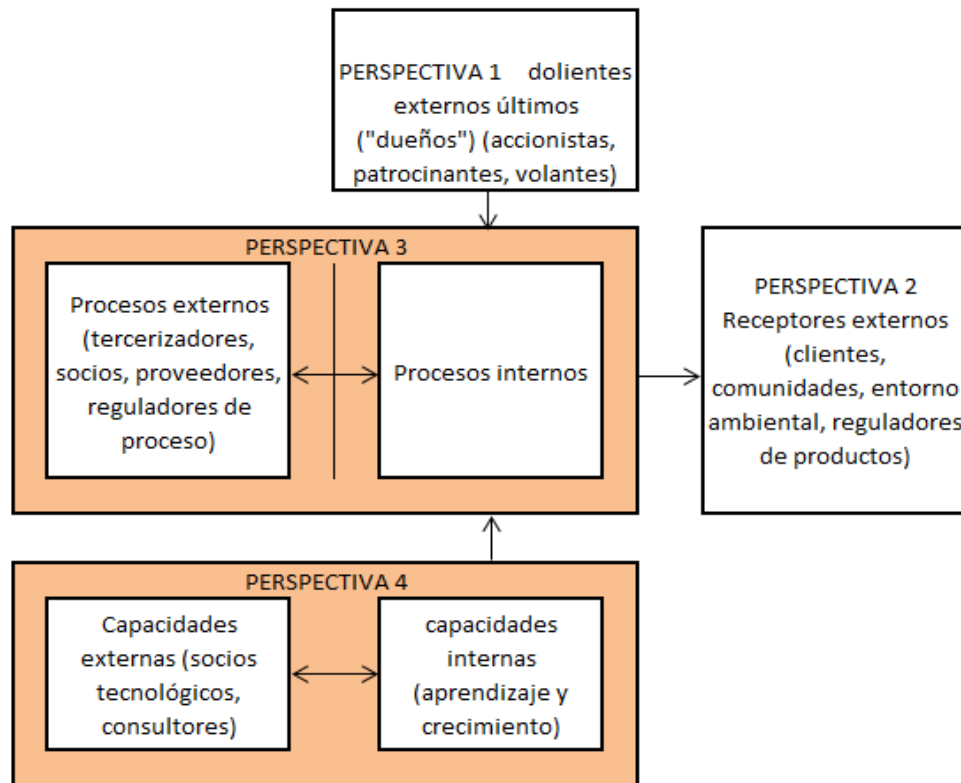
Según Kaplan & Norton (2009) dice que:

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

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) dicen que:

La cuarta y última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que en la organización ha de ser excelente. Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas del cuadro de mando. Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva del aprendizaje y perfeccionamiento: las capacidades y la motivación delegación del poder y coherencia de objetivos. (p. 163)

CUADRO N. 3
GENERALIZACIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa
Autor: Antonio Francés

2.2.8. Características Cuadro de Mando integral

Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral. (26-05-2015)

- “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.”

2.3. ESTRATEGIA

Según Francés, Antonio (2006) dice que:

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 *strategos*, 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. (p.p. 21-22)

2.3.1. Planeación Estratégica

Según Martínez, Fabián (1994) dice que:

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. (p. 73)

2.3.2. Beneficios de la Planeación Estratégica

Recuperado de: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html> (28/05/2015)

- **Beneficios Financieros**

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

- **Beneficios No Financieros**

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Aumenta la capacidad de prevención de problemas. Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades. Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales. Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común. Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales. Disciplina y formaliza la administración.

2.4. MAPA ESTRATÉGICO

Según Francés, Antonio (2006) dice que:

La estrategia de mediano plazo para una corporación, o una unidad de negocios dentro de ella, se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama causa efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por relaciones casuales. El mapa estratégico representa la manera en la que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones. (p. 232)

Según Baraybar (2011) dice que:

Es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. (p. 25)

2.4.1. Pasos para elaborar el mapa estratégico

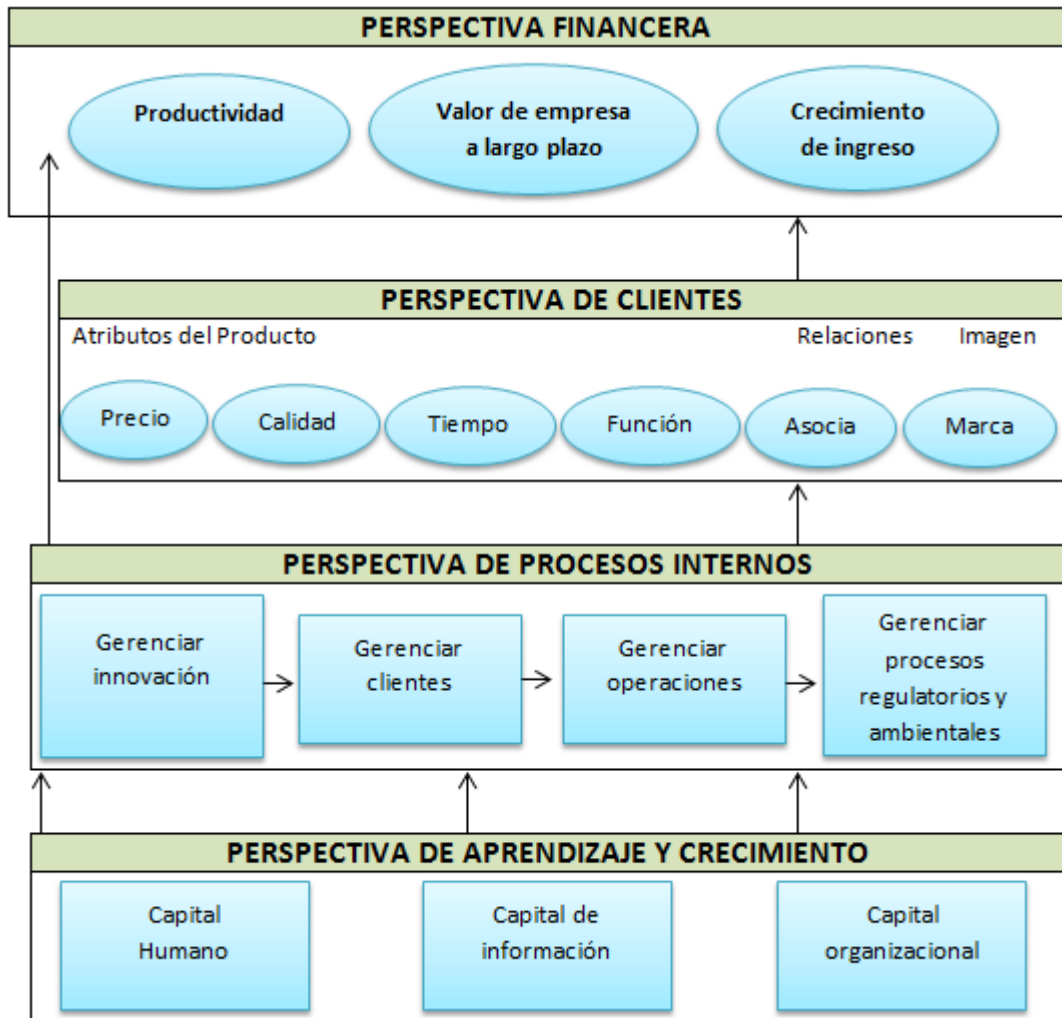
Según Francés, Antonio (2006) dice que:

Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se pueden seguir los siguientes pasos.

- **Estrategia genérica y temas estratégicos.** La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.
- **Perspectiva de accionistas:** Se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.
- **Perspectiva de clientes:** Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- **Perspectiva de procesos:** Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento:** Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la

información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas. (p. 251)

CUADRO N. 4
MODELO DE MAPA ESTRTEGICO DE KAPLAN & NORTON



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa
Autor: Antonio Francés

2.5. INDICADORES DE GESTIÓN

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

“Son herramientas ideales para efectuar seguimiento y mediciones del desempeño de los procesos que los componen. Sirve para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logra las metas previstas”. (p. 374)

Según Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) dicen que:

“Es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización”. (p.39)

Según Estupiñan, R, & Estupiñan, O. (2006) dice que:

“Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales”. (p.279)

2.5.1. Tipos de Indicadores

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

Los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

Según su Tipo

Financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

Según su Naturaleza

Eficiencia, eficacia y efectividad, donde:

- **Eficiencia**, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de los objetivos. Así, los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo. Por ejemplo, consumo de materiales, rendimiento, desperdicios, etc.
- **Eficacia**, es la extensión en la que se realizan actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, es decir, es el logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen las expectativas del cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de eficacia se establecen para controlar los resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas

características satisfacen al cliente y partes interesadas. Por ejemplo: calidad, satisfacción, etc.

- **Efectividad**, es la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles, es decir, es el grado de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de efectividad son los que se conocen como de “impacto”, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces. Por ejemplo, disminución de accidentalidad, utilidad, etc.

Según su aplicación

De monitoreo, de alarma, de resultados, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos. (p.p. 350-351)

2.5.2. Beneficios Derivados de los Indicadores De Gestión

Recuperado de: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (26/05/2015)

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

2.5.3. Características De Los Indicadores De Gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.5.4. Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica.

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

2.5.5. Elementos de los Indicadores De Gestión

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- **La Definición**

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- **El Objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Los Valores de Referencia**

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

- **La Responsabilidad**

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- **Los Puntos de Medición**

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- **La Periodicidad**

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones**

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Los Indicadores de Gestión 6 Prohibida su reproducción y venta Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

2.5.6. Implantación de un Sistema de Indicadores

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización:

- Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
- Identificar de las actividades a medir (PLANEAR).
- Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
- Ejecución del proceso (HACER).
- Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
- Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

- **Objetivo.** Muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.
- **Definición.** Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica.
- **Responsabilidad.** Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo.
- **Recursos.** De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
- **Periodicidad.** Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.
- **Nivel de referencia.** Pueden ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.

- **Puntos de lectura.** Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

2.6. GESTIÓN

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) dice que:

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (p. 9)

2.6.1. Gestión administrativa

Según Hernández, S. & Pulido, A. (2011) dicen que:

La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. (p. 3)

Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf> (28/05/2015)

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Recursos Humanos
- Dirección y control

2.6.2. Modelo de gestión administrativa

Recuperado de: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf> (27/05/2015).

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.

El modelo de gestión administrativa permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

2.6.3. Importancia de un modelo de gestión administrativa.

Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

2.6.4. Objetivo de un modelo de gestión administrativa.

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

2.6.5. Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos.

Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

2.7. CONTROL

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) dicen que:

Es el atributo de un sistema, es una estrategia de un sistema para alcanzar un objetivo. Control es la gestión y la administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado. Por medio del control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de metas. (p. 11)

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

El control es una función de la administración que busca destacar posibles aciertos en la ejecución de actividades, estandarizarlos y de esta manera asegurar un proceso de mejora continua, es decir no solo resalta aspectos negativos para corregirlos sino también aspectos positivos para mejorarlos. (p.26)

2.7.1. Control de gestión

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) dicen que:

Es controlar las actividades de una empresa mediante el conjunto de resúmenes de datos bien sistematizados de carácter numérico y físico financiero: modelos matemáticos que se valían del beneficio para integrar en torno de ese resultado otras variables económicas de la empresa. (p. 43)

2.7.2. Importancia del control

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

Son varias las razones que motivan a realizar controles en las organizaciones y surgen a partir de los efectos positivos que generan en las empresas después de su aplicación, entre ella tenemos:

- **Mejorar la calidad:** Al realizar controles las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige garantizando que errores se eliminen.
- **Enfrentar cambios:** El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnología nueva.
- **Producir ciclos más rápido:** El control permite identificar operaciones que conllevan a cuellos de botella que aumentan sustancialmente el tiempo de producción y entrega.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la lograda, producto de aplicar procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y fomentar a los empleados a que trabajen en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad de la gerencia. (p.p. 27-28)

2.7.3. Sistemas de Gestión de Control

Según Robert, N. & Vijay, G. (2008) dice que:

Un sistema es una manera prescrita de realizar una o varias actividades. Al sistema que sigue la gerencia para controlar las actividades de una organización se le llama sistema de control de gestión. El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta. (p. 17)

2.7.4. Procesos del Control de Gestión

Según Robert, N. & Vijay, G. (2008) dice que:

Buena parte del proceso de control de gestión o administrativo consiste en relaciones informales entre un gerente y otro o entre un gerente y sus subordinados. Las comunicaciones informales se dan por medio de memorandos, juntas, conversaciones y aun expresiones faciales. Las relaciones informales tienen lugar en el contexto de un sistema formal de planeación y control que comprende las siguientes actividades:

- Planeación estratégica
- Preparación de presupuestos
- Ejecución
- Evaluación de desempeño (p. 15)

2.7.5. Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión

Recuperado de: http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf (27/05/2015)

Finanzas.- A través de la interpretación de los estados financieros, fundamentalmente mediante la aplicación de los ratios más utilizados, se trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor añadido económico.

Clientes.- Se trata de medir el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente el nivel de fidelización que la empresa mantiene sobre ellos, así como su participación en la cuota de mercado del sector en que opera.

Procesos productivos internos.- Se trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos a utilizar. Generalmente la expresión más amplia de los estándares establecidos son los manuales de operación, que suponen una gran herramienta de control siempre que en los mismos hayan participado los responsables de su implementación.

Clientela interna.- La satisfacción de los empleados es fundamental en toda empresa para que se consigan los objetivos planteados, particularmente en la empresas públicas donde requiere la intervención directa y permanente del personal. La empresa tiene la obligación ineludible de participar activamente en la formación de su personal, y no sólo en la formación relacionada con los procesos productivos específicos del propio establecimiento, sino en una formación más amplia.

2.7.6. Implantación de un sistema de control

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles eliminando aquellos que no sirven, simplificando y combinándolos para perfeccionarlos. (p. 35)

2.7.7. Áreas de control

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de la empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son:

Área financiera

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. El control en esta área establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para darle un uso racional a los recursos económicos, apoyando con ésta información al ejecutivo en la toma de decisiones, y adoptar medidas correctiva.

Área comercial

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- **Control de ventas:** acompaña el volumen diario, semanal, mensual, y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto, o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- **Control de propaganda:** para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- **Control de costos:** para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores los de propaganda.

Área de recursos humanos

Es el área que administra el personal, los principales controles que se aplican son:

- **Auditoría de recursos humanos:** en cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoría de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias.
- **Evaluación de desempeño:** mediante ésta evaluaremos la efectividad de los trabajadores de la organización.
- **Evaluación de reclutamiento y selección:** se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando la efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado.
- **Evaluación de la motivación:** es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, ya que la motivación no la podemos medir, pero se puede obtener resultados de los cuales se puede analizar la conducta del trabajador.
- **Evaluación de higiene y seguridad:** para medir la efectividad de estos programas, se lleva a cabo a través de análisis y registros: índices de accidentes, estudios de ausentismo, de fatiga, sugerencias y quejas. (p.p. 30-31-32)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

La elaboración del Cuadro de Mando Integral para el Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” de la Provincia de Chimborazo, contribuye a establecer un sistema de control de gestión que permitirá medir la eficacia de la gestión administrativa.

3.1.1. VARIABLES

- **Variable Independiente**

Sistema de control de gestión.

- **Variable Dependiente**

Medición de eficacia de la gestión administrativa.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se va a aplicar una investigación cualitativa ya que la misma se está basada desde los directivos hasta los empleados de la empresa, y a la vez también es cuantitativa ya que está basada en los procedimientos numéricos con los cuales analizaremos e interpretaremos los estados financieros.

3.2.1. Tipos de estudios de investigación

- **Investigación de campo**

La recolección de datos de la empresa la realizaremos mediante la investigación de campo, donde aplicaremos diferentes técnicas como la observación, entrevistas y encuestas que se aplicarán a los usuarios, funcionarios y directivos que laboran en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

- **Investigación documental o bibliográfica**

A fin de que la investigación sea sustentada bibliográficamente utilizaremos la recolección de bases teóricas y conceptuales, las mismas que aportarán un direccionamiento de la investigación hacia la resolución del problema.

- **Investigación descriptiva**

Se aplicara en la presente investigación ya que por medio de esta nos permite acceder a los datos necesarios para poder sustentar, profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

3.3.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Cuasi Experimental

La investigación no es considerada como experimental ya que no se tiene control sobre las variables independientes que determinan por qué han ocurrido los hechos.

Transversal

La investigación es transversal ya que la información fue obtenida mediante la elaboración de un cuestionario.

Longitudinal

Se analizará he desarrollo y los resultados de cada indicador que sean objeto de nuestro estudio.

3.4.POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, existe una población total de 1003 clientes que hacen uso de los servicios prestados por la empresa.

Misma población se distribuye de la siguiente manera:

TABLA N. 2
POBLACIÓN

NAVE	NUMERO DE COMERCIANTES
Plataforma de Comercialización	850
Plataforma de Frutas Tropicales	44
Plataforma de Mariscos	33
Centro Comercial	56
Cárnicos	20
TOTAL	1003

Fuente: EP EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

Donde por medio de la aplicación de la muestra se consideró de 243 encuestas a aplicar.

3.4.2. Muestra

Se considerará una muestra, para lo cual el universo es de 1003 comerciantes que hacen uso de los servicios de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, para lo cual se consideró un margen de error del 5%, de los mismos que trabajaremos con una muestra de

FORMULA MUESTRAL

Datos:

N= población total, conjunto universo.

n= tamaño de la muestra probabilística.

PQ= constante toma base de un cuartil población 0,20.

N-1= correlación para métrico constante relativo para el cálculo de muestra.

E^2 = margen de error, se encuentra entre 0,02 y 0,3

K^2 = coeficiente de correlación de error igual a 2.

Fórmula:

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

Desarrollo:

$$n = \frac{0,20 \times 1003}{(1003-1) \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,20} = 242,78 \approx \mathbf{243 \text{ Encuestas}}$$

3.5.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Métodos

Para la realización de la presente investigación se utilizaran los siguientes métodos:

- **Método inductivo**

Lo que se va a determinar es la observación de los hechos para poder clasificarlos y registrarlos para poder realizar un estudio de los mismos lo que nos dará como resultado llegar a una generalización de la información.

- **Método deductivo**

Por medio de este método podremos identificar y analizaremos las variables que afectan a la EP-EMMPA, con la finalidad de determinar los efectos que ocasionan en la misma.

- **Método Descriptivo**

La investigación se realizara de forma descriptiva ya que este método permite especificar a los cuatro aspectos del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión.

3.5.2. Técnicas

- **La Observación**

Se realizó un amplio y profundo análisis de campo fundamentalmente de observación del entorno, para después continuar con un análisis de los servicios prestados por la EP-EMMPA, lo que nos ayudó a diseñar el proyecto, poder estructurar la investigación y determinar preguntas para los diferentes cuestionarios tanto de la encuesta como de la entrevista.

3.5.3. Instrumentos

- **Entrevista**

La entrevista nos permitió tener acceso a información que determina la situación actual de la empresa, desde la perspectiva de los funcionarios de la misma, es decir desde el enfoque administrativo, la cual fue aplicada a:

- **Gerente General.-** Ing. Abg. Bélgica Imperio Villamarín (**Anexo 1**)
- **Director de Gestión Financiera.-** Eco. Fausto Erazo (**Anexo 2**)
- **Director de Gestión Comercial.-** Ing. Daniel Espinoza (**Anexo 3**)
- **Director de Gestión Administrativa.-** Ing. Nelson Cajamarca (**Anexo 4**)

Y demás funcionarios de la EP-EMMPA (**Anexo 6**)

- **Encuesta**

Por medio de la encuesta aplicada a los usuarios de los servicios prestados por la EP-EMMPA, obtuvimos el punto de vista a cerca de las actividades realizadas por parte de la administración de la empresa y su conformidad con las mismas. (**Anexo. 5**)

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. PROPUESTA

4.1.1. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton en su estudio sobre el Cuadro de Mando Integral, identifican los siguientes pasos para elaboración del mismo:

TABLA N. 3
PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR E IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

N.	PROCEDIMIENTOS
1.	Introducción al Cuadro de Mando Integral
2.	Estudio y análisis de la Organización
3.	Elección del Equipo Guía
4.	Adiestramiento del Equipo Guía
5.	Uso del Cuadro de Mando Integral
6.	Elaboración del Mapa Estratégico
7.	Determinación de Indicadores
8.	Establecer Objetivos Estratégicos
9.	Diseño del Cuadro de Mando Integral
10.	Propuesta y Plan de Acciones

Fuente: Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral 3ra edición.

Elaborado por: Padilla Jorge

- **PROCEDIMIENTO N.- 1 Introducción al Cuadro de Mando Integral**

Por medio de la existencia de recursos físicos y de personas capacitadas se puede respaldar el correcto funcionamiento de los procedimientos que se llevan a cabo internamente en la empresa, lo que se torna como un aspecto relativamente importante la selección, formación profesional y capacitación constante de personal, así como la adecuada selección de bienes a adquirir y que se utilizaran en el desarrollo de los

procesos de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

Dichos aspectos relevantes podrán permitir a la empresa generar mayor ventaja competitiva con sus principales competidores, como el mercado Mayorista de la ciudad de Ambato y diferentes supermercados que se han tornado en las principales fuentes de abastecimiento de las familias riobambeñas.

- **PROCEDIMIENTO N.- 2 Estudio y análisis de la Organización**

En este procedimiento vamos a realizar un estudio y análisis profundo de la organización, en aspectos de su evolución y desarrollo desde la fecha de su creación, a la vez analizaremos los servicios prestados hacia los comerciantes mayoristas y minoristas, con la finalidad de tener un enfoque verdadero de como el Cuadro de Mando Integral ayudará a la administración de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” a poder tomar decisiones adecuadas que permitan brindar mejores servicios hacia sus usuarios.

4.1.1 Descripción de la Empresa

4.1.1.1 Datos generales de la Empresa

Nombre de la Empresa: Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

Directorio: Ing. Napoleón Cadena **Presidente del Directorio**
Dr. Orlando Chafla **Miembro del Directorio**
Lic. Fernando Barreno **Miembro del Directorio**
Lic. Geovanny Bonifáz **Miembro del Directorio**
Sr. Toribio Conde **Miembro del Directorio**

Gerente General: Ing. Abg. Bélgica Villamarín

Dirección de Gestión Administrativa: Ing. Nelson Cajamarca Chato

Dirección de Gestión Financiera: Eco. Fausto Erazo Ayerbe

Dirección de Gestión de Ing. Daniel Espinoza Calderón

Comercialización:

Actividades que Realiza: Prestación de Servicios

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Avda. Leopoldo Freire S/N y Avda. Lizarzaburu

Teléfono: 032 626 170

Página Web: www.ep-emmpa.gob.ec

4.1.1.2 Misión

Garantizar una óptima comercialización de productores agrícolas, facilitando justas y transparentes transacciones de negocios entre los actores del proceso de comercialización, para satisfacer las expectativas de productores, comerciantes y consumidores, proporcionando servicios de calidad mediante el trabajo del personal capacitado y comprometido, manteniendo una infraestructura adecuada e instalaciones logísticamente diseñadas y usando tecnología moderna, que permita alcanzar el bienestar pleno de los clientes - usuarios así como de la comunidad local, regional y nacional.

4.1.1.3 Visión

La EP-EMMPA, será referente a nivel nacional en la prestación de servicios de mercadeo y comercialización de productos agrícolas, cumplirá estándares de calidad y eficiencia; contando con talento humano, encaminado a conseguir el bienestar de sus clientes y usuarios competitivos con ética y mística de crecimiento institucional.

4.1.1.4 Valores de la EP EMMPA

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, como parte de su Planificación Estratégica han identificado los siguientes valores:

- a) **Solidaridad.-** Es el sentimiento por el cual las personas se sienten y reconocen unidas como parte de un todo, compartiendo las mismas responsabilidades, derechos, obligaciones y objetivos.
- b) **Tolerancia.-** Es la capacidad de aceptar los asuntos con los que no necesariamente se está de acuerdo.
- c) **Socialización.-** Es la difusión y participación de los aspectos inherentes al funcionamiento de la EP-EMMPA.
- d) **Integridad.-** Es asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal y profesional por todos los ámbitos de los servicios municipales de la EP-EMMPA.
- e) **Honestidad.-** Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad, libertad y justicia.
- f) **Disciplina.-** Es la observancia de las leyes y ordenamientos de la normativa que rige a la EP-EMMPA.
- g) **Respeto.-** Es la interacción con los usuarios, proveedores, público en general y al interior de la EP-EMMPA, observando las elementales normas de cortesía y amabilidad.
- h) **Liderazgo.-** Es la capacidad de influir positivamente en fines de interés institucional a través de un adecuado proceso de comunicación.
- i) **Responsabilidad.-** Es tomar o aceptar decisiones y asumir el resultado de ellas, lo mismo de sus actos no intencionados, buscando el bien común y procurando que otras personas hagan lo mismo.
- j) **Lealtad.-** Es la adhesión a los valores institucionales, aceptando los vínculos implícitos para el logro de la misión y visión de la EP-EMMPA.

4.1.1.5 Funciones y Atribuciones

- Organizar, administrar, regular y controlar el sistema de comercialización de productos agrícolas y otros al interior de la Empresa.
- Facilitar el abastecimiento de productos alimenticios agrícolas y otros de acuerdo a las circunstancias.

- Establecer un sistema de información sobre precios, ofertas y demanda de los productos agrícolas y los mercados.
- Administrar y operar y mantener los servicios de plataforma y bodegaje y otros y ofrecer facilidades de acceso, estacionamiento, carga, descarga y seguridad para las mercaderías y para quienes participan en el manejo como productores, transportadores, comerciantes y compradores.
- Orientar y atender a los productores y compradores en sus solicitudes, quejas y sugerencias.
- Ejecutar, contratar o concesionar los diferentes servicios que brinda la Empresa.
- Realizar estudios de facilidad económica y tarifaria para lograr fuentes de funcionamientos que permitan cubrir los costos de operación y mantenimiento.
- Determinar y aplicar tarifas, derechos y contribuciones que hayan sido aprobadas por el Directorio con criterio de sostenibilidad.
- Imponer las sanciones establecidas en las respectivas ordenanzas y reglamentos de servicios. Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de servicios.
- Contratar empréstitos internos y externos e identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones.
- Administrar los talentos humanos, y recursos tecnológicos, económicos y materiales.
- Capacitar a su personal administrativo y operativo, para que cumplan sus funciones con calidad y calidez, eficaz y eficiente, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de los indicadores de gestión.
- Capacitar y tecnificar a los productores y comerciantes en aspectos sanitarios de mercado, tales como: salud ocupacional, medio ambiente, seguridad industrial conocimiento de normas jurídicas, ordenanzas reglamentos y más regulaciones relacionadas con el sistema de comercialización.
- Desarrollar y mantener sistemas de información catastral y base de datos de los productores permanentes que desarrollan su actividad dentro de la EP- EMMPA.
- Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados en temas concernientes a su gestión.
- Revisar y actualizar su estructura orgánica de conformidad a los requerimientos institucionales.

- Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial.
- Expedir reglamentos e instructivos que regulen la actuación de los productores, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la Empresa.

4.1.1.6 Base Legal

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, se rige a la siguiente base legal:

CARTA SUPREMA

- Constitución de la República del Ecuador

CÓDIGOS

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Código Orgánico de Planificación y finanzas Públicas
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Código de Procedimiento Civil

LEYES ORGÁNICAS

- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional
- Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (COPACES)
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley Orgánica de Empresas Públicas

LEYES ORDINARIAS

- Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa
- Ley de Inquilinato

REGLAMENTOS

- Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)
- Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
- Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva

ORDENANZAS MUNICIPALES

- Ordenanza N. 010-2010 Creación de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

4.1.1.7 Catastro

El catastro de la Empresa está constituido por todos los señores arrendatarios de los espacios físicos, divididos en las diferentes áreas como son:

- **Plataforma de Comercialización**

La plataforma de comercialización se distribuye de acuerdo al producto que se expende, en total trabajan 850 comerciantes en todo el mercado, existen tres plataformas: una principal, y dos adicionales: una de frutas tropicales, y otra de mariscos y ajo con cáscara.

La plataforma principal está dividida en 12 naves y cada una de estas en secciones diferentes de acuerdo al producto que se comercialice:

TABLA N. 4
DIVISIÓN DE PLATAFORMA DE COMERCIALIZACIÓN

NAVES	PRODUCTOS
Nave 1	Sección Cilandro Sección Cebolla Blanca Sección Hierbas Medicinales
Nave 2	Sección Legumbres Sección Ajo Pelado
Nave 3	Sección Zanahoria y Remolacha Sección Chochos Sección Mellocos Sección Cebolla Colorada
Nave 4	Sección Cebolla Colorada Sección Fruta Nacional e Importada
Nave 5	Sección Fruta Nacional e Importada
Nave 6	Sección Habas Sección Arveja y Fréjol
Nave 7	Sección Arveja y Fréjol Sección Choclo Sección Zapallo
Nave 8	Sección Tomate de Carne
Nave 9	Sección Tomate de Árbol
Nave 10	Sección Tomate de Árbol
Nave 11	Sección Papas
Nave 12	Sección Papas

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge



Imagen N. 1 Plataforma de Comercialización

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

- **Plataforma de Frutas Tropicales**

En la plataforma de frutas tropicales trabajan 44 comerciantes los mismos que distribuyen sus productos de forma igualitaria, en este lugar se puede encontrar una variedad de frutas de la Región Costa.



Imagen N. 2 Plataforma de Frutas Tropicales
Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

- **Plataforma de Mariscos**

En el área de mariscos existen 33 puestos de comercialización, entre ellos mayoristas y gaveteros, por otro lado están también comerciantes de ajo con cáscara, distribuidos entre mayoristas y peladoras.

- Mayoristas
- Minoristas
- Sección ajo con cáscara
- Sección ajo pelado



Imagen N. 3 Plataforma de Mariscos
Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

- **Centro Comercial**

El centro comercial de la EP-EMMPA cuenta con 56 locales comerciales que se encuentran a disposición de los usuarios de lunes a sábado de 08h00 a 17h00.

- Patio de comidas
- Locales comerciales



Imagen N. 4 Centro Comercial

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

- **Cárnicos**

En el área de Cárnicos existen 20 puestos donde se comercializan todo tipo de carne de res, chanco, pollo y embutidos, los cuales cumplen con controles sanitarios permanentes.



Imagen N. 5 Cárnicos

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

4.1.1.8 Productos y Servicios

- **Centro Infantil**

La Empresa cuenta con el centro Infantil del Buen Vivir “Las Hormiguitas”, mismo que brinda un servicio social complementario a quienes forman parte de la institución y a quienes lo visitan, está dentro de las instalaciones de la empresa.

Este servicio integral beneficia a los hijos de los comerciantes que trabajan dentro de la empresa, razón por la que se ha implementado un espacio físico con áreas verdes para la creación de los infantes.

Al centro Infantil asisten 40 niños con edades comprendidas entre 0 y 5 años, que se encuentran bajo el cuidado de ocho madres promotoras y una coordinadora en un horario de 07h00 a 16h00 de lunes a viernes.



Imagen N. 6 Centro Infantil
Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

- **Servicio de Taxis**

La empresa mantiene un contrato de arrendamiento con las Cooperativas de Taxis “Parque Industrial” y “Barón de Carondelet”, lo que beneficia a los usuarios con el servicio desde el interior de las instalaciones.



Imagen N. 7 Servicio de Taxis
Fuente: EP-EMMPA
Realizado por: Padilla Jorge

- **Seguridad Privada**

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” brinda seguridad a sus usuarios, productores y comerciantes las 24 horas del día, gracias a la compañía de seguridad OLEAS SEG que distribuye a siete guardias quienes son los encargados de cuidar las instalaciones de la empresa de lunes a domingo durante todo el año bajo la supervisión de un encargado, el dueño de la compañía es el señor Jorge Oleas.



Imagen N. 8 Seguridad Privada
Fuente: EP-EMMPA
Realizado por: Padilla Jorge

- **Servicios Bancarios**

Con la finalidad de ofrecer un servicio completo a los clientes de la EP-EMMPA cuenta con tres organismos bancarios, los mismos que se encuentran al interior y exterior de la empresa, por ejemplo: El cajero automático del Banco de Guayaquil, La cooperativa Acción Rural y en el centro comercial la Cooperativa Acción y Desarrollo que opera aquí más de dos años. En la actualidad la Cooperativa Acción Rural ha terminado su contrato con la empresa y se ha adjudicado la prestación de este servicio al Banco Nacional de Fomento que en los próximos días estará brindando sus servicios en la empresa.



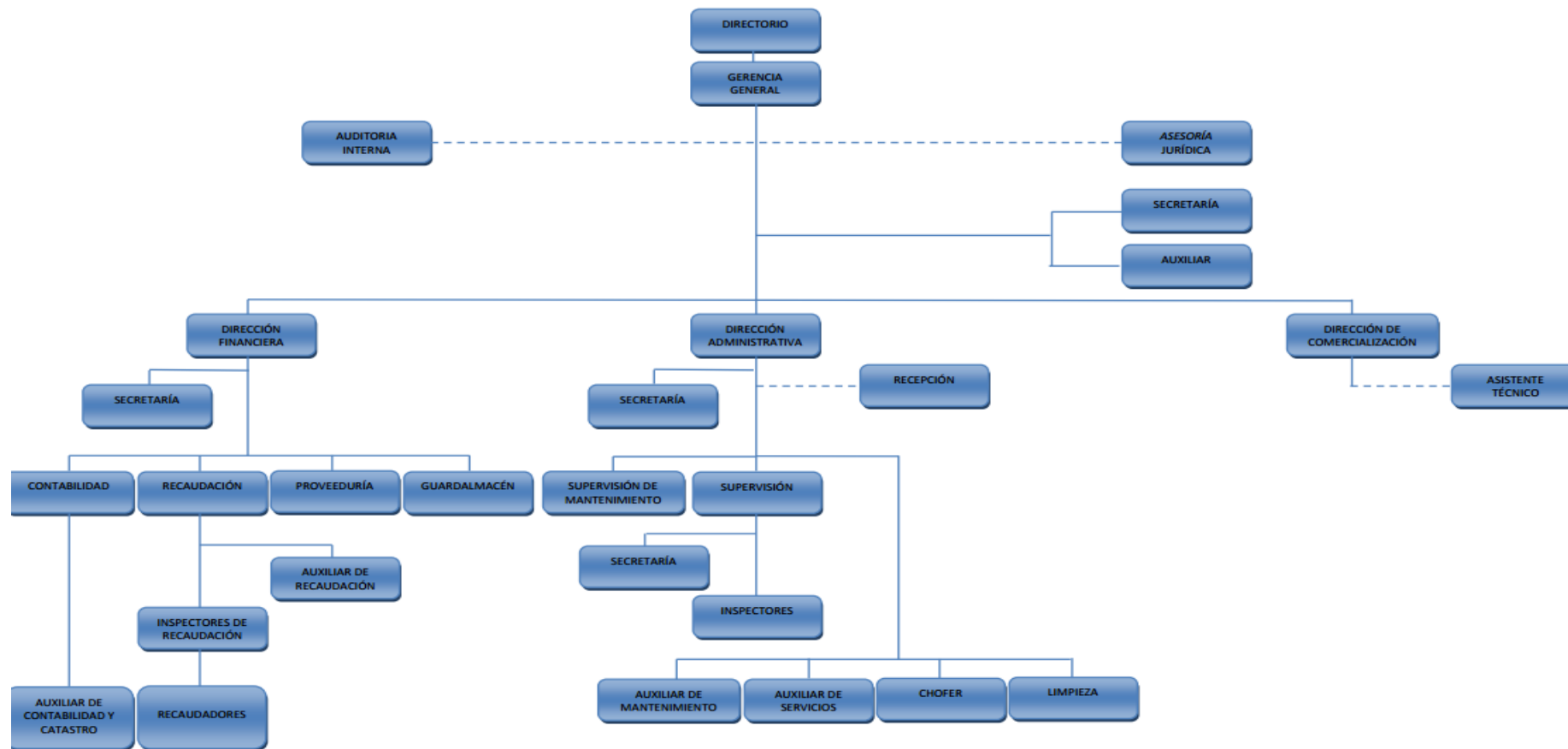
Imagen N. 9 Servicios Bancarios

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

4.1.1.9 Organigrama Estructural

**GRÁFICO N. 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Dep. Planificación

4.1.1.10 Análisis FODA

La matriz FODA, nos permite tener un análisis sistemático de la situación actual de la organización, el cual nos da un enfoque para poder reducir las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades por medio de las fortalezas que tiene la EP-EMMPA.

Busca solventar y adaptar los cambios en el entorno y fortalecer la capacidad de competir con otras organizaciones.

TABLA N. 5
MATRIZ FODA

EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”	
Diagnóstico Matriz FODA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	INCIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo gerencial y clima laboral adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Controla las tareas asignadas al personal y las dirige hacia su consecución.
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre clientes y usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita distinguir las necesidades de los usuarios y de los servicios que estos utilizan
<ul style="list-style-type: none"> • El patrimonio respalda el crecimiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita que la empresa crezca y que sea competitiva
DEBILIDADES	INCIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • No se han definido procedimientos de recaudación de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con dinero que serviría para mejoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control interno y de calidad deficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se satisface a los usuarios ya que los servicios prestados no son mejorados
<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica el reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede controlar ni evaluar los servicios, no se puede medir lo

	que no se puede controlar y si no se puede controlar no se puede mejorar
<ul style="list-style-type: none"> No se capacita a funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> No se puede brindar una atención adecuada al usuario, esto ocasiona desconformidad del mismo
<ul style="list-style-type: none"> Falta de cultura empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no es poseionada como competitiva en el mercado nacional
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	INCIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de métodos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Crea oportunidades de relaciones cooperativos en la gestión y administración de servicios
AMENAZAS	INCIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> Panorama económico – político incierto 	<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre de posibles acciones con respecto a nuevos reglamentos, normas y leyes que formulen el desenvolvimiento de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de comercio informal 	<ul style="list-style-type: none"> La especulación de precios hace que la administración se vea afectada al no poder controlar ventas informales

Fuente: EP-EMMPA

Desarrollado por: Padilla Jorge

La matriz FODA nos da una visión sobre las debilidades que a nuestro criterio se convierten en puntos de atención y de mejora.

En el factor interno, relacionando a sus actividades con la administración y gestión de servicios a ocasionado que los servicios brindados no cumplan con los requerimientos que los usuarios esperan y por ende hace que los procesos no cumplan con los requisitos de un sistema de calidad y no contribuyen al mejoramiento de la empresa, lo que

demuestra que no se han brindado oportunidades de mejora y que conlleven a que estas debilidades se conviertan en fortalezas.

Como resultado a estos aspectos es que la empresa no es competitiva, y se torna en una necesidad urgente la implementación de nuevas estrategias las cuales ayuden a solucionar las debilidades existentes que afecten la consecución de los objetivos de la EP-EMMPA.

Al relacionar los factores externos, se ha considerado un aspecto como amenaza, y que se deberá adecuar una estrategia que ayude a minimizar la posibilidad de que esta afecte a la organización, ya que dichas amenazas en un corto plazo se convertirán en problemas, y si no son solventadas pueden disminuir con la concurrencia de los usuarios. El solventar este único aspecto hace que la empresa sea competitiva.

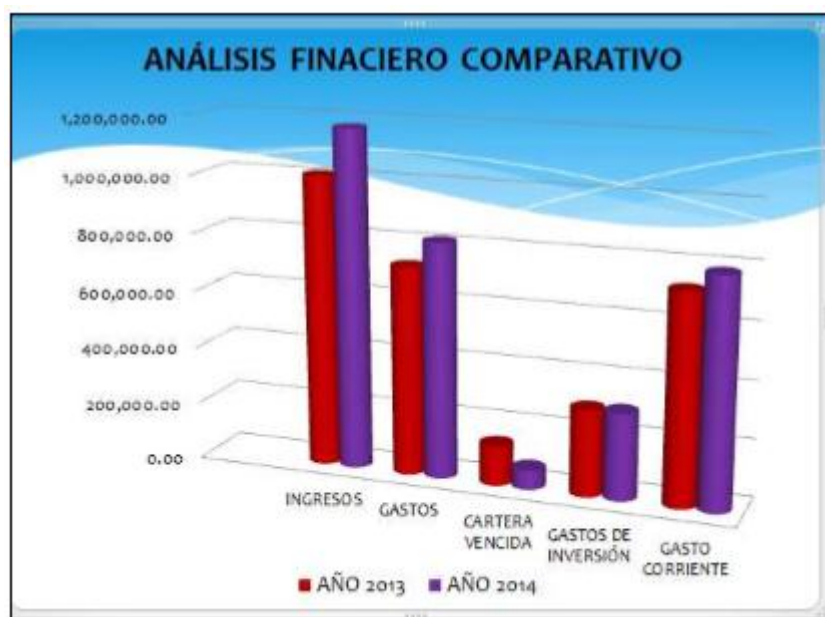
4.1.1.11 Desarrollo Económico

Se han implementado estrategias para mejorar los ingresos económicos de la Empresa, para mejorar la imagen empresarial y para recuperar cartera vencida, lo que nos ha permitido realizar inversión en obras, lo que para el año 2015 se evidenciará en un servicio de calidad.

En la Administración del periodo fiscal 2014, con las acertadas estrategias de recaudación, se ha logrado que los ingresos sea del 91.60% de cumplimiento. Lo que implica una correcta aplicación de la normativa que regula a las empresas públicas, expresando de esta manera que con eficiencia se puede obtener mayor rentabilidad en la EP-EMMPA, además de ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

Con respecto a la eficiencia de gasto (inversión), que se ha realizado en el año 2014 en la empresa, con respecto al compromiso, se ha ejecutado en el 83.37%, a pesar que esta administración vino con un presupuesto prorrogado, según lo que determina el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y que el presupuesto 2014 se lo elaboró en el mes de julio (segundo semestre del ejercicio fiscal 2014).

**GRÁFICO N. 2
ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO**



Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Dirección Financiera

- **Inversión**

1.- Asfaltado en Áreas de Circulación de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba". Y Cimentación para las cubiertas en la obra: asfaltado en áreas de circulación de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba".

2.- Construcción de Tanques para Lavado de productos agroalimentarios.

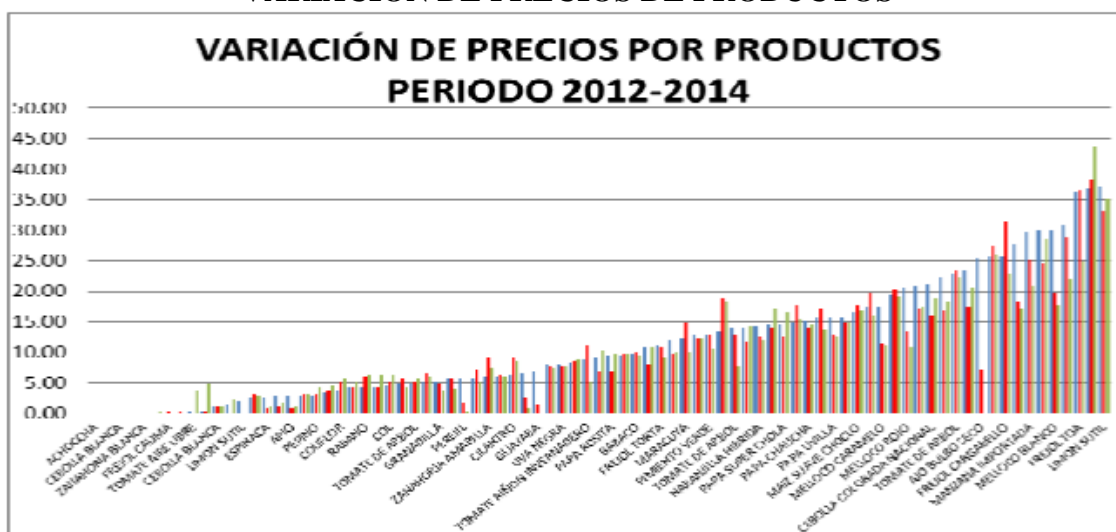
3.- Mantenimiento de la Plataforma de Mariscos.

- **Estrategias y acciones para mejorar el sistema de comercialización.**

Registro y publicación de precios diariamente de los productos agroalimentarios que se comercializan en la Empresa.

Registro de precios referenciales MAGAP –EP-EMMPA

**GRÁFICO N. 3
VARIACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS**



Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Dirección Financiera

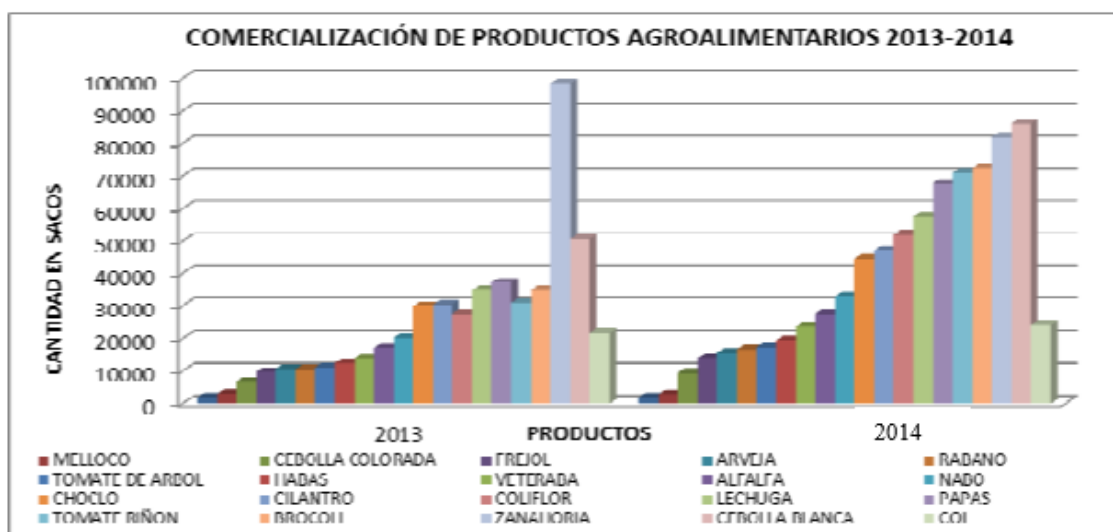
Actualmente la Empresa cuenta con información veraz sobre la fluctuación de precios referenciales de 83 productos agroalimentarios, datos importantes para que en coordinación con las instituciones responsables de la regulación de precios y producción, podamos planificar, organizar e implementar acciones para evitar la especulación.

La EP- EMMPA, cuenta con Personal Operativo, capacitado y responsable del levantamiento, registro y publicación de precios referenciales en las pantallas Led y en las Pizarras ubicadas en las Plataformas de Comercialización de la Empresa, actividad que se realiza para mantener informados a nuestros usuarios y evitar la especulación.

- **Productos comercializados a Mercados Terminales**

Productos Agroalimentarios comercializados desde la EP-EMMPA, que se destinan a mercados terminales, y abastecen a provincias como: Chimborazo, Tungurahua, Pichincha, Guayas, el Oro, Galápagos, Azuay, Manabí, Orellana, Pastaza, y otras.

GRAFICO N. 4 COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS



Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Dirección Financiera

En el gráfico se identifica la cantidad de sacos de productos agroalimentarios, que se han comercializado en la EP-EMMPA en el año 2014, obteniéndose volúmenes superiores a los del año 2013, destacándose los productos Cebolla blanca con 86271 atados, Zanahoria con 82002 sacos y Brócoli con 72424 sacos.

Se han mantenido 50 reuniones de trabajo con representantes de la FECOMAY y con los comerciantes de las distintas secciones de la EP-EMMPA y con grupos de productores, donde se ha generado Actas Compromiso, acuerdos, etc., con todas las secciones. Socialización sobre los lineamientos y directrices de trabajo presentados por la Administración y su equipo de trabajo proponiendo la transparencia, honestidad y mejoramiento del servicio para el crecimiento comercial de la Empresa. Capacitación en Servicio al Cliente dirigido a 680 comerciantes.

- **Desarrollo y Gestión Institucional**

Rescatar la imagen y el prestigio institucional, ha sido la motivación para que la gestión, vinculación, articulación y la generación de estrategias para crecimiento empresarial, sean políticas, herramientas y coyunturas que nos han permitido posicionar a la Empresa como una institución seria, de desarrollo y progreso.

Reconociendo la potencialidad que existe en nuestra ciudad y país, en la academia, en la institucionalidad pública y privada, la EP-EMMPA es merecedora de convenios y acuerdos interinstitucionales con la Subsecretaría de Comercialización MAGAP, Quito;

Subsecretaría del MAGAP Zona 3; UNACH; ESPOCH; Banco Nacional de Fomento; Unidad Educativa del Instituto Carlos Cisneros; SERRASA; Patronato Provincial GADPCH.

En búsqueda de espacios de comercialización a nivel nacional, de constituirnos en un organismo consultivo en la generación de políticas públicas sobre comercialización a nivel nacional, hoy la EP-EMMPA tiene a su cargo la Vicepresidencia de la Cámara de Mercados Mayoristas del Ecuador.

PROCEDIMIENTO N. 3 Elección del Equipo Guía

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral realizaremos la medición, que es el primer paso para realizar el control y alcanzar la mejora, “si no se puede medir no se puede controlar”, “si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral se tendrá el apoyo de los docentes Director y Miembro de tesis, que aportaran con sus conocimientos y experiencia amplia sobre el tema, también tendremos la ayuda de los Directores Financiero, Administrativo y Comercial de la EP-EMMPA, ya que son los principales interesados en la realización de esta herramienta de gestión para poder tomar decisiones adecuadas y poder mejorar las funciones en ellos encomendadas, a la vez debido a su nivel de conocimiento y experiencia amplia en el tema serán un factor importante para la realización del mismo.

PROCEDIMIENTO N. 4 Adiestramiento del Equipo Guía

Para la realización del Cuadro de Mando Integral el equipo de trabajo fue capacitado e instruido, por tal motivo se realizó los días 01 y 02 de junio del 2015 un conversatorio con la participación de funcionarios de la EP-EMMPA y de mi persona para poder obtener un conocimiento adecuado y actualizado, misma capacitación fue llevada a cabo con la temática: Estrategias y Planes para la Empresa mediante el cuadro de Mando Integral.

Como beneficio para el equipo de trabajo se pudo definir la metodología de Elaboración del Cuadro de Mando Integral y aplicación de los indicadores de gestión para la elaboración del mismo.

PROCEDIMIENTO N. 5 Uso del Cuadro de Mando Integral

La Administración de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, ha elaborado e implementado una planificación estratégica adecuada, lo que ha ayudado a que nuestra investigación tenga un punto de apoyo para la su realización.

Lo que se busca con esta investigación es analizar y evaluar dicha planificación, y por medio de este análisis podremos formular el Mapa Estratégico fundamental para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Para la realización de la investigación se analizó la planificación estratégica de la EP-EMMPA, el mismo que brindará técnicas y herramientas que servirán para poder tener un análisis organizativo de la empresa.

Por medio de la planificación estratégica podemos obtener información relevante de la EP-EMMPA como: Datos generales, misión, visión, fines y objetivos, análisis del entorno, entre otros que nos brindarán la información necesaria para poder realizar un diagnóstico estratégico de la empresa.

La planificación estratégica de la empresa nos brinda:

- **Nivel de la Unidad**

Mismo que nos brinda datos generales de la empresa como:

Nombre

Sector de actividad

Número de Empleados

Descripción de la unidad de negocios, entre otros.

- **Misión de la Unidad**

Determina la Misión de la empresa, es decir la razón de ser, donde se determinan aspectos como:

Compromiso

Mercado

Productos ofertados

Tecnología implementada

Entre otros empleados en la misión de la empresa.

- **Dimensiones del Entorno**

Muestra datos como:

Economía

Tecnología

Aspectos Legales

Aspectos Políticos

Aspectos Culturales

Entre otros que intervienen en la organización.

- **Determinación de Fines y Objetivos**

Facilita los Objetivos y Fines de la unidad del negocio de manera detallada.

Estos aspectos son los más esenciales que sirven para la elaboración del cuadro de mando integral y que la Planificación Estratégica de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” nos brinda para facilitar la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

PROCEDIMIENTO N. 6 Elaboración del Mapa Estratégico

4.1.2 Mapa Estratégico

Según Martínez, D & Milla, A (2012) dicen que:

El Mapa Estratégico proporciona un modo simple, coherente y uniforme con el cual se puede describir la estrategia de una empresa, con la finalidad de poder establecer objetivos e indicadores, lo que se torna más importante, poder gestionarlo. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón faltante entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Según Francés, A (2006) dice que:

El mapa estratégico o diagrama de causa-efecto está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, accionistas, clientes, procesos y capacidades, conectados por relaciones. No hace referencia estrategia de diversificación corporativa. (p. 233)

Por medio de la formulación de un Mapa Estratégico en el cual se podrán determinar claramente los objetivos y las estrategias de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

La perspectiva del cliente será puesta mayor énfasis ya que al ser una empresa pública el Cuadro de Mando Integral tendrá mayo enfoque en la atención a los mismos.

TABLA N. 6

MATRIS DE PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer necesidades de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las necesidades de los comerciantes Satisfacer las necesidades de los productores Generar servicios de calidad Implementar nuevos servicios
PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los recursos financieros existentes 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto anual Gastos operativos Activos fijos Activos circulantes Pasivo circulante Plan operativo anual (POA) Plan Anual de Contratación (PAC)
<ul style="list-style-type: none"> Obtener infraestructura adecuada para la realización de las actividades de comercio 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto Anual Nuevos proyectos de inversión Porcentaje de utilización del presupuesto
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar modernos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y evaluar la planificación estratégica Impulsar un sistema de comercialización Adoptar una gestión por procesos Estandarizar los procesos internos
<ul style="list-style-type: none"> Verificar el ordenamiento y la imagen 	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de cartera vencida Implementar señalética adecuada Adoptar medidas de control emitidas por estancias de control Verificar puestos desocupados
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar y actualizar al 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones constantes de personal Relacionar el puesto de trabajo con el perfil del funcionario Mejorar la gestión de cada funcionario

personal	<ul style="list-style-type: none"> • El personal debe conocer la misión, visión y objetivos empresariales • Motivar al personal • Mejorar el clima laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Promover y fortalecer convenios institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer convenios con instituciones • Promover nuevos convenios • Potenciar vinculación con la colectividad
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir y actualizar Técnicas de Información y Comunicación que ayuden a la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre TICS • Documentación y archivo adecuado • Control de inventarios actualizado • Sistemas de información y comunicación adecuados

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

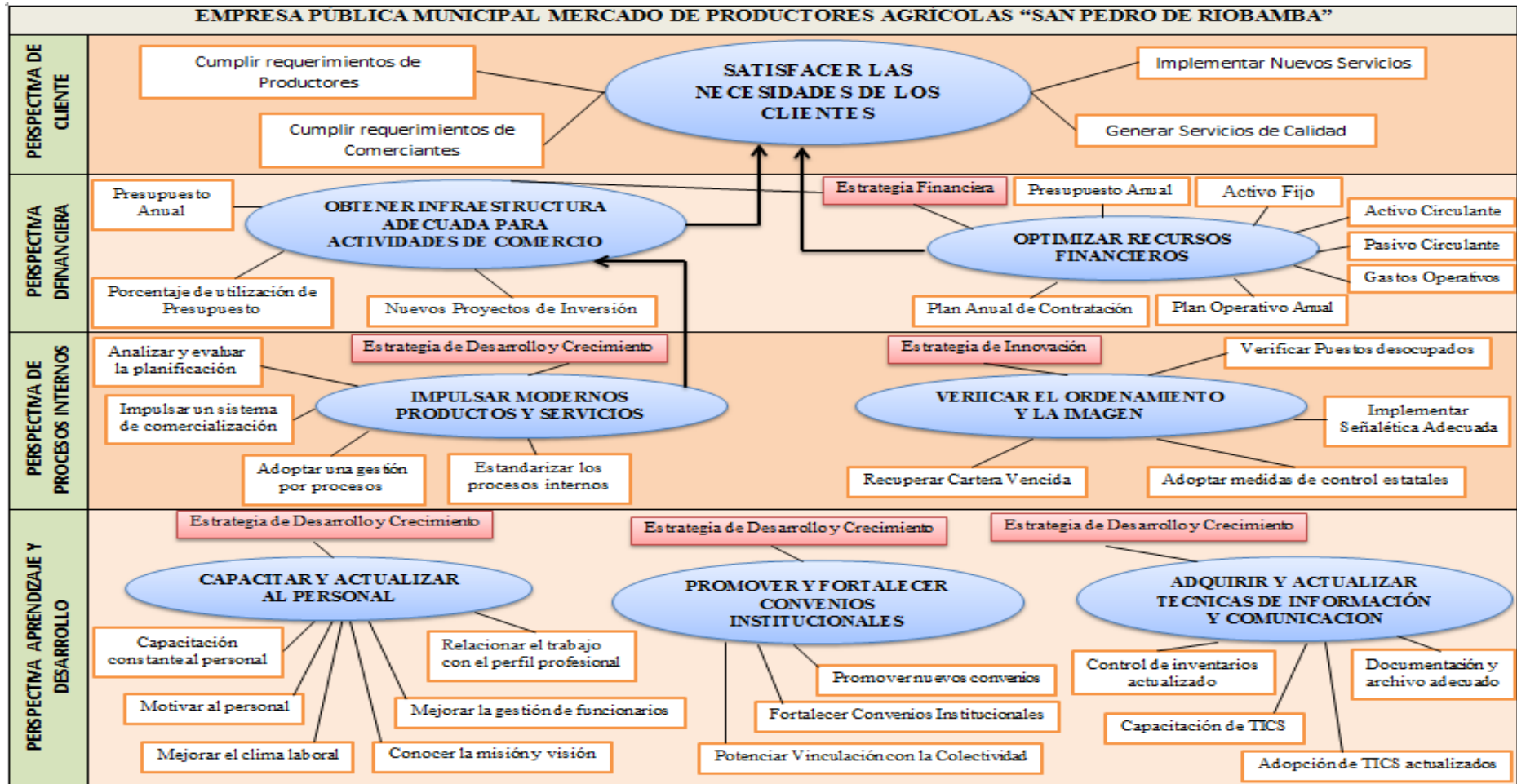
Para poder determinar los indicadores requerimos de la realización de un mapa estratégico, por tal motivo se considera la elaboración del mapa estratégico de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, en dicho mapa podemos identificar las estrategias desde las cuatro perspectivas que analiza el cuadro de mando integral.

El mapa estratégico determina el análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral:

- Aprendizaje y crecimiento; que representan los recursos intangibles como el talento humano con los que cuenta la EP-EMMPA,
- La perspectiva de Procesos Internos; donde identificamos los procesos clave de éxito de la empresa,
- La perspectiva de Clientes; donde podemos determinar la calidad de servicios que se debe entregar a los clientes, y finalmente,
- La perspectiva financiera; que representa la gestión de los recursos económicos financieros.

CUADRO N. 5

MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: EP-EMMPA

Desarrollado por: Padilla Jorge

PROCEDIMIENTO N. 7 Determinación de Indicadores

Según Francés, (2006) dice que:

Los indicadores pueden ser: Operativo o Estratégicos.

Los Indicadores Operativos, permiten determinar el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos de la empresa. Puede incluir los indicadores de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño, por medio de los indicadores operativos permiten calcular los indicadores estratégicos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. (p. 54)

Para la determinación de los indicadores nos formulamos las siguientes preguntas:

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

4.1.3 Indicadores Definidos por la EP-EMMPA

TABLA N. 7
INDICADORES - PERSPECTIVAS DEL CLIENTE
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Facilitar servicios especializados en función de la demanda de los requerimientos de los clientes	$\frac{\text{servicios en ejecución}}{\text{requerimientos de clientes}} * 100$	%	mensual	80%	Dirección Administrativa	Servicios en ejecución con respecto a los requerimientos de la EP-EMMPA
Capacidad Instalada	$\frac{\# \text{ de comerciantes encuestados}}{\# \text{ de comerciantes no encuestados}} * 100$	%	Mensual	100%	Dirección Administrativa	Mide el número de clientes de la empresa
Nivel de Aceptación de la gestión	$\frac{\# \text{ de encuestas positivas}}{\# \text{ de encuestas negativas}} * 100$	%	Trimestral	100%	Gerencia Secretaria	Mide el porcentaje de clientes descontentos con respecto a la atención y servicios de calidad

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

TABLA N. 8
INDICADORES – FINANCIEROS

PERSPECTIVA FINANCIERA						
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Consumo presupuestario	$\frac{\text{presupuesto consumido}}{\text{presupuesto asignado}} * 100$	%	Mensual	100%	Dirección Financiera	Mide el porcentaje de ejecución presupuestaria
Autogestión	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos Operacionales}} * 100$	%	Anual	100%	Estados Financieros Contabilidad	Mide la capacidad financiera de la empresa para solventar sus costos
Solvencia Financiera	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}} * 100$	%	Anual	100%	Estados Financieros Contabilidad	Mide el grado de participación de los acreedores
Eficiencia de Ingresos Corrientes	$\frac{\text{codificado}}{\text{ejecutado}} * 100$	%	Anual	100%	Dirección Financiera	Porcentaje de ingresos recaudados.
Eficiencia de los gastos de capital	$\frac{\text{codificado}}{\text{ejecutado}} * 100$	%	Anual	100%	Dirección Financiera	Mayores gastos de capital, menor necesidad de endeudamiento para financiar inversiones

Fuente: EP-EMMPA

Realizado por: Padilla Jorge

TABLA N. 9
INDICADORES – PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Consolidar el sistema de gestión por procesos	$\frac{\# \text{ encuestas positivas}}{\# \text{ encuestas negativas}} * 100$	%	Mensual	90%	Dirección Administrativa	Implantación e implementación del sistema de gestión por procesos
Operaciones de control	$\frac{\# \text{ operativos efectuados}}{\# \text{ operativos planificados}} * 100$	Unidad	Cada mes	100%	Jefe departamento operativo	Determina el número de operativos realizados vs el número de operativos planificados para controlar ventas informales
Usuarios satisfechos por servicio de taxis	$\frac{\# \text{ quejas servicio taxis}}{\# \text{ usuarios encuestados}} * 100$	Unidad	Cada mes	%	Encuestas	Número de usuarios satisfechos con el servicio de taxis que ofrece la empresa
Usuarios satisfechos por servicio de Centro Infantil	Número de usuarios encuestados, que hacen uso de este servicio	Unidad	Cada mes	%	Encuestas	Número de usuarios que ocupan el centro infantil que están satisfechos con este servicio

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

TABLA N. 10
INDICADORES – CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE						
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Mejorar los niveles de especialización del personal de la institución	$\frac{\textit{personal capacitado}}{\textit{total personal}} * 100$	Unidad	Anual	80%	Dirección Administrativa	Mejorar los niveles de especialización del personal de la institución para incrementar la calidad de los servicios.
Perfiles adecuados de los funcionarios	$\frac{\# \textit{funcionarios perfil adecuado}}{\# \textit{funcionarios de la empresa}} * 100$	Unidad	Cada año	%	Dirección Administrativa	Determina el número de funcionarios que está acorde su trabajo con su perfil profesional
Convenios con instituciones	$\frac{\# \textit{convenios realizados}}{\# \textit{convenios planificados}} * 100$	Unidad	Cada año	%	Director Comercial	Número de convenios realizados
Calificación de clima laboral	$\frac{\# \textit{encuestas favorables}}{\# \textit{encuestas realizadas}} * 100$	Unidad	Cada año	%	Gerente General	Grado de satisfacción de los funcionarios

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

PROCEDIMIENTO N. 8 Establecer Objetivos Estratégicos

Se debe aclarar que del presupuesto anual de la EP-EMMPA, la mayoría de los ingresos provienen del cobro de los servicios que esta presta, por tal motivo se ha dedicado a mejorar la calidad de los servicios que presta y en buscar nuevas fuentes de financiamiento.

Para lo cual, la EP-EMMPA ha planteado los siguientes objetivos:

TABLA N. 11
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

NÚMERO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	ACCIONES	RESPONSABLE
O. E. N. 1	Satisfacer a los clientes	Clientes	Realizar reuniones con diferentes presidentes de los comerciantes	Dirección Comercial
O.E. N. 2	Optimizar recursos financieros	Financiero	La asignación presupuestaria con recursos económicos y financieros debe ser utilizada con eficacia y eficiencia, debe distribuirse lo recibido de manera optima	Dirección Financiera
O.E. N. 3	Infraestructura y equipos adecuados para actividades de comercio	Financiero	Redistribución de naves y actividades empresariales	Dirección financiera
O.E. N. 4	Potenciar productos nuevos y servicios	Planificación	Proveer energía eléctrica en la zona, mejorar varios aspecto	Dirección Comercial
O.E. N. 5	Controlar Imagen institucional	Procesos internos	Implementar señalética	Dirección comercial
O.E.N. 6	Mejorar capacidad de empleados	Aprendizaje y crecimiento	Capacitaciones permanentes en diferentes áreas	Departamento de Talento Humano

O.E. N. 7	Cooperación entre unidades productivas	Aprendizaje y crecimiento	Trabajar junto a organizaciones productivas y académicas,	Gerencia
O.E. N. 8	Implementar nuevas TICs, para mejorar la gestión	Aprendizaje de empleados	Implementar nuevos y adecuados equipos de cómputo para que sean utilizados en satisfacer a cliente	Gerencia

Fuente: EP EMMPA

Elaborado Por: Padilla Jorge

PROCEDIMIENTO N. 9 Diseño del Cuadro De Mando Integral

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

CUADRO N. 6
INDICADOR – FACILITAR SERVICIOS EN FUNCIÓN DE LOS CLIENTES

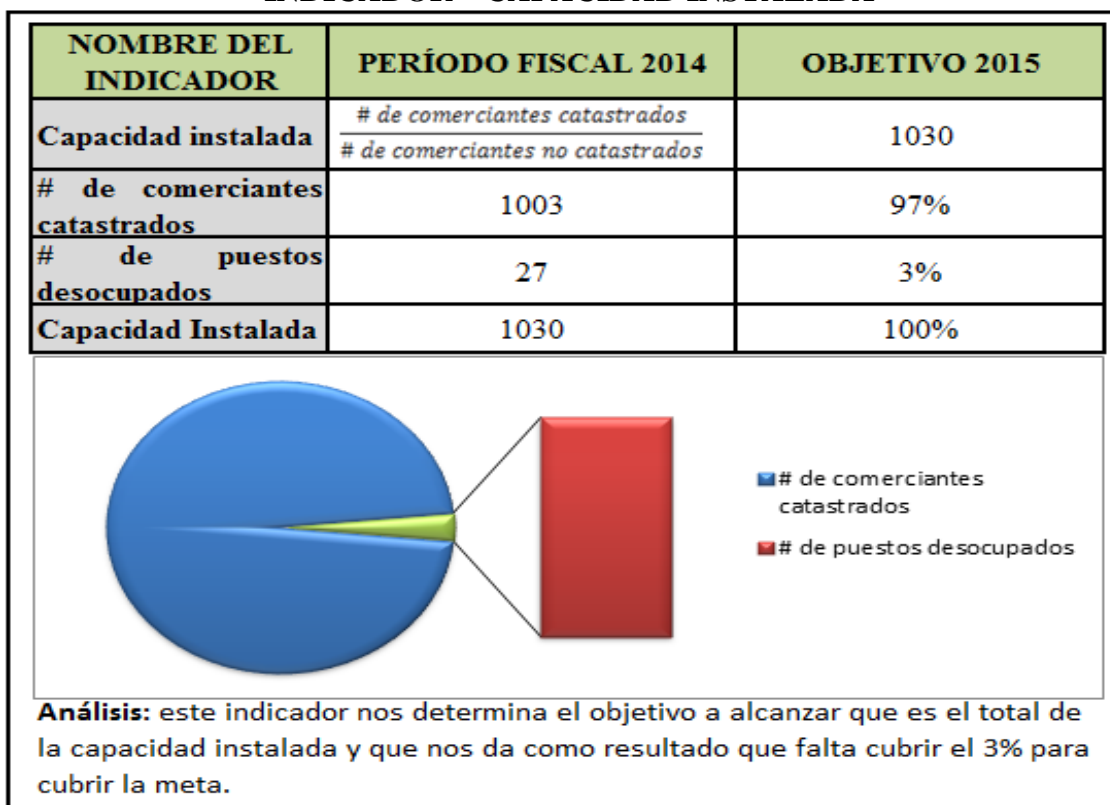
NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	OBJETIVO 2015
Facilitar servicios en función del cliente	$\frac{\text{servicios en ejecución}}{\text{requerimientos de clientes}}$	
servicios en ejecución	45	35%
requerimientos del cliente	85	65%
total encuestas	130	100%

Análisis: los requerimientos de los clientes alcanzan el 65% ante los servicios brindados por la empresa que se estima que son 45 procesos que representan el 35%, lo que da a entender que no se satisface a los clientes.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

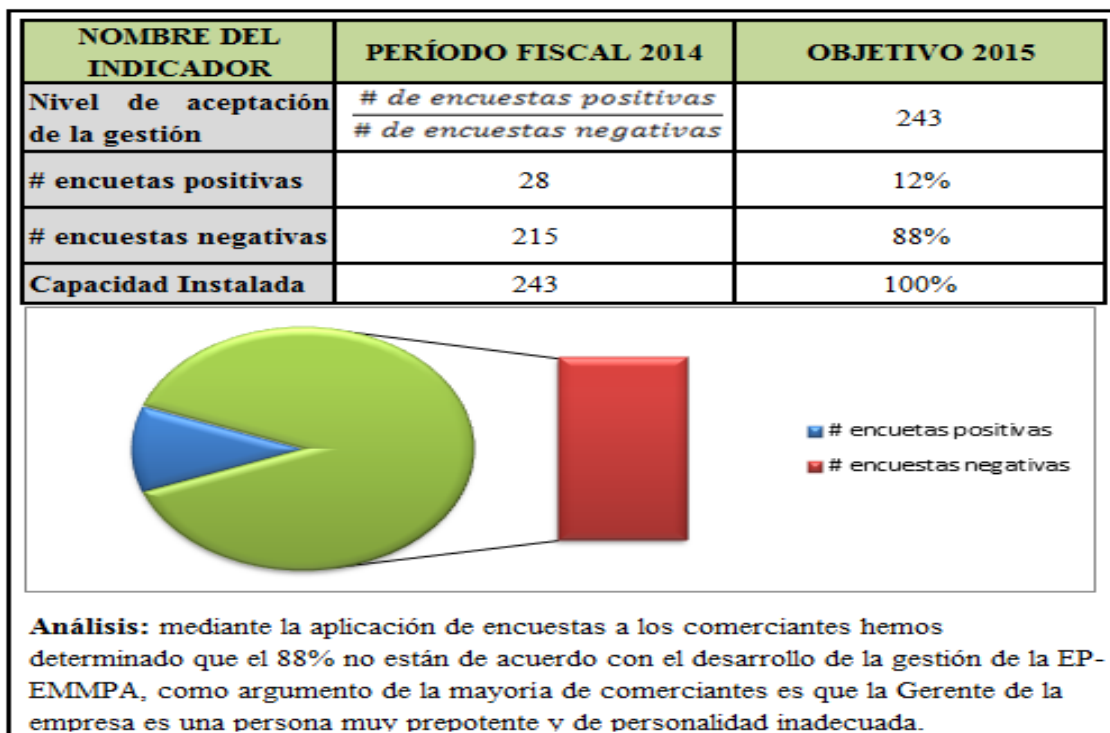
CUADRO N. 7
INDICADOR – CAPACIDAD INSTALADA



Fuente: EP-EMMPA

Diseñado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 8
INDICADORES – NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LA GESTIÓN



Fuente: EP-EMMPA

Desarrollado por: Padilla Jorge

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

**CUADRO N. 9
INDICADOR – CONSUMO PRESUPUESTARIO**

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	OBJETIVO 2015
consumo presupuestario	$\frac{\text{presupuesto consumido}}{\text{presupuesto asignado}}$	
presupuesto consumido	1147283,04	100%
presupuesto asignado	1147283,04	
diferencia	0	

Análisis: el presupuesto asignado a la EP-EMMPA a sido consumido en su totalidad por lo que da un 100% del consumo

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

**CUADRO N. 10
INDICADOR – AUTOGESTIÓN**

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	OBJETIVO 2015	
Autogestión	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos Operacionales}}$	1	
Ingresos Propios	\$ 624.322,81	85%	5,84
Gastos Operacionales	\$ 106.928,01	15%	

Título del gráfico

Análisis: Por medio de este indicador podermos definir que la EP-EMMPA cuenta con 5,84 para hacer frente a sus gastos de administración y operación.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 11
INDICADORES – SOLVENCIA FINANCIERA

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	OBJETIVO 2015	
Solvencia Financiera	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	1	
Ingresos corrientes	\$ 278.930,45	75%	2,96
Gastos Corrientes	\$ 94.074,89	25%	

Análisis: Este indicador nos permite determinar que la empresa cuenta con 2,96 dolares para hacer frente a sus gastos corrientes, es decir que tiene una gran solvencia financiera.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 12
INDICADOR-EFICIENCIA DE INGRESOS

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	EFICIENCIA
Eficiencia de Ingresos Corrientes	$\frac{\text{codificado}}{\text{ejecutado}}$	82%
Codificado	\$ 179.862,87	
Ejecutado	\$ 99.067,58	
Diferencia	\$ 80.795,29	

Análisis: Este indicador nos dice que en la EP-EMMPA existen buenos ingresos corrientes debido a que la eficiencia en la recaudación es del 82%, y no se a podido cumplir con el 100% esperado.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 13
INDICADOR – EFICIENCIA DE GASTOS DE CAPITAL

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	
Eficiencia de Gastos de Capital	<i>codificado</i> <i>ejecutado</i>	EFICIENCIA
Codificado	\$ 785.500,00	89%
Ejecutado	\$ 698.560,57	
Diferencia	\$ 86.939,43	

Análisis: Este indicador nos permite identificar que los gastos de capital no tienen una eficiencia del 100%, ya que el 11% no se ha podido ejecutar.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Muñoz

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

CUADRO N. 14
INDICADOR – CONSOLIDAR SISTEMA DE PROCESOS

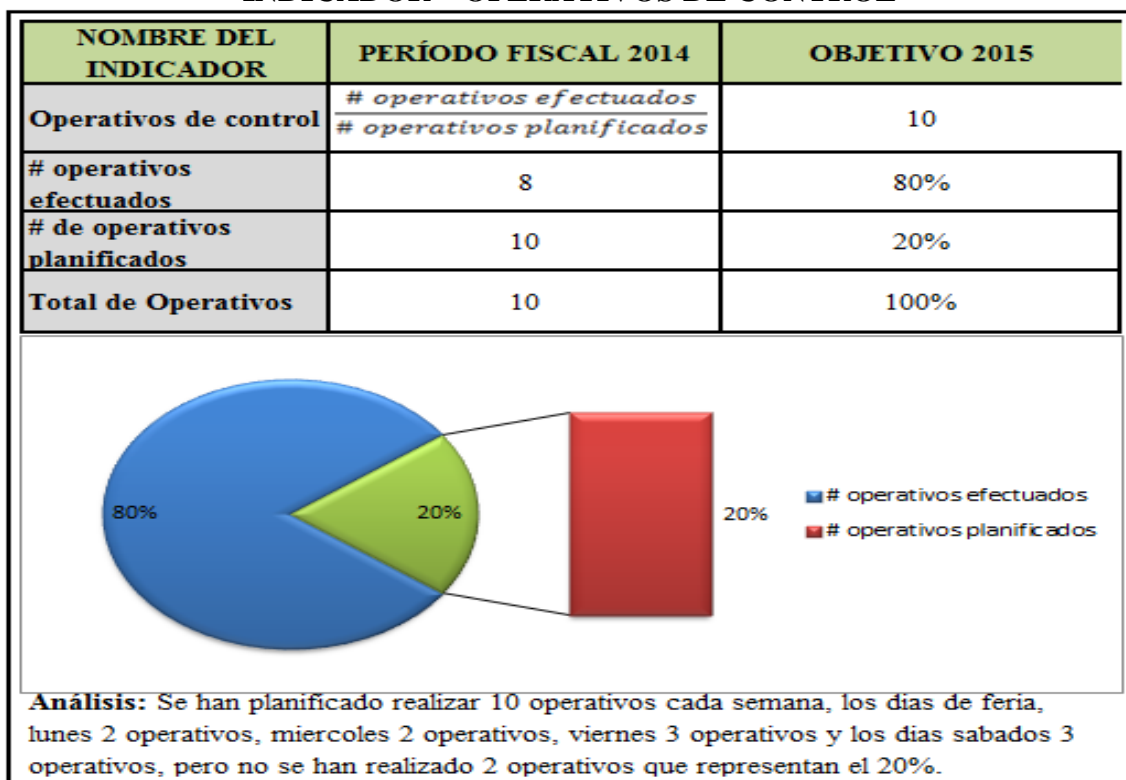
NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	OBJETIVO 2015
consolidar sistema de procesos	implementar un sistema de gestión por procesos	
Numero de encuestas positivas	60	95%
numero de encuestas negativas	3	5%
total encuestas	63	

Análisis: el presupuesto asignado a la EP-EMMPA ha sido consumido en su totalidad por lo que da un 100% del consumo

Fuente: EP-EMMPA

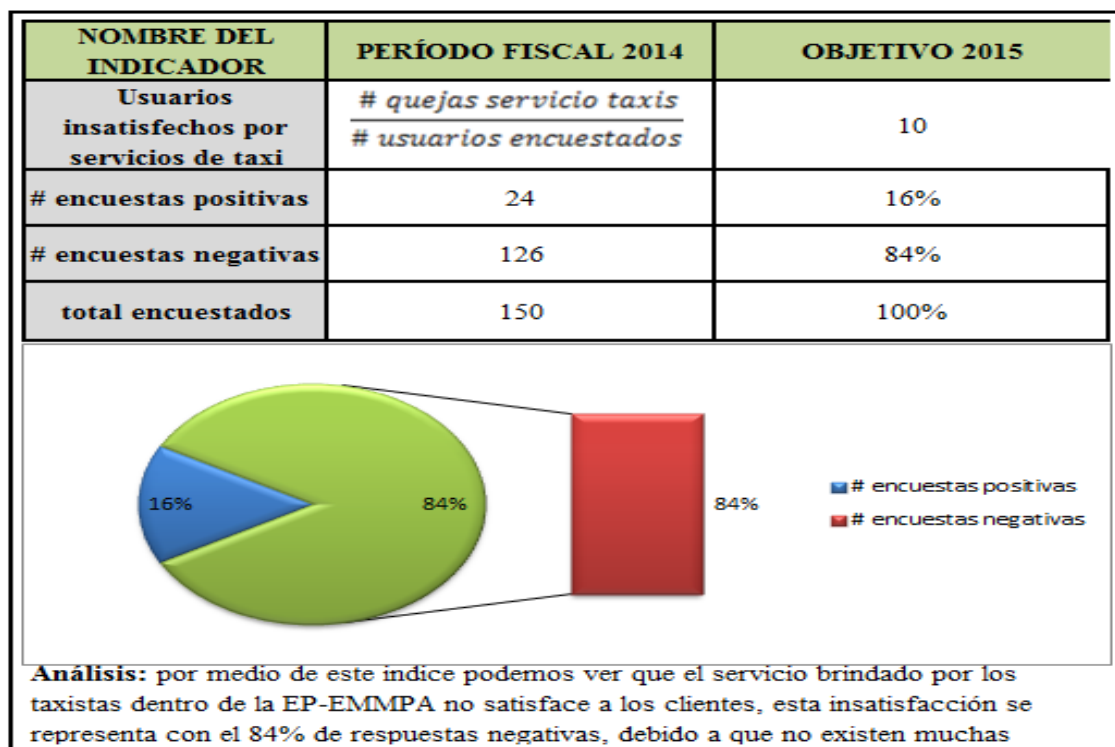
Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 15
INDICADOR – OPERATIVOS DE CONTROL



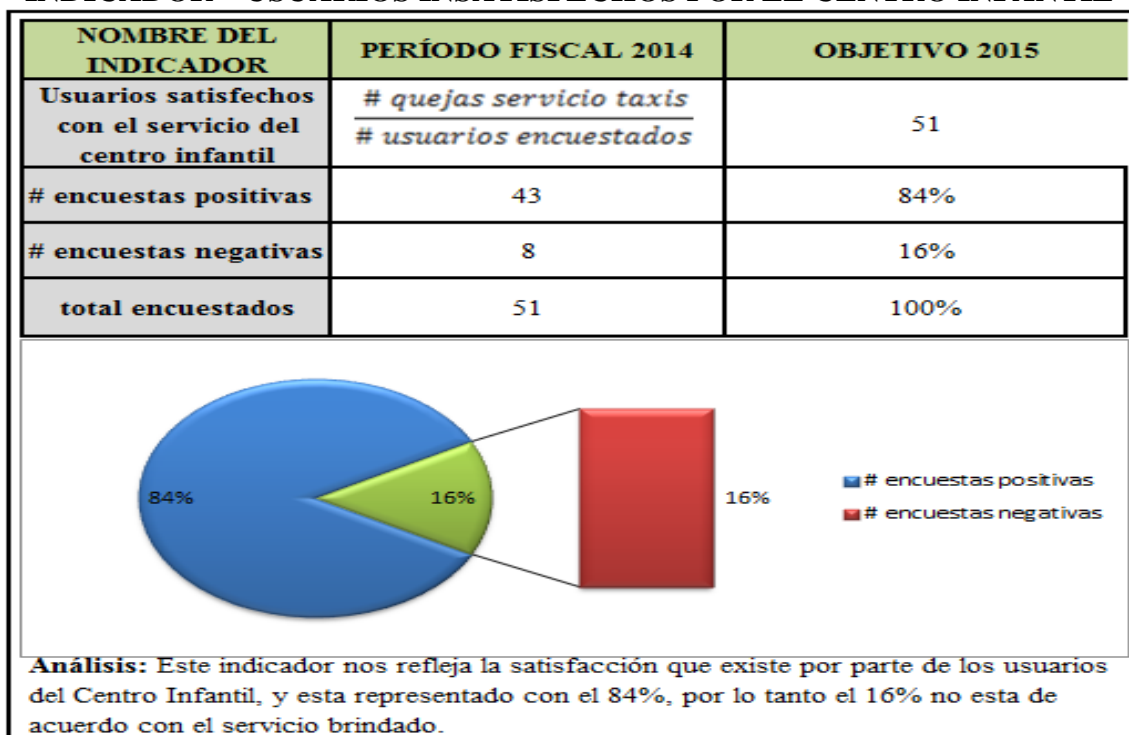
Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 16
INDICADOR – USUARIOS INSATISFECHOS POR EL SERVICIO DE TAXIS



Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 17
INDICADOR – USUARIOS INSATISFECHOS POR EL CENTRO INFANTIL

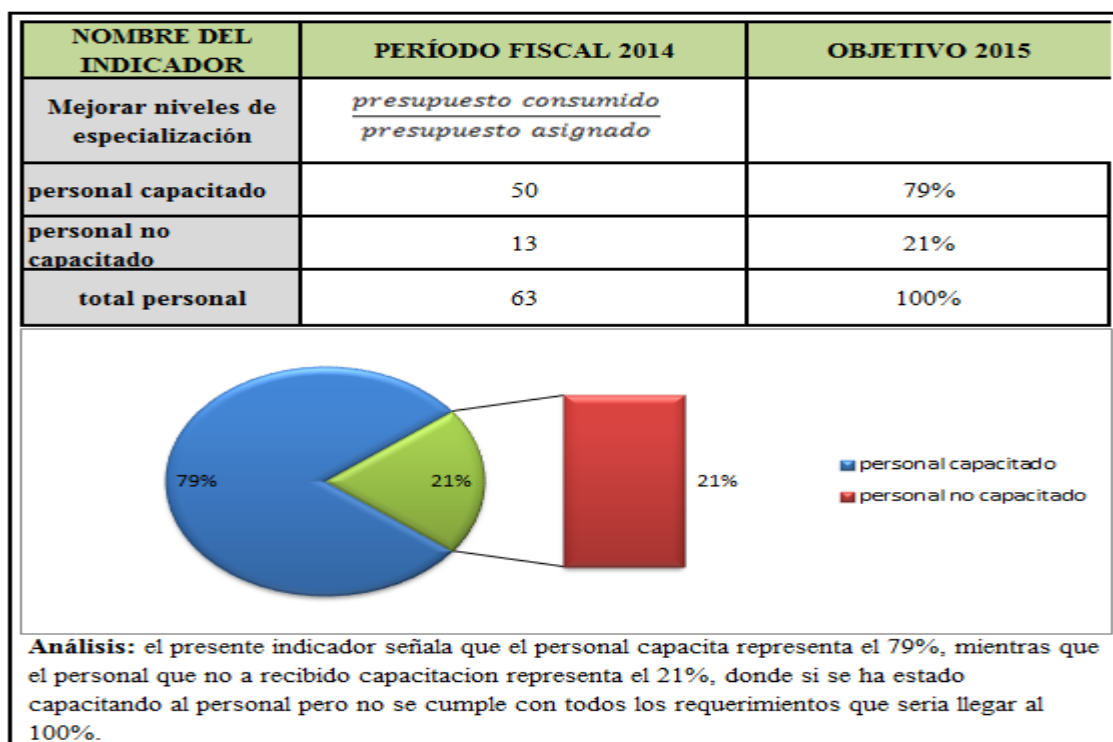


Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

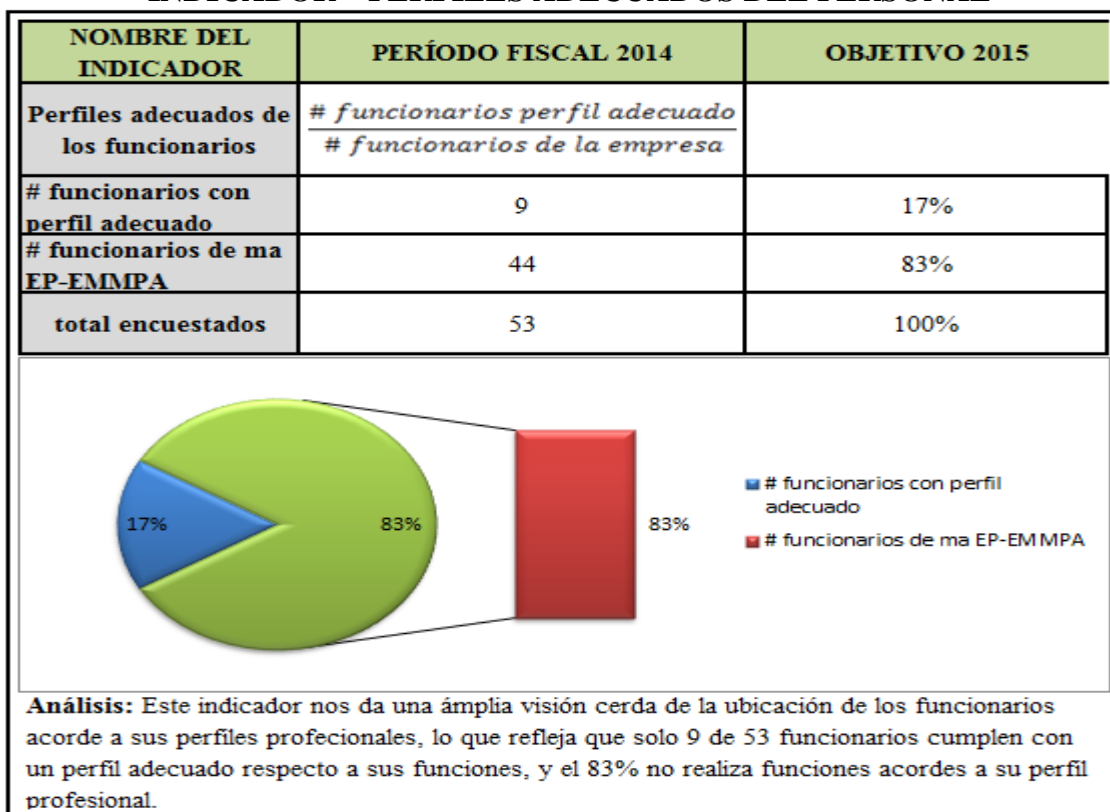
CUADRO N. 18
MEJORAR NIVELES DE ESPECIALIZACIÓN



Fuente: EP-EMMPA

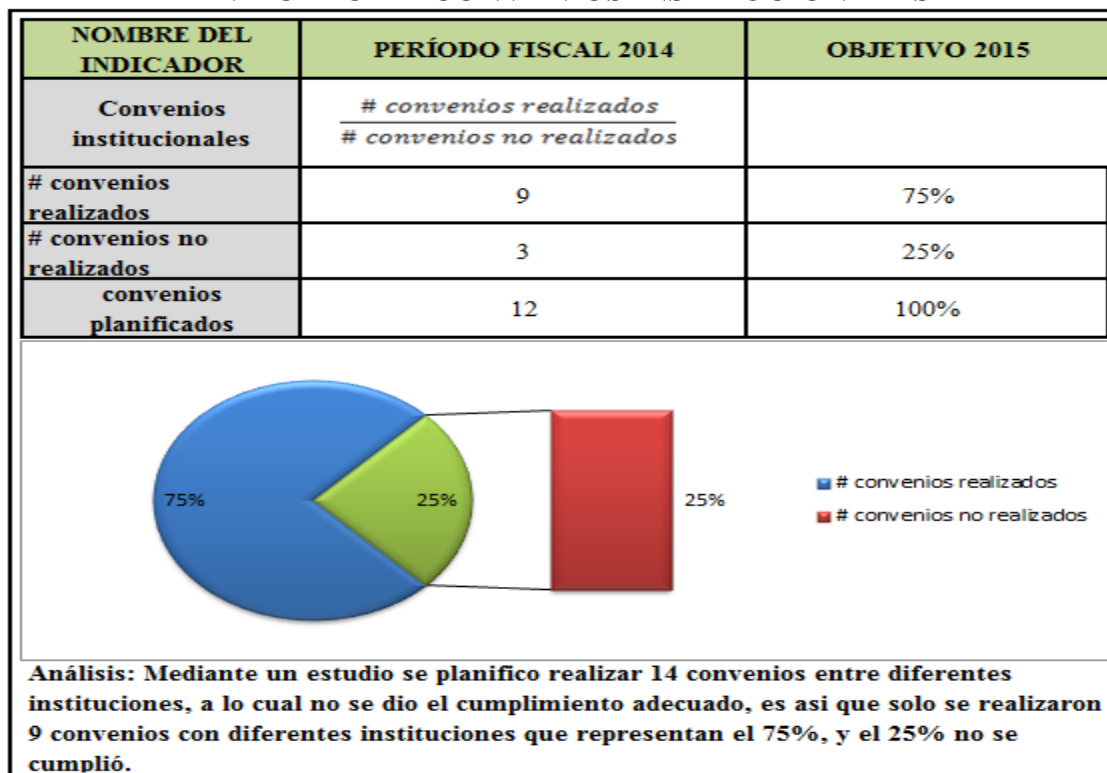
Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 19
INDICADOR – PERFILES ADECUADOS DEL PERSONAL



Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

CUADRO N. 20
INDICADOR – CONVENIOS INSTITUCIONALES



Fuente: EP-EMMPA
Elaborado por: Padilla Jorge

**CUADRO N. 21
INDICADOR – CLIMA LABORAL**

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO FISCAL 2014	OBJETIVO 2015
CLIMA LABORAL	$\frac{\# \text{ encuestas favorables}}{\# \text{ encuestas desfavorables}}$	
# encuestas favorables	45	85%
# encuestas no favorables	8	15%
total encuestas	53	100%

The figure consists of a pie chart and a bar chart. The pie chart is divided into two segments: a large blue segment representing 85% (# encuestas favorables) and a smaller light green segment representing 15% (# encuestas no favorables). A red bar chart to the right shows the 15% unfavorable portion. A legend on the right identifies the blue square as '# encuestas favorables' and the red square as '# encuestas no favorables'.

Análisis: la realización de este indicador a determinado que del total de 53 funcionarios 45 de ellos que representan el 85% están de acuerdo con el clima laboral que hay en la EP-EMMPA, y el 15% que representan a 8 funcionarios no están conformes debido a discrepancias existentes.

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

PROCEDIMIENTO N. 10 Propuesta y Plan de Acciones

La última fase para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral es el planteamiento del Plan de Acciones, para cada estrategia establecida. Las decisiones se concretan en las acciones que se determinan a continuación:

TABLAS N. 11
PLAN DE ACCIONES

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
1.- Facilitar servicios especializados en función de la demanda de los clientes			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Por medio de este análisis podremos determinar el porcentaje de satisfacción que existe en los clientes acerca de los servicios brindados	Asistente Técnico Administrativo	Mensual	100%
Saber la capacidad que tiene la empresa en afrontar y cubrir los requerimientos de los usuarios	Asistente Técnico Administrativo	Mensual	100%
2.- Capacidad Instalada			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Realizar encuestas a comerciantes para medir la capacidad del EP-EMMPA	Asistente Técnico	Cada mes	100%
Realizar planes de acción ante puestos desocupados	Asistente Técnico	Permanentemente	Tener un plan de acciones
3.- Nivel de aceptación de la gestión			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META

Realizar encuestas para determinar la aceptación que tiene la administración por parte de los clientes.	Asistente Técnico	Permanente	Implementar u buzón de quejas
Determinar cuales son los motivos para que haya baja aceptación hacia la gerencia.	Asistencia de comercialización	Permanente	Implementar u buzón de quejas
PERSPECTIVA DE INDICADORES FINANCIEROS			
4.- Consumo Presupuestario			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Por medio de entrevistas determinaremos si se ha consumido el presupuesto asignado	Director Financiero	Anual	100%
Determinar si el presupuesto solvento las necesidades de la empresa o si se requirió de modificaciones	Director Financiero	Anual	100%
5.- Autogestión			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Medir el nivel de autogestión de la empresa es eficiente.	Auxiliar de recaudación	Semestral	100%
Determinar si los recursos obtenidos son ingresados correctamente	Dirección Financiera	Mensual	100%
6.- Solvencia Financiera			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Determinar las razones de liquidez para	Dirección financiera	Semestral	100%

identificar el índice con que cuenta la empresa			
Identificar la solvencia de la EP-EMMPA, con respecto a sus activos y pasivos corrientes	Dirección Financiera	Mensual	100%
7.- Eficiencia de Ingresos Corrientes			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Determinar los ingresos fiscales, y su adecuada inversión.	Dirección Financiera	Anual	100%
Realizar un análisis sobre ingresos venta de bienes inmuebles y si estos están siendo vendidos de manera correcta.	Unidad de control de bienes	Anual	100%
8.- Eficiencia de los gastos de capital			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Determinar si a mayores gastos de capital, menor necesidad de endeudamiento para financiar inversiones	Inspectores de recaudación	Anual	100%
Por medio de entrevistas a la dirección financiera determinar si los ingresos o inversiones sirven para fines productivos	Inspector de recaudación	Semestral	100%
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS			
9.- Consolidar el sistema de gestión por procesos			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Mejorar los procesos en la empresa con la	Director Administrativo	Permanente	100%

finalidad de brindar mejores servicios			
Podremos mejorar la gestión y la entrega de servicios satisfaciendo al cliente	Director Administrativo	Permanente	100%
10.- Operaciones de Control			
INICIATIVA	RESPONSABLE	TIEMPO	META
Por medio de entrevistas podemos determinar si en la empresa existe una planeación a largo plazo.	Inspectores Administración	Semestral	Aplicar planificación estratégica
Observar si el control de las operaciones es aplicado de manera objetiva.	Inspectores Administración	Mensual	100%
11.- Usuarios Satisfechos por los Servicios de Taxi			
INICIATIVA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	META
Mediante encuestas mediremos el nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre los servicios que prestan.	Supervisor Administración	Mensual	Implementar un sistema de denuncias
Se obtendrá información que ayude a la administración a tomar medidas de control para contrarrestar deficiencias en los servicios de taxi.	Supervisor Administración	Mensual	Implementar un sistema de denuncias
12.- Usuarios Satisfechos con el servicio del Centro Infantil			
INICIATIVA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	META
Por medio de encuestas obtendremos el nivel de	Supervisor Administración	Mensual	Implementar un sistema de

aceptación que existe en los usuarios del centro infantil			denuncias
Se obtendrá información que ayudará a la administración a tomar acciones correctivas con el fin de solventar las expectativas de los usuarios	Supervisor Administración	Semestral	Implementar un sistema de denuncias

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

13.- Mejorar los niveles de especialización del personal de la institución

INICIATIVA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	META
Tener personal capacitado y que este actualizado en temas relacionados a sus funciones	Dirección Administrativa	Mensual	100%
Mejorar los servicios brindados por los funcionarios y tener un trabajo confiable y actualizado	Dirección Administrativa	Mensual	100%

14.- Perfiles Adecuados de los funcionarios

INICIATIVA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	META
Obtener información que determine si los funcionarios cumplen con los requisitos estipulados en los requerimientos.	Supervisor Administración	Anual	Aplicar el manual de funciones
Por medio de una entrevista sabremos si los funcionarios cumplen con	Supervisor Administrador	Anual	Aplicar el manual de funciones

su perfil profesional en el cargo que ocupan.			
15.- Convenios Institucionales			
INICIATIVA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	META
Medir si se ha cumplido con convenios entre instituciones y en qué grado se lo realizó.	Jefe Administrativo	Anual	100%
Saber con qué porcentaje de convenios planificados se cumplió.	Jefe Administrativo	Anual	100%
16.- Calificación de Clima Laboral			
INICIATIVA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	META
Por medio de encuestas aplicadas a los funcionarios determinar si el clima laboral de la empresa es adecuado	Jefe Administrativo	Anual	100%
Saber si existen puntos de vista diferentes sobre el clima laboral y las razones de las mismas.	Jefe Administrativo	Anual	100%

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Padilla Jorge

4.1.4 Ejemplos de Indicadores de Gestión aplicados

- **Perspectiva de Indicadores Financieros**

Indicadores de Liquidez

Permite medir la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa.

$$\begin{aligned} \text{liquidez} &= \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \\ &= \frac{278930,45}{94074,89} \\ &= 2,96 \end{aligned}$$

La EP-EMMPA posee 2,96 dólares con las que puede solventar sus obligaciones a corto plazo.

Indicadores de Endeudamiento

Mide la capacidad que tiene la empresa para afrontar deudas.

$$\begin{aligned} \text{endeudamiento} &= \frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}} * 100 \\ &= \frac{213100,72}{578272,13} * 100 \\ &= 36,85\% \end{aligned}$$

La empresa tiene una capacidad de endeudamiento de 37%, por lo que nos dice que la empresa tiene una capacidad de endeudamiento aceptable para afrontar a sus obligaciones financieras.

Indicadores de Rentabilidad

Utilidad sobre la inversión

Mide los recursos ajenos a los que la empresa tiene acceso.

$$\text{utilidad sobre inversión} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}} * 100$$

$$= \frac{1357650,17}{6007296,68} * 100$$

$$= 22.66\%$$

La utilidad sobre la inversión no es aceptable, ya que la inversión no se recupera de manera factible con un 23%,

- **Perspectiva de los clientes**

Nivel de Aceptación de la gestión

Mide la aceptación de los clientes ante la gestión de la empresa

$$\textit{Nivel de aceptacion de la gestión} = \frac{\textit{clientes que aprueban}}{\textit{clientes que no aprueban}} * 100$$

$$= \frac{28}{215} * 100$$

$$= 11,62\%$$

La aceptación de la gestión es del 11,62% que es muy alarmante, debido a varios factores, los cuales nos dicen que deben cambiar la forma de gestionar a la empresa.

Capacidad Instalada

Muestra la capacidad de la gestión para cubrir los puestos existentes en la empresa.

$$\textit{capacidad instalada} = \frac{\textit{\# de puestos ocupados}}{\textit{\# de puestos totales}} * 100$$

$$= \frac{1003}{1030} * 100$$

$$= 97,37\%$$

Este indicador nos indica que el 97,37% de los puestos estan ocupados que es muy bueno para la gestión de la empresa.

- **Perspectiva de los Procesos Interno**

Operativos de control

Mide el grado de cumplimiento con respecto a los operativos de control

$$\begin{aligned} \text{operativos de control} &= \frac{\text{operativos efectuados}}{\text{operativos planificados}} * 100 \\ &= \frac{8}{10} * 100 \\ &= 80\% \end{aligned}$$

Se ha cumplido con el 80% de operativos de control, no se a cumplido con las expectativas en su totalidad.

- **Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento**

Indicador de Capacitación

Nos permite identificar el desempeño de los empleados dentro de su puesto de trabajo.

$$\begin{aligned} \text{capacidad} &= \frac{\# \text{ de empleados}}{\text{total de empleados}} * 100 \\ &= \frac{14}{16} * 100 \\ &= 87,5\% \end{aligned}$$

Este indicador nos dice que el 87,5% de los empleados han sido capacitados por lo que nos da a entender que si se realizan capacitaciones en la empresa.

CONCLUSIONES

Por medio de la investigación realizada se pudo conseguir el objetivo general que es la “Elaboración del Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, tomando en cuenta la fundamentación teórica, con la cual llegamos a la solución de la problemática, y donde hemos analizado los indicadores de gestión más relevantes por medio de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

- **Perspectiva del cliente**

Después de haber analizado los datos obtenidos podemos concluir dentro de la Perspectiva del Cliente, que los usuarios de la EP-EMMPA creen que se debe mejorar la calidad de los servicios prestados por la empresa, los mismos no se sienten a gusto con la Gestión realizada por los funcionarios ni por la administración.

- **Perspectiva Financiera**

Por medio de la elaboración de indicadores financieros nos señalan que la gestión en lo referente al manejo de los presupuestos no se lo realiza con eficiencia, por lo que no se garantiza el uso adecuado de los recursos a disposición de la EP-EMMPA.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

En la perspectiva de Procesos Internos resaltar que existe gran insatisfacción por parte de los clientes hacia servicio de taxis por parte de las dos cooperativas que tienen convenio con la EP-EMMPA, debido a que no se realizan controles en los precios ni en la calidad de servicios prestados, lo que afecta de gran manera a la imagen institucional.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

Se puede concluir que la EP-EMMPA no brinda capacitaciones al total de los funcionarios, y también que no se ha hecho una adecuada distribución de acuerdo al perfil profesional por lo que no se garantiza la calidad en el desempeño de las funciones.

RECOMENDACIONES

Para que la elaboración del Cuadro de Mando Integral sirva como una herramienta en la gestión de la EP-EMMPA y que permita tomar acciones correctivas y mejorar los procesos, se requiere de liderazgo por parte de la administración y compromiso de los funcionarios y demás personas que forman parte de la empresa en las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva del Cliente**

La principal recomendación en esta perspectiva es la implementación de un departamento de atención a quejas y sugerencias y el seguimiento de los mismos ya que hay gran insatisfacción de los clientes por los servicios brindados. A la vez se sugiere tomar gran atención a los servicios prestados por parte de las dos cooperativas de taxis que tienen convenio con la EP-EMMPA, ya que representan un indicador muy alto de insatisfacción.

- **Perspectiva Financiera**

Se recomienda, mantener un adecuado control sobre la ejecución presupuestaria, ya que si bien se ha cumplido con el 100% del mismo no existe una información que respalde la utilización total de la misma, a la vez podemos recomendar que se dé cumplimiento al cobro de cartera vencida ya que su valor es elevado.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Determinar por medio de atención al cliente las deficiencias y requerimientos de los mismos con la finalidad de mejorar los servicios prestados, cumpliendo con las expectativas de los clientes, la adopción de un sistema de control por procesos sería el requerimiento fundamental para solucionar dicho inconveniente.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Se recomienda a la EP-EMMPA realizar una adecuada selección de personal de acuerdo a su perfil profesional y brindar capacitaciones constantes a los funcionarios con la finalidad de que los servicios brindados sean de calidad y que se supere los indicadores que son bajos en estos dos aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arão, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. CV. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*, Madrid: ESIC Editorial.
- Estupiñan, R. & Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*, 2^{da} Edición, Bogotá.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*, México: Pearson Educación.
- Hernández, S.; & Pulido, A.; (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México:
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral*. 3^a Edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, F. (1994). *Planeación Estratégica Creativa*. México : Edición PAC.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, 2^{da} Edición. Madrid:
- Pacheco, J; y otros (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá:
- Robert, N. & Vijay, G.; (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. 12^{va} Edición. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

- Rojas, M.; y otros (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

ARTÍCULOS WEB

- Rios, J. (2007). Filosofía del Cuadro de Mando Integral. Recuperado de:
[http://wwwub.edu/empresarials/ec/pdfs/15462-ESP Filosofía%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20_definitiu_pd](http://wwwub.edu/empresarials/ec/pdfs/15462-ESP_Filosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20_definitiu_pd)
- Wikipedia La Enciclopedia Libre. Características Cuadro de Mando integral. (Recuperado el 26 de mayo de 2015) de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.
- Carreto, J. (2009). Beneficios de la Planeación Estratégica, (Recuperado el 28 de mayo de 2015) de:
<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estrategica.html>
- Pérez, C. Beneficios Derivados de los Indicadores De Gestión. (Recuperado el 28 de mayo de 2015).
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Campos, S. & Loza, P. (2011). Gestión administrativa. (Recuperado el 28 de Mayo del 2015) de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- García, J. (2012). Modelo de gestión administrativa. (Recuperado el 27 de mayo de 2015) de:
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

- Salazar, R. (2013). Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión. (Recuperado el 27 de mayo de 2015) de:
http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 Entrevista a Gerente General



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



Entrevista dirigida hacia:	Ing. Bélgica Villamarín Gerente General de Empresa Pública Mercado Municipal “San Pedro de Riobamba”.
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

1. ¿Cree usted que es importante contar con una planificación estratégica?
2. ¿Qué significa para usted que una empresa cuente con una planificación estratégica?
3. ¿Se da un seguimiento a la planificación estratégica, de que tipo es este seguimiento?
4. ¿Se utiliza algún mecanismo que permita el cumplimiento de los objetivos?
5. ¿Son tomados en cuenta los indicadores de gestión como una parte importante de la planificación en la empresa?
6. ¿Qué aspectos considera usted como relevantes al momento de realizar una implementación de indicadores de gestión en la EP-EMMPA?
7. ¿La EP EMMPA cuenta con sistema de control interno, de que tipo es este?
8. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional de la EP-EMMPA?
9. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones del directorio para definir soluciones que a largo plazo ayudaran al crecimiento de la EP EMMPA?
10. ¿La EP EMMPA realiza controles sobre el cumplimiento de las distintas actividades programadas por parte de los diferentes departamentos de la empresa?
11. ¿Cuáles son los factores que usted considera como importantes para el correcto desarrollo de la empresa?
12. ¿Cuáles son los ejes de trabajo sobre los cuales se fundamenta el desarrollo de la empresa?

ANEXO 2. Entrevista a Director Financiero



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



Entrevista dirigida hacia:	Eco. Fausto Erazo Director de Gestión Financiera
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

1. ¿Considera que es importante que la EP EMMPA cuente con indicadores financieros?
2. ¿Se emiten informes económicos los cuales reflejan la situación financiera de la empresa?, ¿con que frecuencia?
3. ¿Cree usted que los indicadores financieros ayudan a la administración a tener un mejor enfoque para tomar decisiones correctamente?
4. ¿Con que frecuencia se realizan análisis financieros que ayude a tomar decisiones tácticas y operativas?
5. ¿Considera usted que la elaboración de un cuadro de Mando Integral ayudaría al desarrollo de la EP EMMPA?
6. ¿Cuáles son los indicadores financieros más relevantes que considera usted que debería contener el Cuadro de Mando Integral?
7. ¿Cree usted que se lleva un control adecuado sobre el cumplimiento de las distintas actividades planificadas por los departamentos de la EP EMMPA?
8. ¿Cuál es su apreciación sobre el clima organizacional dentro de la EP EMMPA?
9. ¿Considera como un aspecto importante que la EP EMMPA cuente con una planificación financiera?
10. ¿Considera usted que la planificación de inversiones tiene relación directa con la planificación estratégica de la empresa?

ANEXO 3. Entrevista a Director Comercial



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



Entrevista dirigida:	Ing. Daniel Espinoza Director de Gestión Comercial.
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

1. ¿Cree usted que es importante contar con una planificación estratégica?
2. ¿Se da un seguimiento a la planificación estratégica, de que tipo es este seguimiento?
3. ¿La EP EMMPA cuenta con sistema de control interno, de que tipo es este?
4. ¿Son tomados en cuenta los indicadores de gestión como una parte importante de la planificación en la empresa?
5. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional de la EP-EMMPA?
6. ¿Se utiliza algún mecanismo que permita el cumplimiento de los objetivos?
7. ¿Qué factores impiden que exista un desarrollo empresarial?
8. ¿Qué indicadores operativos y comerciales considera usted necesarios y que debería contener el Cuadro de Mando Integral?
9. ¿Cuáles cree usted que serían los beneficios para la EP EMMPA, el contar con un Cuadro de Mando Integral?

ANEXO 4. Entrevista a Director Administrativo



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



Entrevista dirigida:	Ing. Nelson Cajamarca Director Administrativo.
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

1. ¿Cree usted que es importante contar con una planificación estratégica?
2. ¿Se da un seguimiento a la planificación estratégica, de que tipo es este seguimiento?
3. ¿La EP EMMPA cuenta con sistema de control interno, de que tipo es este?
4. ¿Son tomados en cuenta los indicadores de gestión como una parte importante de la planificación en la empresa?
5. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional de la EP-EMMPA?
6. ¿Se utiliza algún mecanismo que permita el cumplimiento de los objetivos?
7. ¿Qué factores impiden que exista un desarrollo empresarial?
8. ¿Qué indicadores administrativos considera usted necesarios y que debería contener el Cuadro de Mando Integral?
9. ¿Cuáles cree usted que serían los beneficios para la EP EMMPA, en el ámbito administrativo el contar con un Cuadro de Mando Integral?

ANEXO 5. Encuesta a usuarios de la EP-EMMPA



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



Encuesta dirigida hacia:	Usuarios de la EP-EMMPA
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

Indicaciones generales: Marque con una X, la respuesta que usted considere adecuada.

1. ¿Ha realizado algún trámite en la EP-EMMPA?
- 1.1. ¿Cuál fue el tiempo que utilizó para poder dar solución a su requerimiento?
2. ¿Cuáles son los servicios que usted ha utilizado en la EP EMMPA?

SERVICIOS	MARQUE CON UNA X
Capacitaciones	
Centro Infantil	
Ocupación de Puestos	
Parqueaderos	
Seguridad Privada	
Servicios Bancarios	
Servicio de Peaje	
Servicio de Taxis	
Supervisión	
Trámites Internos	

5.- ¿Qué calificación daría al servicio que usted utilizó?

SERVICIOS BRINDADOS	CALIFICACIÓN			
			MUY	

	MALO	BUENO	BUENO	EXCELENTE
Capacitaciones				
Centro Infantil				
Ocupación de Puestos				
Parqueaderos				
Seguridad Privada				
Servicios Bancarios				
Servicio de Peaje				
Servicio de Taxis				
Trámites Internos				

¿Cree que se debería mejorar el servicio que usted utilizó en la EP EMMPA?, ¿en qué aspectos?

5.- ¿Cree que se deben implementar nuevos servicios en la EP EMMPA, cuáles serían estos?

6.- ¿Cuál sería la calificación que usted otorgaría a la Administración de la EP EMMPA? Marque con una X.

	CALIFICACIÓN
Mala	
Buena	
Muy Buena	
Excelente	

ANEXO 6. Encuesta dirigida a funcionarios



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



Encuesta dirigida a:	Funcionarios de la EP EMMPA.
Objetivo:	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.
Indicaciones generales:	Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Usted conoce si en la EP EMMPA existen definidos objetivos estratégicos?
2. ¿Sabe cuáles son los objetivos estratégicos de la EP EMMPA?
3. ¿Conoce la misión y visión de la EP EMMPA?
4. ¿Usted aporta favorablemente al cumplimiento de la Misión y Visión de la EP EMMPA?
5. ¿Utiliza Indicadores para evaluar la gestión en el área en que usted labora?
6. ¿Cree que es necesario establecer la relación causa-efecto de los indicadores de cada departamento de la EP EMMPA?
7. ¿Tiene conocimiento usted de que es un Cuadro de Mando Integral?
8. ¿Cree que la elaboración del Cuadro de Mando Integral para la EP EMMPA, le permitirá optimizar recursos y poder tomar decisiones adecuadas?
9. ¿Qué perspectiva considera usted como la más importante? Marque con una X.

Perspectiva Financiera	<input type="checkbox"/>
Perspectiva del Cliente	<input type="checkbox"/>
Perspectiva de Proceso Internos	<input type="checkbox"/>
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>

10. ¿Dentro de la perspectiva que señalo anteriormente indique cuales son los aspectos más relevantes dentro de la misma?

	INGRESOS	<input type="checkbox"/>
	Arriendo de locales	<input type="checkbox"/>

PERSPECTIVA FINANCIERA	Arriendo de puestos	
	Especies Valoradas	
	Intereses	
	Recolección de basura	
	Multas	
	Seguridad	
	Zona de consumidor final	
	GASTOS	
	Gasto de Inversión	
	Gasto de Personal	
	Servicios Básicos	
	Transferencias	

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	CLIENTES INTERNOS	
	Clima Laboral	
	Informes Presentados	
	Solicitudes Recibidas	
	CLIENTES EXTERNOS	
	Satisfacción del Cliente	
	Reclamos y Denuncias	
	Número de vehículos que ingresan anualmente	
	Número de puestos y locales ocupados	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Obtención de un puesto o local	
	Reintegro de puestos o local	
	Desocupar un puesto o local	
	Multas y sanciones	
	Dar de baja un puesto o local	
	Operativos de control	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Clima organizacional	
	Capacitación al Personal	
	Desarrollo de Competencias	
	Satisfacción del Personal	

11. Según su criterio, el clima laboral en la EP EMMPA es:

Excelente

Bueno

Malo

12. ¿Se trabaja por resultados obtenidos en la EP EMMPA?

13. ¿Se realiza capacitaciones al personal con la finalidad de mejorar el desempeño laboral?

14. ¿Considera que el liderazgo de la Gerente General y los Directores de la EP-EMMPA es adecuado?

15. ¿Las decisiones tomadas por la gerencia y los directores son oportunas y adecuadas?

Gracias por su colaboración

ANEXO 7. Solicitud de Entrega de Información



SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Fecha: 11 de mayo de 2015

Ciudad: Riobamba

Institución: Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba"

Autoridad: Ing. Bélgica Villamarín

IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE

Nombre: Jorge Antonio

Apellido: Padilla Muñoz

Cédula No.: 0603881830

Dirección domiciliaria: Lirios C116 y Azucenas

Teléfono (fijo o celular): 0982486561

PETICIÓN CONCRETA:

Solicito información financiera, manual de procedimientos, manual de funciones, manual ~~de~~ indicadores de gestión, etc.

Información que es necesaria para poder realizar mi trabajo de titulación, que lo realizaré en la EP-EMMPA.

FORMA DE RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOLICITADA:

Retiro de la información en la institución:

Email: jorginpad@hotmail.com

FORMATO DE ENTREGA:

Copia en papel:

Cd.

Formato electrónico digital:

PDF

Word

Excel

Otros

ANEXO 8. Estado de Situación Financiera



E.M.M.P.A SAN PEDRO DE RIOBAMBA

**CONTABILIDAD EMMPA 2014
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**



PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Page 1 of 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VICENTE	AÑO ANTERIOR
A. ACTIVO		6.321.667,11	6.007.296,68
CORRIENTE		624.322,81	278.820,45
DISPONIBILIDADES		416.691,15	163.996,13
111.01	CAJAS RECAUDADORAS	10,791.79	17,414.40
111.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO LEGAL CTA.CTE N°	401,914.73	146,581.73
111.15	BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	3,984.63	0.00
ANTICIPOS DE FONDOS		1,982.20	15,866.74
112.01.01	ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "A"	0.90	5,881.65
112.01.03	ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "C"	1,883.30	1,041.81
112.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	5,999.59
112.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	0.00	2,558.75
112.13.01	CAJA CHICA INSTITUCIONAL	0.00	250.00
112.13.03	FONDO ROTATIVO INSTITUCIONAL	0.00	110.00
112.21	EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR (JESS)	25.00	25.00
112.50	POR RECUPERACIÓN DE FONDOS	72.80	0.00
CUENTAS POR COBRAR		0.00	0.00
DEUDORES FINANCIEROS		205,649.46	99,067.58
124.98	CUENTAS POR COBRAR DE ANOS ANTERIORES	134.65	0.00
124.98	CUENTAS POR COBRAR DE ANOS ANTERIORES	0.00	0.00
124.98.01	CUENTAS POR COBRAR DE ANOS ANTERIORES	205,514.81	99,067.58
FIJO		5,698,165.04	5,039,598.28
BIENES DE ADMINISTRACION		6,066,307.89	5,438,213.98
141.01.03	MOBILIARIOS	45,215.02	42,841.33
141.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	55,996.14	57,487.83
141.01.05	VEHICULOS	28,238.08	28,238.08
141.01.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	114,752.64	116,606.67
141.01.11	PARTES Y REPUESTOS	1,240.13	1,240.13
141.03.01	TERRENOS	3,486,690.00	3,486,690.00
141.03.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	2,334,175.88	1,705,139.94
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-458,142.55	-398,615.00
141.99.02	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIA	-302,472.17	-265,270.27
141.99.03	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIOS	-21,769.30	-18,217.70
141.99.04	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-39,864.37	-36,412.10
141.99.05	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS	-19,002.15	-16,487.34
141.99.07	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES I	-74,328.13	-61,676.48
141.99.11	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PARTES Y REPUESTOS	-712.73	-601.11
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		26,499.40	629,035.94
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO		26,499.40	629,035.94
151.38.14	EXISTENCIAS DE SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, PESCA Y CAZA	6,110.00	0.00
151.92	ACUMULACION DE COSTOS DE INVERSION EN OBRAS EN PROCESO	20,389.40	629,035.94
OTROS		62,672.86	52,731.31
INVERSIONES DIFERIDAS		3,203.77	412.13

27/03/2015



E.M.M.P.A SAN PEDRO DE RIOBAMBA
CONTABILIDAD EMMPA 2014
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



PERIODO: ENERO 2014 A DICIEMBRE / 2014

Page 2 of 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
125.31.01	PREPAGOS DE SEGUROS	3,309.77	412.13
	INVERSIONES NO RECUPERABLES	35,801.58	39,392.06
126.07	DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	35,801.58	39,392.06
	EXISTENCIAS DE CONSUMO	23,674.51	19,927.12
131.01.02	EXISTENCIAS DE VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION	36.00	881.73
131.01.03	EXISTENCIAS DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5.00	0.00
131.01.04	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	8,609.62	8,390.01
131.01.05	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	1,599.74	1,475.49
131.01.07	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUC	4,388.65	4,799.95
131.01.11	EXISTENCIAS DE MATERIALES CONSTRUCCION, ELECTRICO, PLOMERIA	9,034.62	4,379.06
131.01.13	EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	0.88	0.88
E. PASIVO		-106,928.01	-94,074.89
CORRIENTE		-106,928.01	-94,074.89
DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS		-78,760.34	-66,317.47
212.03	FONDOS DE TERCEROS	-12,693.68	-17,097.63
212.11	GARANTIAS RECIBIDAS	-66,066.66	-49,219.84
CUENTAS POR PAGAR		0.00	0.00
CREDITOS FINANCIEROS		-28,167.67	-27,757.42
224.99.01	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES	-28,167.67	-27,757.42
C. PATRIMONIO		-6,214,739.10	-5,913,221.79
PATRIMONIO		-6,214,739.10	-5,913,221.79
PATRIMONIO PUBLICO		-6,959,411.45	-5,819,030.86
611.07	PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS	-6,959,411.45	-5,819,030.86
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-301,517.31	-1,140,380.59
618.01	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-301,517.31	-1,140,380.59
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE		0.00	0.00
(-) DISMINUCION PATRIMONIAL		1,046,139.66	1,046,139.66
619.91	(-) DISMINUCION DE DISPONIBILIDADES	9,545.06	9,545.06
619.92	(-) DISMINUCION DE ACTIVOS FINANCIEROS	4,638.63	4,638.63
619.93	(-) DISMINUCION DE EXISTENCIAS	2,104.95	2,104.95
619.94	(-) DISMINUCION DE BIENES LARGA DURACION	1,029,901.02	1,029,901.02
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE		0.00	0.00
D. CUENTAS DE ORDEN		0.00	0.00
CUENTAS DE ORDEN		0.00	0.00
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		2,075,542.88	55,842.42
911.07	ESPECIES VALORADAS EMITIDAS	1,055.00	-886.00
911.09	GARANTIAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	2,056,891.72	48,231.11
911.11	BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	8,497.31	8,497.31
911.17	BIENES NO DEPRECIABLES	9,138.85	0.00
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-2,075,542.88	-55,842.42
921.07	EMISION DE ESPECIES VALORADAS	-1,055.00	886.00
921.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTIAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTO	-2,056,891.72	-48,231.11
921.11	RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	-8,497.31	-8,497.31
921.17	RESPONSABILIDAD POR BIENES NO DEPRECIABLES	-9,138.85	0.00

27/03/2015



E.M.M.P.A SAN PEDRO DE RIOBAMBA
CONTABILIDAD EMMPA 2014
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Page 3 of 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-4.321.467,11	-4.097.226,48
	Susana Parra	Fuente Eraso	Bélgica Villamarín
	_____ CONTADORA	_____ DIR. FINANCIERO	_____ GERENTE

ANEXO 9. Directorio de la EP-EMMPA

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP								
Literal b1) El directorio completo de la institución								
No.	Apellidos y Nombres de los servidores y servidoras	Puesto Institucional	Unidad a la que pertenece	Dirección institucional	Ciudad en la que labora	Teléfono institucional	Extensión telefónica	Correo Electrónico institucional
1	Byron Napoleón Cadena Oleas	Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba	5 de Junio entre Veloz y Primera Constituyente	Riobamba	(593) 32 966-001	103	napocadena@yahoo.com
2	Orlando Chafía Chimbolema	Concejal del Cantón Riobamba	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba	5 de Junio entre Veloz y Primera Constituyente	Riobamba	(593) 32 966-001	125	chafiaorlando@hotmail.com
3	José Fernando Barreno Hernández	Concejal del Cantón Riobamba	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba	5 de Junio entre Veloz y Primera Constituyente	Riobamba	(593) 32 966-001	125	barreno1234@yahoo.com
4	Anibal Geovany Bonifaz Berrones	Director de Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba	Av. Juan Felix Proaño y Londres	Riobamba	(593) 32 962-741		geovaec@yahoo.com
5	Toribio Conde Pinduisaca	Productor	Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba	Av. Leopoldo Freire y Av. Circunvalación	Riobamba	(593) 32 626-170	104	
6	Bélgica Imperio Villamarín Ruiz	Gerente General	Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba	Av. Leopoldo Freire y Av. Circunvalación	Riobamba	(593) 32 626-180		gerenciageneral@andinanet.net
LINK A BASE DE DATOS O SISTEMA DE BÚSQUEDA (OPCIONAL):				No aplica				
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:				30/04/2015				
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:				MENSUAL				
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACION - LITERAL b1):				ANALISTA DE COMUNICACIÓN				
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL b1):				LIC. VERÓNICA MERIZALDE SALAS				
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:				veroelizabeth.27@gmail.com				
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:				(03) 262-6574				

ANEXO 10. Distributivo del personal



Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal b2) Distributivo de personal de la institución			
No.	Unidad a la que pertenece	Apellidos y nombres de los servidores y servidoras	Puesto Institucional
PROCESOS GOBERNANTES / NIVEL DIRECTIVO			
1	GERENCIA	BÉLGICA IMPERIO VILLAMARÍN RUIZ	GERENTE GENERAL
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR / NIVEL OPERATIVO			
2	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	ALEX MAURICIO TOAPANTA ADRIANO	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
3	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	FREDY ORLANDO LAYEDRA ANDRADE	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
4	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	JACINTO NAPOLÉON MORALES GAVIDIA	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
5	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	GERMÁN VINICIO VILCHES MORENO	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
6	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	EFRÁIN VARGAS ESTRADA	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
7	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	EDGAR OSWALDO REMACHE FLOR	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
8	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	DAVID PATRICIO COBO PARRA	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
9	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	ANTONIO PATRICIO BERRONES QUINANCELA	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
10	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	DOLIS SOBEIDA DE JESÚS PROAÑO ORTÍZ	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
11	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	MARCELO JAVIER GUERRERO CABEZAS	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
12	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	ANA MARÍA CALDERÓN VELOZ	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA
13	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	ELIECER ADALBERTO PÉREZ ROMERO	SUPERVISOR (A) DE PLATAFORMA
14	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	DANNY KLINGER BALSECA OLIVO	SUPERVISOR (A) DE PLATAFORMA
15	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	PATRICIO VICENTE VILLACRÉS CRUZ	SUPERVISOR (A) DE PLATAFORMA
PROCESOS DESCONCENTRADOS			
ASESORÍAS / NIVEL DE APOYO			
16	GERENCIA	EVA MARLENE ARDO GARCÍA	SECRETARIA
17	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	NELSON EDUARDO CAJAMARCA CHATO	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
18	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	DOLORES CARLOTA TENEMAZA GONZALES	SECRETARIA DD.AA.
19	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	JULIA ELENA GUERRA OROZCO	SECRETARIA
20	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	SANTILLAN LIMA JOSE LUÍS	COMPRAS PÚBLICAS
21	ASESORÍA JURÍDICA	MANCERO SAUGUA VERONICA FERNANDA	ASESOR JURIDICO
22	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	ESPINOZA CALDERÓN JOSÉ DANIEL	DIRECTOR DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACION
23	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	TOAPANTA HUARACA NANCY LUCILA	SECRETARIA
24	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	ALBIÑO DURAN ROSANITA DEL CARMEN	ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
25	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	TELLO MUÑOZ ROBERTO FILADELFO	ASISTENTE DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
26	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	CHAVEZ SANTOS GISELA FERNANDA	AUXILIAR DE CATASTRO
27	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	LIGIA ELENA PAZMIÑO GUEVARA	CONSERJE
28	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	MARCO VINICIO BENALCÁZAR AYALA	CHOFER
29	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	PAZMIÑO ARMUOS WILSON GUSTAVO	ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES
30	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	DUQUE ELIZABETH MYRIAM DEL CARMEN	ASISTENTE CONTABLE
31	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	NOBOA SALGUERO MYRIAM NANCY	ASISTENTE DE RECAUDACIÓN
32	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	PARRA GUERRERO SUSANA ELIZABETH	CONTADOR
33	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	ERAZO AYERBE FAUSTO VINICIO	DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA

34	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	LAYEDRA ORTIZ MYRIAM ELIZABETH	ANALISTA DE RECAUDACIÓN
35	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	FREDY DARÍO SILVA PORTUGAL	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
36	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	GERMANIA RAQUEL ALOMÍA PANCHES	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
37	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	NANCY PATRICIA BARRIONUEVO MANYA	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
38	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	CARMEN DEL ROSÍO MEJÍA BARBA	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
39	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	GEOVANNY ALEJANDRO CASTILLO CASTILLO	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
40	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	MARITZA MARIBEL NARANJO CASTILLO	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
41	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	ROCÍO MONSERRATH ROMERO HERNÁNDEZ	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
42	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	SANDRA RAQUEL SALTOS TELLO	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
43	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	EDUARDO ALEJANDRO MENDOZA AGUIAR	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
44	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	DAVID SANTIAGO BENALCAZAR MORENO	RECAUDADOR (A)/INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
45	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	KLEVER ANTONIO BRAVO VALLEJO	INSPECTOR DE RECAUDACION
46	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	GUILLERMO OSWALDO MERINO NARANJO	INSPECTOR DE RECAUDACION
47	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE FINANCIERA	JORGE PATRICIO GUILCAPI RIERA	INSPECTOR DE RECAUDACION
48	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	CÉSAR GUSTAVO MIRANDA CÓRDOBA	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
49	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	DIEGO ROLANDO CAICEDO SALCÁN	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
50	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	LUIS ALBERTO CUJÍ PAGUAY	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
51	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	BLANCA MONSERRATH CHALÁN PINTA	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
52	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	FLOR MARÍA GAVÍN MIÑARCAJA	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
53	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	JOSÉ VICENTE JANETA AUQUILLA	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
54	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	SEGUNDO PEDRO JANETA LEMA	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
55	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	DANIEL FREDDY PÉREZ TENELEMA	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
56	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	ROSARIO MARÍA MOYÓN QUSHPE	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
57	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	IJUAN PÍO QUITO PAGUAY	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
58	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	MARÍA MARGARITA SISA PACHECO	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
59	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	SEGUNDO MANUEL TAGUA ATUPAÑA	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
60	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	LALIRA AMELIA GUZMAN CHIMBO	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
61	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA	PEDRO TENEMAZA GUALLAN	TRABAJADOR D E ASEO Y LIMPIEZA
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:			30/04/2015
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:			MENSUAL MARZO
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACION - LITERAL b2):			DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCION DE GESTIÓN FINANCIERA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL b2):			ING. NELSON CAJAMARCA Y E.C. FAUSTO ERAZO
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:			administrativa@andina.net
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:			(03) 262 6170 EXTENSIÓN 110

ANEXO 11. Catastro de la EP-EMMPA



PLATAFORMA DE COMERCIALIZACION

NAVE 1

SECCION: CILANDRO

Nº PUESTO	NOMBRE	M ²
1	TENE YUMICEBA MARIA INES	2
2	CARTAGENA FLOR LILIANA DE LOS ANGELES	2
3	SISA NAUPA MARIA YOLANDA	2
4	VALLA AUCANCELA MARIA	2
5	YUMISACA POMATOCA MARIA NATIVIDAD	2
6	TINGO MERINO JUANA BELGICA	2
7	GUAMAN PILATAXI MARIA BACILIA	4
15	GUERRERO ABARCA PAULA CECILIA	2
16	CARRILLO VILLAFUERTE MARTHA CECILIA	2
17	QUISHPI TENELANDA PAULINA ASUNCION	2
18	TINGO MERINO GRACIELA ESPERANZA	2
19	VARGAS PAGUAY ROSA LAURA	4
20	VACANTE	4
28	LOPEZ TENE MARIA PIEDAD	2
29	TINGO MERINO AMERICA JOSEFINA	2
30	YUVAJILLY SINALUISA FANNY MARIA	2
31	GUERRERO ABARCA MARIA INES	2
33	CACHOTE GUAMAN OLIMPIA LETICIA	4
41	CHAUCA BECERRA CARMEN OLIMPIA	2
42	VACANTE	2
43	ASQUI YUBAILLE MARIA ANGELICA	2
44	TENELANDA ALLAICA DOLORES MAGDALENA	2

NAVE 1

SECCION: HIERBAS MEDICINALES

Nº PUESTO	NOMBRE	M ²
32	SAGBA PINDUISACA MARIA CRISTINA	4
45	SISA NIAUPA NANCY ESPERANZA	4
46	BARRIONUEVO MAURIZACA MARIA FERNANDA	4

PLATAFORMA DE COMERCIALIZACION

NAVE 2

SECCION: LEGUMBRES

Nº PUESTO	NOMBRE	METROS
1 - 12	VALLEJO CALDERON MERCEDES AMELIA	8
2 - 13	ZUÑIGA REINO ANGELICA MERCEDES	8
3 - 14	LOVATO ISIN CARMEN CECILIA	8
4 - 15	TIXI FERNANDEZ MARIA LUCRECIA	8
5 - 16	CARGUA CHUGÑAY LUZ MARIA	8
6	SINALUISA CHAFLA MARIA BERNARDA	4
7	OLMEDO CRIOLLO MARIA DOLORES	4
8 - 19	ALCOCER BONIFAZ AIDA ESPERANZA	8
9 - 20	SAGVA SAGÑAY DELIA MARIA	8
10 - 21 - 33	PADILLA VILEMA BERTHA LUZMILA	12
11 - 22	COLCHA SAGBA CARMEN AMELIA	8
17	TUQUINGA PINDUISACA MARIA LAURELINA	4
18	GUANOLEMA CEPEDA ALEJANDRO	4
23 - 34	PUCHA GUAMAN ROSA MARIA	8
24 - 35	PUCHA GUAMAN MARIA VICTORIA	8
25 - 36	TUQUINGA TUQUINGA MARIA DE LOURDES	8
26 - 37	QUISHPI TUQUINGA MARIA PIEDAD	8
27 - 38	SANCHEZ BELTRAN JOSE VICENTE	8
28 - 39	VILEMA GUAÑO MARIA ELINA	8
29 - 30-40-41	ZUÑIGA VALLEJO ENEIDA GUADALUPE	16
31 -32 - 42 -43	CARRILLO GUEVARA MARTA MELANIA	16
44	TUQUINGA YUMISACA MARIA ROSA	4
45 - 57	CARRILLO SINCHE PATRICIA DEL ROCIO	8
46	CABRERA CABRERA MARIA SONIA	4
47	QUISHPI TUQUINGA EVA MARIA	4
48 - 60	NILVE CONDO EDA IRENE	8
49 - 50-61-62	MORETA GUAMAN MARIA ADELAIDA	16
58 - 70	MAURIZACA ORTEGA MARIA ISIDORA	6
59	MOCHA ALLAUCA NARCISA DE JESUS	4
69 - 81	AUSAY CHAUCA ANA LUCIA	8
71 - 82	PINDUISACA TUQUINGA MARIA FLORINDA	4
72	TOAPANTA TENELEMA ROSARIO	4
73	CASTRO MIÑARCAJA MARIA OLIVIA	4
75	CUJI YUMBO MARIA LEONOR	4
83	PILCO MARIA ROSA	4
84	CHUTO YANTALEMA MARIA MANUELA	4
85 - 74	CENTENO MOYON ELVIA CORINA	8
95	ALLAUCA MOCHA MARIANA CECILIA	4
96	MOCHA ALLAUCA TERESA DE JESUS	4
97	PINDUISACA QUISHPI MARIA MARGARITA	4
98-86	TOPA SORIA OLIMPIA CONSUELO	8
106	PEREZ TUQUINGA MARIA TERESA	4
107	CHINLLI CABRERA ANITA MARIA	4
108 - 109	TENE CHOTO BLANCA INES	8

NAVE 7**SECCION: CHOCLOS**

Nº PUESTO	NOMBRE	METROS
20-31-42	COLCHA CHAFLA ELENA DIOSELINA	10
25-36	QUISPILO AMAGUAYA MARIA DEL CARMEN	8
26-37	LOPEZ DACTO LUZ AMERICA	8
27-38	BONILLA CANDO GONZALO	8
28-39	CAHUANA FLORES SALOMON HERNAN	8
29-40-98-109	LOPEZ DACTO VICTOR EUDORO	16
30-41	GUEVARA VALDIVIEZO PABLO ROGELIO	8
32-43	PILCO PASMAY MARTHA MARLENE	8
33-44	LEMA CARRASCO ANA LUCIA	8
34-45	YANZA CARRASCO MARIA ISOLINA	8
47-58	SHILQUIGUA COLCHA MARIA ETELVINA	8
48-59	LOPEZ DACTO ELVIA NICOLASA	8
49-60	CARRASCO GUAPULEMA JULIO CESAR	8
50-61	GUEVARA LOPEZ NANCY CECILIA	8
51-62-73-84	CHAVARREA DACTO LUCAS MANUEL	16
52-63	CHAVARREA DACTO GLORIA MARLENE	8
53-64-75-86	GUAPULEMA CANDO ANA JUDITH	16
54-65-76-87	CHANGO YAUCEN CARMEN	16
55-66-77-88	CHAVARREA DACTO ZOILA ISABEL	16
56-67	QUITO IGLION LUIS ENRIQUE	8
57	BONILLA GUAPULEMA DIEGO ROLANDO	4
69-80	PARREÑO GUEVARA MIGUEL ANGEL	8
70-81	CHICAIZA GUAPULEMA BLANCA AZUCENA	8
71-82	CAHUANA FLORES MERCEDES	8
72-83	TENEMAZA YASACA MARIA TERESA	8
74-85	CHAVARREA DACTO ELVIA NARCISA	8
91-102	GUEVARA SAMANIEGO ROSA ANGELICA	8
92-103	PADILLA PILLAJO ELVA IBELIA	8
93-104	PALA TAIPE MARIA BEATRIZ	8

NAVE 8**SECCION: TOMATE DE CARNE**

Nº PUESTO	NOMBRE	METROS
1	ALLAUCA LLAMUCA LUZ AMERICA	4
2	LLAMUCA PAGUAY BLANCA JANNETH	4
3-14	FLORES INSUASTI MARIA BELEN	8
4-15-26-37	LLAMUCA MAIGUA MARIA FABIOLA	16
5-16	SALAO LEON SARA LEONOR	8
6-17	CARRILLO CALDERON GLADYS DEL ROCIO	8
7-18	PILATAXI.P. GUADALUPE DE LOS ANGELES	8
8-9-19-20	CALI LLAMUCA MARIA FABIOLA	16
10-21	INSUASTI CRUZ SARA AURORA	8
11-22	CALI LLAMUCA MARTHA YOLANDA	8
12-45	ALLAUCA AUCANCELA MARIA UBALDINA	8
13-24	CHAPALBAY VILLALVA CLARA LUZ	8
23	VELEMA DAQUI FABIOLA	4
25-36	AUQUILLA AUQUILLA MARIA	8
27-38	SALAO LEON MARIA FLOR	8
28-39-50-61	VALDIVIEZO ARAUJO ZOILA ROSA	16
29-40-51	LLAMUCA TIERRA SONIA MARIA	12
30-41	CALI LLAMUCA MARIA BEATRIZ	8
31-42	INSUASTI CRUZ NARCIZA DE JESUS	8
32-33-43-44	SEIBA AUSAY BERTHA LEONOR	16
34	POMAQUERO CACHUPUD PRICILA	4
35-46	YAMBAY GUANANGA ROSA ELENA	8
47-58	GUSÑAY PINTA MARIA LAURA	8
48-59	LOPEZ SALAO EDITH PATRICIA	8
49	VALLE ALBAN ANA MAGALI	4
52-62-63	LAMINIA FLORES ELSA NARCISA	12
53-64	PAGUAY MELENA SANDRA PIEDAD	8
54-65	SATAN GUNSHA GLORIA MATILDE	8
55-66	RUIZ HERNANDEZ MERCEDES ISOLINA	8