



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA VENCIDA PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL
MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE
RIOBAMBA” 2013 – 2014”**

AUTORA:

MARITZA ELIZABETH GUEVARA BOSSANO

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación realizada por la señorita: Maritza Elizabeth Guevara Bossano, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Raúl Fabián Gavilanes Sarmiento

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Maritza Elizabeth Guevara Bossano

DEDICATORIA

Este Trabajo de Titulación lo dedico a Dios ya que Él es mi guía por el camino de la vida, es Él quien me dio fuerzas para seguir adelante sin desmayar ante las adversidades en este proceso de convertirme en una profesional.

A mi familia que han formado en mi todo lo que soy, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño para conseguir mis propósitos.

Para mis adorados padres Ángel y Nelly por su amor y esfuerzo incondicional en todo momento para que realice mis estudios superiores, a mi amado esposo Juan Miguel quien contribuyo de gran manera con su apoyo para culminar con mi carrera profesional, a mi hija Natalia que es mi mayor motivación para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos Ángel y Gabriela que son mi inspiración y felicidad, a mis abuelitos Néstor, Grimaneza, Leopoldo y Anita, por estar siempre presentes acompañándome para poderme realizar en la vida.

AGRADECIMIENTO

En el presente Trabajo de Titulación quiero agradecer primeramente a Dios por bendecirme para llegar hacer realidad este sueño anhelado.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, a la FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS a las autoridades, secretarias/os, bibliotecarios/as y a cada uno de los/as docentes que contribuyeron con mi formación durante mi carrera profesional.

También quiero agradecer infinitamente a los Ingenieros Juan Carlos Pomaquero y Fabián Gavilanes, quienes con su conocimiento, experiencia y motivación han contribuido para que pueda terminar este trabajo con éxito.

Y por último quiero agradecer a mis padres, a mi esposo y a todas las personas que han formado parte de mi vida como estuante de la FADE con su amistad, consejos, ánimo, apoyo y compañía en los momentos difíciles de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
Portada.....	i
Certificación de Tribunal	ii
certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice General	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Resumen Ejecutivo.....	xi
Summary	xi
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”	1
1.1.1. Misión.....	2
1.1.2. Visión	3
1.1.3. Objetivos.....	3
1.1.3.1. Objetivo Social.....	3
1.1.3.2. Objetivos de la Entidad	3
1.1.4. Políticas	3
1.1.5. Estructura Legal.....	5
1.1.6. Organigrama Estructural EP-EMMPA.....	5
1.1.7. Funciones y atribuciones	8
1.1.8. Conformación del Directorio.....	9
1.1.9. Área de Gestión: Gerencia General	12
1.1.10. Área de Gestión: Dirección Administrativa	14
1.1.11. Área de Gestión: Dirección Financiera	15

1.1.12.	Área de Gestión: Dirección de Comercialización	21
CAPÍTULO II		23
2.	MARCO TEÓRICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL	23
2.1.	PLAN DE GESTIÓN	23
2.1.1.	Planificación.....	23
2.1.1.1.	Beneficios de la Planificación:.....	23
2.1.2.	Proceso de Planificación.....	24
2.1.2.1.	Análisis de Situación	24
2.1.3.	Plan de Gestión.....	28
2.1.3.1.	Elegir un modelo de Gestión	29
2.1.4.	Gestión de Cobranza.....	32
2.1.4.1.	La Reclamación del Impago	32
2.1.4.2.	Métodos y Técnicas de Cobranza	34
2.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	35
2.2.1.	Análisis Interno	35
2.2.1.1.	Instalaciones.....	35
2.2.1.2.	Servicios.....	39
2.2.1.3.	Talento Humano	41
2.2.1.4.	Operaciones Financieras	42
2.2.1.5.	Operaciones Administrativas	43
2.2.1.6.	Gestión de la EP EMMPA	43
2.2.1.7.	Ejes del Direccionamiento de la EP EMMPA	44
2.2.1.8.	Desarrollo Humano.....	45
2.2.1.9.	Sustentabilidad Ambiental.....	46
2.2.1.10.	Ordenamiento Territorial	47
2.2.1.11.	Desarrollo Económico	48
2.2.1.12.	Desarrollo y Gestión Institucional	48
2.2.2.	Análisis Externo	49
2.2.2.1.	Factores Políticos.....	49
2.2.2.2.	Factores Sociales.....	49
2.2.2.3.	Factores Económicos	49
2.2.3.	Matriz FODA.....	50
CAPÍTULO III.....		51

3. PLAN DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” 2013 – 2014	51
3.1. INTRODUCCIÓN	51
3.2. PLAN DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	51
3.2.1. Proceso del Plan de Gestión	51
3.3. ANÁLISIS FINANCIERO	51
3.3.1. Análisis de la Estructura del Estado de Situación Financiera	54
3.3.2. Análisis Vertical	59
3.3.3. Análisis Horizontal	62
3.4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	65
3.4.1. Misión.....	65
3.4.2. Visión	65
3.4.3. Objetivos.....	65
3.4.4. Políticas	66
3.5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	67
3.5.1. Acciones Estratégicas	67
3.5.2. Plan de Desarrollo de Proyectos	69
3.5.2.1. Manual de Procedimientos para la Recuperación de Cartera.....	69
3.5.2.2. Reglamento Interno para Recuperación de Cartera	79
3.5.2.3. Plan de Capacitación	86
3.6. PLAN DE ACCIÓN.....	89
3.6.1. Presupuesto de Aplicación de los Proyectos Estratégicos.....	89
3.6.2. Plan de Acción Estratégico.....	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama Estructural	7
--	---

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Perfil de capacidad interna	25
Tabla N°2. Pasos del análisis interno.....	26
Tabla N°3. Pasos del análisis externo	27
Tabla N°4. Contexto de la matriz FODA	28
Tabla N° 5. Gestión de empresas.....	30
Tabla N° 6. Personal Operativo	42
Tabla N° 7. Matriz Foda	50
Tabla N° 8. Estado de Situación Financiera	52
Tabla N° 9. Estructura del Estado de Situación Financiera año 2013	55
Tabla N° 10. Estructura del Estado de Situación Financiera año 2014	55
Tabla N° 11. Estructura del Activo años 2013 – 2014	55
Tabla N° 12. Estructura del Pasivo años 2013 – 2014.....	57
Tabla N° 13. Estructura del Patrimonio años 2013 – 2014	57
Tabla N° 14. Análisis Vertical 2013 – 2014.....	59
Tabla N° 15. Análisis Horizontal 2013 – 2014.....	62
Tabla N° 16. Plazos	67
Tabla N° 17. Determinación de Proyectos Estratégicos	68
Tabla N° 18. Responsabilidades	86
Tabla N° 19. Programa de Capacitación Anual.....	88
Tabla N° 20. Plan de Capacitación Anual	89
Tabla N° 21. Presupuesto.....	89
Tabla N° 22. Plan de Acción Estratégico	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Logotipo EMMPA	1
Gráfico No. 2 Mapa de Ubicación de la EMMPA.....	2
Gráfico No. 3 Proceso de Planificación.....	24
Gráfico No. 4 Modelos de Gestión	30
Gráfico No. 5 Instalaciones	36
Gráfico No. 6 Secciones de Plataforma de Comercialización	37
Gráfico No. 7 Nave de Frutas tropicales.....	39
Gráfico No. 8 Nave de Mariscos y Ajo con cáscara.....	39
Gráfico No. 9 Centro Infantil “Las Hormiguitas”	40
Gráfico No. 10 Talento Humano de la EP-EMMPA	41
Gráfico No. 11 Catastro por Secciones.....	47
Gráfico No. 12 Proceso del Plan de Gestión	51
Gráfico No. 13 Estructura del Activo año 2013	56
Gráfico No. 14 Estructura del Activo año 2014	56
Gráfico No. 15 Estructura del Pasivo año 2013 - 2014	57
Gráfico No. 16 Estructura del Patrimonio año 2013	58
Gráfico No. 17 Estructura del Patrimonio año 2014	58
Gráfico No. 18 Misión	65
Gráfico No. 19 Visión.....	65
Gráfico No. 20 Objetivo General.....	65
Gráfico No. 21 Objetivos Específicos	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Reglamento Interno de Funcionamiento de la EP-EMMPA.....	94
Estado de Situación Financiera año 2014.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como tema: “Diseño de un Plan de Gestión de Recuperación de Cartera Vencida para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” 2013 – 2014”, el mismo que permitirá obtener eficiencia en la gestión de recuperación de cartera.

La propuesta del Plan de Gestión está compuesta de cuatro aspectos importantes que permitirán en conjunto lograr resultados eficientes en el proceso de recuperación de cartera, estos aspectos son: 1) Análisis Financiero, 2) Planificación Estratégica, 3) Diseño de Estrategias, que fueron determinadas en un Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Plan de Capacitación, todos con miras para la recuperación estratégica de cartera, y finalmente 4) Plan de Acción Estratégico.

La gestión de recuperación de cartera es un problema evidente en la empresa debido a que los procedimientos y políticas de recuperación no se encuentran delineados de manera formal y que puedan ser aplicados de modo uniforme, para que el proceso de recuperación de cartera sea más eficiente y eficaz.

La EP. EMMPA., ahora cuenta con una propuesta que en su aplicación íntegra y formal permitirá brindar lineamientos estratégicos comprendidos en políticas de recuperación de cartera, así como los procesos que se deben desarrollar para la gestión de cobro, es así que se recomienda la aplicación de este Plan de Gestión, implantando en la empresa el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno para recuperación de cartera y llevando a cabo el Plan de Acción a través de la capacitación ya que se lograra que el personal de la unidad de recaudación gestionen la recuperación de cartera bajo un mismo criterio.

ABSTRACT

The present research has as its theme: “Design a Management Plan for Recovery of Overdue Municipal Public Enterprise” Produce Market San Pedro de Riobamba 2013 – 2014, which will produce the same efficiency in the management of loan recovery.

The proposed management plan is composed of four major aspects those will together achieve efficient results in the process of loan recovery, these issues are: 1) Financial Analysis, 2) Strategic Planning, 3) Design of Strategies, which were determined in a manual of procedures, rules and training plan, all with a view of strategic portfolio recovery and finally 4) Strategic Plan of Action.

Loan recovery is an obvious problem in the company because the recovery procedures and policies are not formally delineated and can be applied in uniform manner, so that the loan recovery process more efficient and capable.

The EMMPA, now has a proposal that in applying integrated and formal will allow providing understood strategic guidelines recovery policies portfolio and processes should be developed to manage the collection, so that the application is recommended this management plan implemented in the company’s Manual of Procedures and Internal Regulation for loan recovery and carrying out the Plan of Action through training as it will ensure that the staff of the unit fund managed portfolio recovery under the same criteria.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

Gráfico No. 1 Logotipo EMMPA



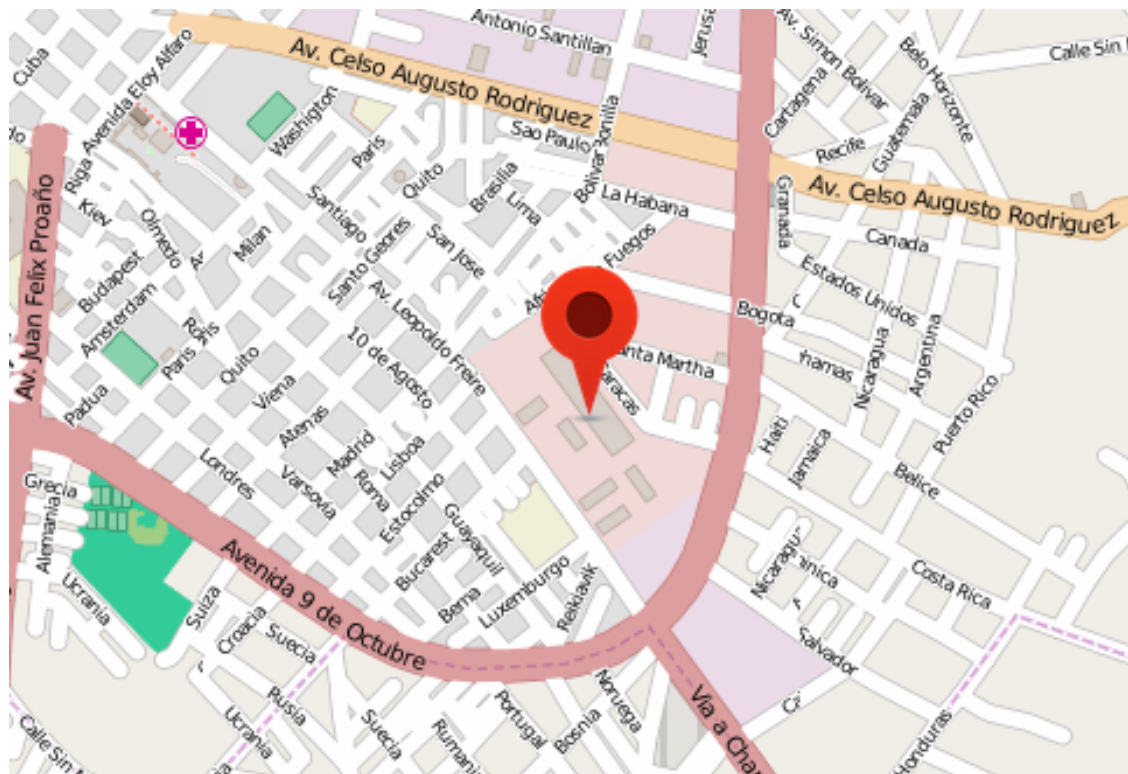
La Empresa Municipal Mercado de Productos Agrícolas “San Pedro de Riobamba” fue creada mediante ordenanza No. 012-2002 sancionada¹ el 3 de junio del 2002, reformada por las ordenanzas 016-2002 sancionada el 13 de noviembre del 2002 y 005-2005 sancionada el 23 de septiembre del 2005; y mediante ordenanza 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.

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

¹ Aprobada por mayoría

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.

Gráfico No. 2 Mapa de Ubicación de la EMMPA



Fuente: Google maps

1.1.1. Misión

“Garantizar una óptima comercialización de productos 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.” (Plan estratégico EP-EMMPA, 2011-2016)

1.1.2. 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.” (Plan estratégico EP-EMMPA 2011-2016)

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo Social

“Compete a la 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.”(Reglamento Orgánico Funcional EP.EMMPA, 2010)

1.1.3.2. Objetivos de la Entidad

De conformidad al reglamento Orgánico Funcional e Interno de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, sus objetivos son:

- a) Proveer y proporcionar instalaciones físicas adecuadas para el comercio mayorista.
- b) La EP-EMMPA tiene como finalidad la organización, administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios que presta.

1.1.4. Políticas

Para el cumplimiento de sus objetivos a la empresa le corresponde:

- a) Impulsar el desarrollo de las acciones de comercialización de acuerdo a las necesidades a nivel local y nacional.

- b)** Elaborar las especificaciones técnicas, presupuestos y planes de financiamiento de obra, mantenimiento y otros afines.
- c)** Administrar, operar y mantener los servicios de plataformas, bodegaje y otros que brinde la empresa.
- d)** Realizar estudios de factibilidad económica y tarifaria para lograr fuentes de financiamiento que permitan cubrir costos de operación y mantenimiento.
- e)** Determinar y aplicar, tarifas, derechos, multas y contribuciones que hayan sido aprobados por las autoridades pertinentes.
- f)** Recaudar e invertir correcta y eficientemente los recursos que por ley y ordenanzas le asignen para el desarrollo de sus actividades.
- g)** Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de los servicios.
- h)** Contratar empréstitos internos y externos previa autorización del consejo cantonal, debiendo además cumplirse con las disposiciones legales vigentes.
- i)** Cumplir con las obligaciones contraídas o que contrajere la empresa para el cumplimiento de sus fines.
- j)** Administrar los recursos humanos, económicos y materiales.
- k)** Facilitar la capacitación y formación del personal.
- l)** Imponer en la forma determinada por la ley, las sanciones y multas establecidas en las respectivas ordenanzas y reglamentos del servicio.
- m)** Promover una información, comunicación y capacitación eficaz y de calidad dirigida a los (as) productores, sus organizadores y comerciantes con el fin de fortalecer el proceso de la comercialización.

- n) Establecer un sistema de información sobre precios, oferta y demanda de los productos en los mercados
- o) Expedir reglamentos e instructivos que regulen a la actuación de los arrendatarios, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la empresa.
- p) Las demás que establezcan las leyes ordenanzas y reglamentos.

1.1.5. Estructura Legal

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” fue creado mediante ordenanza N. 012 el 3 de junio de 2002 expedido del seno del Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba, la constitución de la primera Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, la misma que se constituyó, como dependencia del I. Municipio de Riobamba; la Ordenanza de Constitución fue reformada el 13 de noviembre de 2002 quedando vigente la Ordenanza Reformatoria de Constitución N. 018, en donde la Empresa fue constituida con personería jurídica propia y autonomía administrativa, financiera y patrimonial. Esta Empresa legalmente emprende sus actividades de funcionamiento el 5 de Enero del 2003.

1.1.6. Organigrama Estructural EP-EMMPA

Desde el punto de vista organizativo, la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba", está conformada por los entes estructurales que le permiten cumplir con los objetivos previstos en el Reglamento General que rige y orienta su acción.

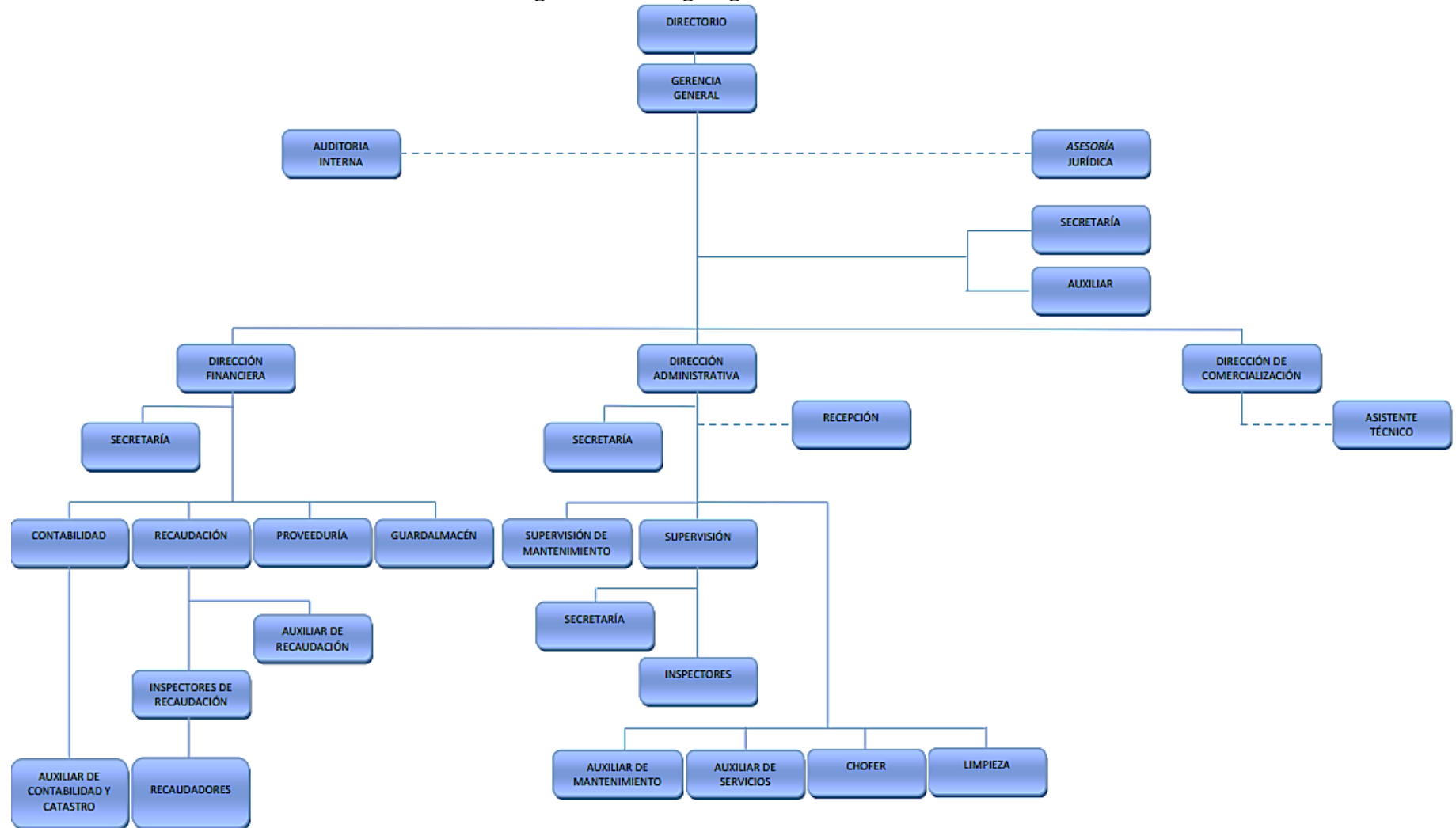
La Empresa está estructurada en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo en común. Las funciones se divide entre sus colaboradores y la responsabilidad del cumplimiento de las mismas recae en cada uno de los miembros de la empresa. Se

aplica la organización militar, es decir la autoridad fluye desde el alto mando hasta los niveles inferiores, mientras la responsabilidad es de forma viceversa.

Actualmente la Empresa cuenta con un organigrama estructural, pero que no determina claramente una estructura definida y menos aún una visión clara de la jerarquía y subordinación de los departamentos, secciones y unidades que componen la entidad.

Cabe señalar, que la empresa cuenta con el Manual de Funciones y Reglamento Interno, pero carece del Organigrama Funcional que determine con claridad las funciones y responsabilidades a cumplir en cada unidad de trabajo, por cada uno de sus colaboradores, esto quiere decir que al momento su administración no es clara porque carece de herramientas e instrumentos administrativos, que fijen, encaminen y ayuden a la consecución de sus objetivos.

Figura N° 1. Organigrama Estructural



Fuente: (Reglamento Orgánico Funcional EP-EMMPA, 2010)

1.1.7. Funciones y Atribuciones

Las funciones y atribuciones de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” según la ordenanza 010-2010 de creación emitida el 22 de marzo de 2010 son:

1. Organizar, administrar, regular y controlar el sistema de comercialización de productos agrícolas y otros al interior de la empresa.
2. Facilitar el abastecimiento de productos agrícolas y otros de acuerdo a las circunstancias.
3. Establecer un sistema de información sobre precios, oferta y demanda de los productos agrícolas y los mercados.
4. Administrar, operar y mantener los servicios de plataformas, bodegaje y otros y ofrecer facilidades de acceso, estacionamiento, carga, descarga y seguridad para las mercaderías y para quienes participen en el manejo como productor, transportador, comerciantes y compradores.
5. Orientar y atender a los productores y compradores en sus solicitudes, quejas y sugerencias.
6. Ejecutar, contratar o concesionar los diferentes servicios que brinda la Empresa.
7. Realizar estudios de factibilidad económica y tarifaria para lograr fuentes de financiamiento que permitan cubrir los costos de operación y mantenimiento.
8. Determinar y aplicar tarifas, derechos y contribuciones que hayan sido aprobadas por el directorio con criterio de sostenibilidad.
9. Imponer las sanciones establecidas en las respectivas ordenanzas y reglamentos de servicios.
10. Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de servicios.
11. Contratar empréstitos internos y externos e identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones.
12. Administrar los talentos humanos y recursos tecnológicos, económicos y materiales.
13. 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 indicadores de gestión.

14. 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.
15. Contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de productores, comerciantes, organizaciones de consumidores finales y otros actores, mediante la prestación de servicios técnicos y capacitación permanente.
16. Desarrollar y mantener sistemas de información catastral y base de datos de los productores permanentes que desarrollan su actividad dentro de la EP-EMMPA.
17. Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados en temas concernientes a su gestión.
18. Revisar y actualizar su estructura orgánica de conformidad a los requerimientos institucionales.
19. Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial
20. Expedir reglamentos e instructivos que regulen la actuación de los productores, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la empresa.
21. Fomentar el espacio físico adecuado para la comercialización de productos agropecuarios; y
22. Las demás que establezcan las leyes, ordenanzas y reglamentos.

1.1.8. Conformación del Directorio

El Directorio es la máxima autoridad de la EP-EMMPA y será el encargado de establecer las estrategias, políticas y prioridades de la Empresa, estará conformado por los siguientes miembros:

- a) La Alcaldesa o el Alcalde o su delegado o delegada que será un funcionario (a) municipal, quién presidirá el Directorio.
- b) La concejala o el concejal Presidente de la Comisión de Servicios Públicos: Mercados, Camal, Cementerios y terminales, que será la o el Vicepresidente del Directorio.
- c) Una concejala o un concejal designado por el Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba.

- d)** La Directora o el Director Municipal de Higiene, Salubridad y Gestión Ambiental Municipal.

Una ciudadana o un ciudadano, designado por el Concejo Cantonal, de una terna presentada por una corporación de productores debidamente acreditado por la EPEMMPA, de entre sus miembros.

Cada miembro del directorio tendrá su respectivo alterno. En el caso de los miembros detallados en los literales b) y c) las o los alternos serán designados por el Concejo Cantonal. En el caso del literal d) la o el alterno permanente será la Directora o el Director del Municipio de Riobamba designado por el Alcalde.

Los miembros del directorio, a los que se refieren los literales a), b), c), y d) duraran en sus funciones mientras mantengan su calidad de tales. Los miembros del directorio a los que se refieren los literales b), y c) se renovaran cada dos años y en el caso de las concejales o concejales si hubieren perdido la calidad de tales.

Para la designación de los miembros detallados en los literales b) y c) obligatoriamente se observa la equidad de representación de las concejales o los concejales urbanos y rurales.

El Gerente actuará como Secretaria (o) del Directorio con voz informativa y sin voto.

Son atribuciones del directorio:

- a)** Establecer las políticas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales y el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Riobamba.
- b)** Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución.
- c)** Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Estratégico de la EP-EMMPA.
- d)** Aprobar el Presupuesto Anual de la empresa, disponer el trámite para su ratificación por el Concejo Cantonal y evaluar su ejecución.

- e) Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por la o el Gerente General.
- f) Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio.
- g) Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será el definido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Empresas Publicas y por el Directorio. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por la o el Gerente General de la Empresa.
- h) Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el Directorio.
- i) Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los estados financieros de la empresa cortados al 31 de diciembre de cada año;
- j) Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa.
- k) Nombrar a la o el Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o el Presidente del Directorio, y sustituirlo.
- l) Nombrar a las Directoras o Directores Departamentales y a la Asesora Jurídica o al Asesor Jurídico, de una terna propuesta por la o el Gerente General, y removerlos.
- m) Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
- n) Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública;
- o) Aprobar y expedir los reglamentos generales o especiales, requeridos para el desenvolvimiento administrativo de la empresa;
- p) Autorizar la celebración de convenios de carácter nacional e internacional, públicos y privados, empréstitos o contratos que interesen a EP-EMMPA, con sujeción a las disposiciones legales, la presente Ordenanza y más reglamentos;
- q) Aprobar las tarifas, tasas, derechos y contribuciones por la prestación de servicios, sobre la base de los estudios técnicos que presente el Gerente General;
- r) Presentar al Concejo Municipal informes anuales del estado de la EP-EMMPA;
- s) Reunirse ordinariamente en forma mensual y extraordinariamente, cuando lo convoque la Presidenta o el Presidente o soliciten dos de sus miembros; y,

- t) Aprobar la creación de agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- u) Evaluar la gestión de la o el Gerente General.
- v) Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la empresa.

1.1.9. Área de Gestión: Gerencia General

NIVEL: EJECUTIVO

SUBORDINACIÓN: DIRECTORIO

Es aquel que ejecuta las políticas trazadas por el nivel Directivo; le compete tomar decisiones, impartir instrucciones que deberán cumplirse y es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las actividades de la empresa. Está integrado por el Gerente General.

Son requisitos para ser Gerente General, los siguientes:

- a) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito y/o reconocido por el SENESCYT;
- b) Demostrar conocimientos y al menos 5 años de experiencia profesional, vinculada a la actividad empresarial y gerencial.
- c) Dedicación exclusiva y al tiempo completo a las labores inherentes a su cargo.

ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL.- Son deberes y atribuciones de la o del Gerente General como responsable de la administración y gestión de la empresa, las siguientes:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa;
- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
- c) Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
- d) Administrar la EP-EMMPA, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la

gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;

- e) Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa y los estados financieros;
- f) Preparar para conocimiento y aprobación del directorio el Plan Estratégico de la empresa.
- g) Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto Anual de la empresa;
- h) Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
- i) Preparar los proyectos de reglamentos internos y poner en conocimiento del Directorio para su aprobación.
- j) Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. La o El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- k) Designar a la o al Gerente General Subrogante de entre las directoras o los directores titulares de la empresa. Para ser designado Gerente General Subrogante se requerirá los mismos requisitos que para ser Gerente General;
- l) Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
- m) Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- n) Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el literal que antecede, respetando la normativa aplicable;
- o) Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios; observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
- p) Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
- q) Evaluar la gestión de las o los Directores departamentales.
- r) Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
- s) Actuar como Secretaria o Secretario del Directorio; y,
- t) Las demás que le asigne la Ley, los reglamentos y las normas internas de la empresa.

1.1.10. Área de Gestión: Dirección Administrativa

NIVEL: Apoyo

SUBORDINACIÓN: Gerencia General

ÁREAS DEPENDIENTES: Secretaria, Supervisor/A de Mantenimiento, Recepcionista, Supervisores, Inspectores, Secretario/A de Supervisión, Auxiliar de Mantenimiento, Auxiliar de Servicios, Chofer, Limpieza.

La Dirección Administrativa es la unidad responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo administrativo y del recurso humano (UARH) de la empresa. Difundir normas técnicas y políticas que se establezcan sobre la misma. Cumplir funciones de relaciones públicas.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA.-

- a) La Dirección Administrativa es la responsable de la operación, mantenimiento, planificación, ejecución, mejoras y ampliación de los servicios.
- b) La Dirección Administrativa responde a la Gerencia General en su línea de acción, de ella recibe sus instrucciones y a ella presenta sus informes.
- c) Para su funcionamiento, La Dirección Administrativa contará con las diferentes dependencias técnicas necesarias para el desarrollo de la Empresa.
- d) Formular los planes y programas anuales del servicio de operación, mantenimiento, planificación, ornamentación, ampliación de la estructura física y servicios, en base a las necesidades reales de la Empresa, con recursos disponibles y de las prioridades y metas fijadas por el Directorio.
- e) Realizar estudios para la implementación de una adecuada organización estructural y funcional administrativa en la empresa y efectuar los cambios que sean necesarios en función del crecimiento y necesidades de la empresa.
- f) Preparar manuales de procedimientos y más regulaciones de carácter interno, que normen el funcionamiento de las diferentes secciones.

- g) Elaborar y mantener actualizados los reglamentos de funcionamiento aprobados por el Directorio, en los diferentes servicios; así mismo hacer cumplir los reglamentos referentes a los trabajadores, empleados y servidores de la empresa.
- h) En el campo del sistema de Recursos Humanos, propondrá la implementación de normas, reglamentos que garanticen un adecuado desarrollo del Sistema y una utilización y participación óptima de la capacidad del personal.
- i) Controlar el uso legítimo de los servicios que presta la Empresa, en base a los reglamentos.
- j) Utilizar adecuadamente las instalaciones y efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura asignada a la prestación de los servicios.
- k) Controlar la buena calidad de los servicios mencionados en el literal g) y llevar los registros correspondientes.
- l) Controlar las obras que se realicen al interior de la empresa.
- m) Coordinar sus actividades con los demás departamentos de la Empresa.
- n) Vigilar el cumplimiento de las normas de operación y mantenimiento de los servicios.
- o) Se encargara de la evaluación periódica del recurso humano, mediante el diseño de modelos de evaluación del desempeño de conformidad a la Ley.
- p) Proporcionar al Directorio y gerencia la información necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la Empresa.
- q) Las demás que señalen la Ley, Ordenanzas y Reglamentos.

1.1.11. Área de Gestión: Dirección Financiera

NIVEL: Apoyo

SUBORDINACIÓN: Gerencia General

ÁREAS DE DEPENDENCIA: Secretaria, Contador/a, Auxiliar de Contabilidad y Catastro, Jefe/a de Recaudación, Auxiliar de Recaudación, Inspectores de Recaudación, Recaudadores, Proveeduría, Inventarios.

La Dirección Financiera es la encargada de realizar labores de planificación, organización, dirección, coordinación y control de las unidades bajo su mando.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA.-

- a) Formular el plan anual de actividades de la Dirección y controlar su ejecución, así como la dirección y supervisión de las tareas de las secciones bajo su cargo.
- b) Realizar estudios para la simplificación de sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, que asegure un adecuado y oportuno despacho en las gestiones de la empresa.
- c) Preparar manuales de procedimientos y más regulaciones de carácter interno, que normen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo.
- d) Preparar formularios, registros, etc. para uso en las acciones de trabajo y racionalizar los sistemas de trámite y archivo.
- e) Organizar, supervisar, administrar y dirigir las secciones a su cargo.
- f) Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros de la empresa, así como los demás planes y programas para la aprobación de la ingeniería
- g) Establecer y hacer cumplir en el área de su competencia las normas técnicas de control interno.
- h) Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente integrado dentro de los procesos financieros.
- i) Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales de la empresa y asesorar en materia financiera a los funcionarios y autoridades de la misma.
- j) Proporcionar al Directorio y Gerencia la información económica necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la empresa.
- k) Preparar para análisis y aprobación del Directorio y ratificación de Concejo, la pro forma presupuestaria de la empresa.
- l) Administrar y controlar la correcta ejecución del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas necesarias.
- m) Coordinar con las diferentes áreas de la EP-EMMPA la planeación presupuestaria y de recursos.
- n) Velar por el cumplimiento de las disposiciones relativas con la determinación y recaudación de los ingresos, así como de sus depósitos inmediatos.
- o) Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar los ingresos y buscar nuevas fuentes de recursos.
- p) Estudiar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar operaciones de inversión o proyectos específicos.

- q) Elaborar proyectos de reglamentos que permita mejorar los procedimientos de recaudación.
- r) Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros y cualquier otro asunto relativo.

SECRETARIA

Deberes y atribuciones de la secretaría:

- a) Elaborar las retenciones.
- b) Elaborar los cheques.
- c) Elaborar transferencias bancarias.
- d) Elabora y recibe la correspondencia del departamento financiero.
- e) Mantener el saldo actualizado de los Bancos.
- f) Mantener actualizado los archivos del departamento financiero.
- g) Mantener actualizado los archivos de las retenciones en la fuente.
- h) Elaborar las liquidaciones de compras.
- i) Velar por el buen orden y presentación de su puesto de trabajo.
- j) Cumplir las demás disposiciones establecidas en la ley.
- k) Guardar absoluta reserva sobre las informaciones que lleguen, a su conocimiento en virtud de sus funciones en la EP-EMMPA.
- l) Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.

CONTADOR/A

Realiza labores de planificación, dirección, coordinación, organización y control del sistema integrado de contabilidad de la empresa.

Deberes y atribuciones del o la contador/a:

- a) Diseñar, implementar y mantener el sistema de contabilidad Gubernamental.
- b) Presentar estados financieros mensuales, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.
- c) Vigilar porque los registros contables se lleven correctamente y en forma oportuna.

- d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las políticas y normas técnicas de contabilidad dictadas por la Contraloría General del Estado
- e) Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas y control interno dictadas por la contraloría.
- f) Establecer procedimientos para elaborar o ejecutar el presupuesto así como sus reformas o cambios.
- g) Asegurar el control previo sobre los ingresos, compromisos y pagos.
- h) Cumplir las demás obligaciones establecidas en la ley.

JEFATURA DE RECAUDACION

Es responsable de supervisar al personal que está bajo su responsabilidad en la recaudación, contabilización y custodio de los valores asignados, así como emitir informes detallados de cada uno de los recaudadores en cuanto a su desempeño, y efectuar en la Ventanilla de Recaudación de la empresa el ingreso, contabilización y el custodio en la caja fuerte los valores que se han generado dentro de la empresa y coordinar con el personal bajo su responsabilidad.

ÁREAS DEPENDIENTES: Auxiliar de Recaudación, Inspectores de Recaudación, Recaudadores.

Deberes y atribuciones de la jefatura de recaudación:

- a) Contabilizar y recaudar el dinero reportado por los Recaudadores por concepto de utilización de las instalaciones de la empresa y parqueadero
- b) Recaudar sumas de dinero por cobro de arrendamientos de los puestos de la plataforma de comercialización, otros servicios y multas en la Ventanilla de Recaudación.
- c) Alimentar datos a los sistemas implantados según necesidades o requerimientos del área.
- d) Registrar en el informe respectivo los valores correspondientes de los recaudadores.
- e) Elaborar el reporte diario de caja con el resumen de los movimientos que se han realizado y anexar una copia de los comprobantes de caja emitidos.

- f) Entregar a su jefe inmediato los valores recaudados en el día debidamente cotejado con el reporte diario de caja.
- g) Emitir y validar reportes solicitados del área.
- h) Mantener actualizado el registro de uso del computador.
- i) Informar al área correspondiente de manera inmediata sobre las anomalías y fallas técnicas detectadas en los equipos a su cargo.
- j) Responsabilizarse del buen funcionamiento y control de los equipos automatizados instalados en la caseta de control de ingreso y salida de vehículos.
- k) Facilitar la realización de arqueos de caja cuando estos sean requeridos.
- l) Cumplir puntualmente con el horario dispuesto.
- m) Las demás que le asigne el jefe inmediato

AUXILAR DE RECAUDACION

Es responsable por la recaudación de recursos financieros de la Empresa.

SUBORDINACIÓN: Dirección Financiera, Jefatura de Recaudación.

Deberes y atribuciones del auxiliar de recaudación:

- a) Recaudar sumas de dinero por concepto de utilización de las instalaciones de la empresa y parqueadero.
- b) Registrar el informe respectivo de los valores correspondientes.
- c) Elaborar el reporte diario de caja con el resumen de los movimientos que se han realizado y anexar una copia de los comprobantes que se han emitido (tickets).
- d) Entregar a su jefe inmediato los valores recaudados los valores recaudados en el día debidamente cotejado con el reporte diario de caja.
- e) Emitir y validar reportes solicitados del área.
- f) Informar al área correspondiente de manera inmediata sobre las anomalías y fallas técnicas detectadas en los equipos a su cargo.
- g) Responsabilizarse del buen funcionamiento y control de los equipos automatizados instalados en la caseta de control de ingreso y salida de vehículos.
- h) Facilitar la realización de arqueos de caja cuando estos sean requeridos.
- i) Ordenar los tickets según el tipo de vehículos antes de entregar a su jefe inmediato.
- j) Ordenar los tickets según numeraciones antes de entregar a su jefe inmediato.

- k) Cumplir puntualmente con el horario dispuesto.
- l) Y las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.

INSPECTORES DE RECAUDACION

Es responsable de recaudar, contabilizar, custodiar e informar sobre los valores a él asignadas dentro del mercado.

SUBORDINACIÓN: Dirección Financiera, Jefatura de Recaudación

ÁREAS DEPENDIENTES: Recaudadores.

Deberes y atribuciones de la inspección de recaudación:

- a) Controlar que cada uno de los recaudadores estén en sus lugares de trabajo
- b) Controlar el horario de entrada y salida de los recaudadores.
- c) Supervisar las actividades de los recaudadores en plataforma y garitas
- d) Aprovisionar de los materiales necesarios para el cobro del peaje en las garitas y plataforma (tickets).
- e) Registrar e informar las novedades que se presenten en la recaudación de los recursos como también del personal de recaudación.
- f) Colaborar en el cobro tanto en garitas como en la plataforma cuando por algún caso justificado un trabajador de recaudación faltare al turno correspondiente
- g) Elaborar los partes diarios, arqueo de caja, cuadro de tickets y realizar el informe final.
- h) Colabora con el Sistema de contabilidad y recaudación
- i) Se encargara del manejo y operación del Sistema Electrónico del control de peaje.
- j) Emitir y validar reportes solicitados del área.
- k) Informar al área correspondiente de manera inmediata sobre las anomalías y fallas técnicas detectadas en los equipos a su cargo.
- l) Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos, reglamentos horarios, turnos y demás disposiciones vigentes en el sitio de trabajo y, en las que más adelante lo expidieren.
- m) Prestar sus servicios ágiles e idóneamente con una identificación plena de los objetivos que persigue la empresa.

- n) Conservar de la manera más diligente, haciendo un uso adecuado de todos los materiales, documentos, útiles, etc., que le fueren entregados para la ejecución de sus actividades o estuvieren a su cuidado, obligándose por todos los daños que se originen y de las pérdidas de los bienes. El valor de aquellos bienes que sean considerados por la empresa como desaparecida, le serán descontados al contratado de sus haberes
- o) Guardar absoluta reserva sobre las informaciones que lleguen, a su conocimiento en virtud de sus funciones en la EP-EMMPA.
- p) Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.

1.1.12. Área de Gestión: Dirección de Comercialización

NIVEL: Operativo

SUBORDINACIÓN: Gerencia General

ÁREAS DEPENDIENTES: Asistente Técnico.

La Dirección de Comercialización es la unidad responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo operativo y técnico de la empresa, en relación al área comercial, con la participación de las dependencias a su cargo.

Le corresponde los temas relacionados a políticas de precios, control de calidad de productos, embalajes, pesos, medidas etc.

Está integrado por la Dirección de Comercialización, Asistente Técnico.

El Director de Comercialización es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el área operativa de la empresa, en referencia al tema de comercialización.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN:

- a) Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, reglamentos y normas de la comercialización de los servicios que brinda la empresa.

- b) Sugerir políticas de la comercialización del servicio que presta la empresa y mantener las buenas relaciones con los usuarios de la misma.
- c) Supervisar la elaboración del respectivo catastro, en coordinación con la Dirección Financiera.
- d) Participar en la elaboración de los planes y programas para mejorar el funcionamiento del área comercial, en coordinación con la Dirección administrativa y financiera.
- e) Programar inspecciones para detectar infracciones al servicio y sancionarles de acuerdo a las normas en vigencia.
- f) Establecer los programas de control, facturación y suspensión de acuerdo a la modalidad de comercialización establecida por la Empresa.
- g) Participar en la realización de estudios tarifarios y establecer la proyección de demanda para el área de servicio.
- h) Coordinar con el área de catastro, la utilización adecuada de la plataforma de comercialización y distribución mediante una actualización periódica.
- i) Informar mensualmente a la Gerencia General de las actividades operativas desarrolladas.
- j) Programar, planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de comercialización y prestación de servicios.
- k) Analizar y recomendar sistemas de distribución y política de precios.
- l) Orientar y sugerir mejoras o nuevos procedimientos de trabajo.
- m) Realizar controles permanentes de calidad de los productos que se expenden en la empresa.
- n) Desarrollar sistemas de información comercial, como estadísticas de precios, volúmenes, orígenes, destinos de productos, etc. Y coordinar con mantenimiento y sistemas para ubicar los datos en la página web de la empresa.
- o) Las demás funciones contempladas en la leyes, reglamentos, ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente General.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.PLAN DE GESTIÓN

2.1.1. Planificación

“En principio, cualquier persona puede planificar, pero sólo alguien que conozca perfectamente la organización, su entorno, así como otros factores (económicos, sociales, políticos, ambientales, etc.) podrá hacerlo correctamente. La planificación es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, que deben tenerse muy presentes.” (García, 2010, pág. 2)

“...es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 25)

La planificación es el proceso de analizar la situación interna y externa, así como la implementación de objetivos y estrategias en función de ellos, para lograr el objetivo propuesto en éste caso, un mayor nivel de recuperación de cartera vencida.

2.1.1.1.Beneficios de la Planificación:

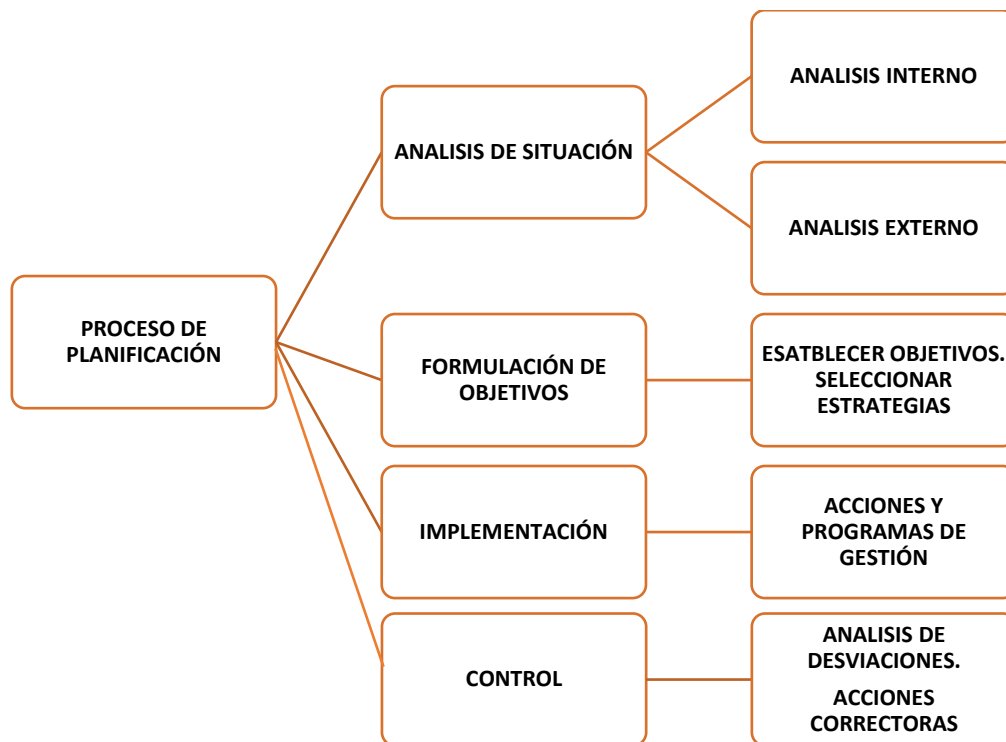
Según (García, 2010, pág. 3) los beneficios de la planificación son:

- “Formalizar el proceso de decisión estratégica y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Vigilar de forma más sistemática el entorno, para poder reaccionar rápidamente a los cambios imprevistos del entorno.

- Disponer de una cartera de previsiones, estudios, análisis y estrategias que ayuden al directivo en la toma de decisiones, así como justificar las decisiones adoptadas.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo.
- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.”

2.1.2. Proceso de Planificación

Gráfico No. 3 Proceso de Planificación



Fuente: Introducción al marketing (McGraw-Hill)

2.1.2.1. Análisis de Situación

“Se define el entorno donde operamos, la estructura organizacional vigente, los principales proveedores y usuarios, el sector específico de desempeño empresarial, la evolución histórica de la compañía y otros aspectos que a juicio de los directivos sean objeto de análisis.” (Prieto, 2012, pág. 119)

a) Análisis Interno

“El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.” (Serna, 1994, pág. 107)

“El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, o sea, debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno.” (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Perfil de Capacidad Interna

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta en el medio externo.

Tabla N° 1. Perfil de Capacidad Interna

- A. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- B. Integre los Grupos Estratégicos.
- C. Identifique Fortalezas y Debilidades con lluvia de ideas.
- D. Agrupe por capacidades:
 - Capacidades Directiva
 - Capacidad Competitiva
 - Capacidad Financiera
 - Capacidad Técnica o Tecnológica
 - Capacidad de Talento Humano.
- E. Califique y de prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala:

Alta – Media – Baja
- F. Pondere el impacto de la Fortaleza y Debilidades en el éxito actual de Negocio.
- G. Interprete la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio

FUENTE: (Serna, 1994) Pág. 107.

Pasos del Análisis Interno:

“El proceso de planificación comercial está inmerso en el de planificación estratégica de la empresa y, por tanto, buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados que el departamento de marketing. En este sentido, la misión de la empresa estará ya establecida y será un elemento básico de referencia para la planificación comercial.” (García, 2010, pág. 7)

Según (Prieto, 2012), los pasos a seguir para el análisis interno:

Tabla N°2. Pasos del Análisis Interno

IDENTIFICACIÓN ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Gerencia humana, ventas, servicio, función social, financiera, administrativa, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, tecnológica, etc.

SELECCIONAR FUENTES CLAVES DE INFORMACIÓN

Investigaciones de mercadeo, encuesta de empleados, reuniones de trabajo, informes de gestión, evaluaciones de desempeño, manuales de funciones y procedimientos, programas de producción y servicio, estados financieros, clima laboral, etc.

PRONÓSTICO DE VARIABLES

Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

FUENTE: (Prieto, 2012, pág. 136)

b) Análisis Externo

Por análisis externo debemos entender la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del medio económico en el que se desarrolla la empresa.

“El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa

“nicho” que se ajusta particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe, identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones.” (Serna, 1994, pág. 120)

En consecuencia, una planeación exitosa requiere de dirección hacia las áreas favorables, para el efecto, el gerente primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante.

Pasos del Análisis Externo:

Según (Prieto, 2012), los pasos a seguir para el análisis externo:

Tabla N°3. Pasos del Análisis Externo

ESCOGER VARIABLES DEL ENTORNO

Económicas, sociales, culturales, ecológicas, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.

SELECCIONAR FUENTES CLAVES DE INFORMACIÓN

Investigaciones de mercadeo, encuestas reales de usuarios, reuniones de trabajo, comentarios de expertos, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.

PRONÓSTICO DE VARIABLES

Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

FUENTE: (Prieto, 2012, pág. 125.)

c) **Matriz FODA**

El manejo de la matriz FODA permite generar estrategias alternativas viables pero no define cuales son las mejores, para lo cual se hará uso de otras herramientas con soporte del computador.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad, una fortaleza o una debilidad para la institución.

Tabla N°4. Contexto de la Matriz FODA

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	
I N T E R N O	Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa	E X T E R N O
	FORTALEZAS	AMENAZAS	
	Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer	

FUENTE: (Prieto, 2012, pág. 145)

2.1.3. Plan de Gestión

“Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.” (Rabinowitz, 2014)

Un buen plan de gestión permite en una organización alcanzar metas de diferentes maneras:

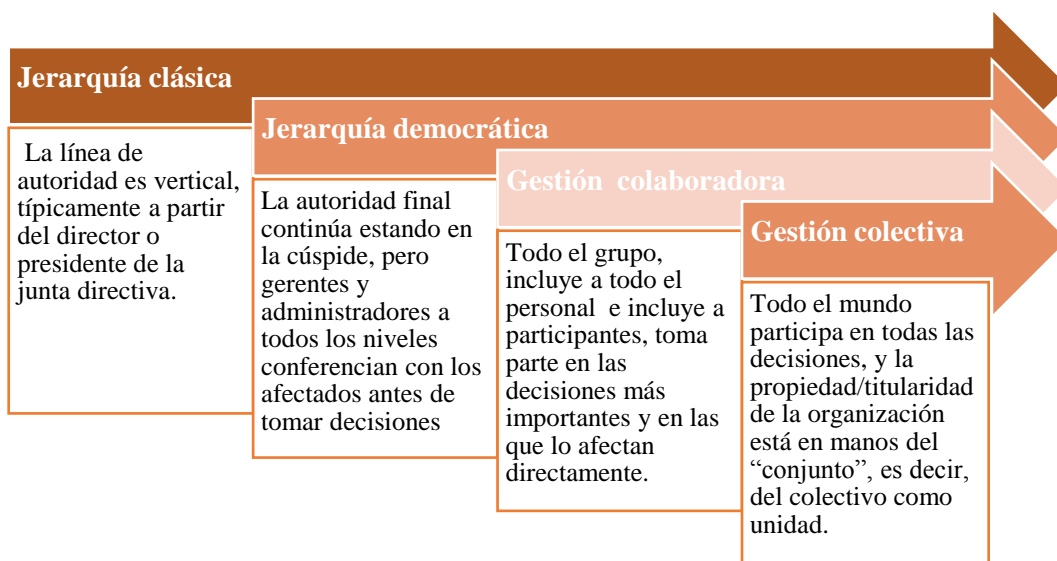
- **Aclara las responsabilidades y los roles de todos dentro de la organización.** Los miembros de la organización saben a quién dirigirse para obtener información, consultas, supervisión, así como los límites de su propio puesto, cuándo pueden hacer algo sin tener que consultarlo con alguien y cuándo no.
- **Divide el trabajo de la organización de manera equitativa y razonable** para que el trabajo de cada uno no sólo esté definido, sino que también sea factible.
- **Aumenta la obligación de rendir cuentas de algo**, tanto internamente (cuando algo no se hace es obvio de quién era la responsabilidad) como externamente (cuanto mejor sea la gestión de la organización mejor servirá a la comunidad).
- **Asegura que las tareas necesarias sean asignadas al personal apropiado, y crea un plazo para que sean terminadas.** Las cuentas se pagan a tiempo, el personal está donde debería estar para prestar los servicios de la organización, las propuestas de financiamiento son escritas y enviadas, se encararan los problemas y, como resultado, la organización funciona sin problemas.
- **Ayuda a que la organización se defina a sí misma.** Por medio del desarrollo de un plan consistente con su misión y filosofía, la organización puede saber claramente en lo que cree y comunicarle esa certeza a su personal, a su público objetivo y a toda la comunidad.

2.1.3.1.Elegir un Modelo de Gestión

Según (Rabinowitz, 2014) la filosofía de gestión de la organización define cómo se ve la gestión y cómo se desea que la organización funcione. Se necesita pensar cuidadosamente en qué tipo de modelo proveerá lo que se desea y no lo que no se desea.

Algunos modelos comunes de gestión son:

Gráfico No. 4 Modelos de Gestión



Fuente: RABINOWITZ, P. (2014). Caja de herramientas comunitarias. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>

La gestión en una empresa tiene que ver con los siguientes aspectos:

Tabla N° 5. Gestión de Empresas

PERSONAS: Manejo del personal	Las personas son la parte más valiosa de cualquier organización, y casi siempre lo más difícil de manejar. El manejo del personal abarca varias áreas:	De qué forma y cuán bien el personal hace su trabajo
		Las relaciones entre las personas de la organización
		Supervisión: Quién supervisa qué y con qué frecuencia, qué significa supervisar para la organización, qué clase de registros se llevan, qué se hace con ellos y quién tiene acceso a los mismos.
		Temas sobre calidad de vida: Compensación y prestaciones del personal, horas de trabajo, política de ausentismo, etc.
		Capacitación y desarrollo profesional continuo del personal.
		Contratos, despidos, apelaciones y procedimientos sobre quejas.
		Regulaciones legales o de otro tipo que involucren al personal, requisitos de los financiadores, leyes anti-discriminación para contratar, etc.
DINERO: Manejo Fiscal	Aunque se deteste la idea, la organización es, en muchos sentidos, un negocio; y se deben manejar sus finanzas de la misma forma en que lo hace cualquier otro negocio. El manejo fiscal incluye:	El manejo cotidiano del dinero que la organización tiene: Hacerse cargo del pago de salarios, las cuentas y facturación a terceros; manejar el flujo de caja, decidir dónde hacer las compras de materiales. Suministros y equipo.
		Planificación financiera: buscar nuevos recursos, integrar la planificación financiera en las metas de la organización, hallar fuentes de ingreso para reemplazar otras que pueden estar agotándose, decidir qué hacer si hay escasez de dinero.
		Contabilidad: Llevar las cuentas.
		Búsqueda de financiamiento.
		Actividad bancaria, inversiones y desarrollo del capital: Cuidar el dinero disponible, ver qué hacer con un excedente y manejar el dinero destinado a la salud y al desarrollo de la organización a largo plazo.
		Mantenimiento y reparación de equipos: Hacer un seguimiento

BIENES Y SERVICIOS	Comprar sólo lo necesario para que la organización funcione no es todo.	de la agenda de servicio para copadoras y otros equipos de oficina, así como de maquinaria especial que la organización pueda utilizar para hacer su trabajo (por ejemplo aparatos médicos o vehículos); hacer que aquellos equipos que se descompongan sean reparados o reemplazados.
		Capacitación y actualización para las personas que necesitan usar equipos específicos, ya sean computadores y software o algo más complejo.
		Ordenar materiales y suministros cuando se necesiten, con un ojo en la cantidad de dinero disponible para ello.
		Llevar cuenta de la calidad y el precio de bienes y servicios y cambiar de proveedores cuando sea necesario.
		Establecer y mantener relaciones con compañías e individuos a quienes la organización compra bienes y servicios.
		Determinar quién obtiene qué y cuándo: Quién tiene acceso a qué equipos, cuánto tiene cada miembro del equipo para gastar en suministros para su puesto, etc.
ACTIVIDADES	Lo que la organización hace realmente; es casi siempre la razón de su existencia. El seguimiento de lo que pasa y cómo, es por consiguiente fundamental para el éxito de la organización. Entre las necesidades de gestión encontramos en esta categoría:	Asegurarse que las actividades de la organización se llevan a cabo de la forma correcta.
		Monitorear los resultados de lo que se hace e intentar encontrar formas de mejorar la efectividad, aunque ésta ya sea alta.
		Evaluar las actividades de la organización, con retroalimentación o comentarios del personal, del público objetivo, y, si es apropiado, de la comunidad.
		Valorar continuamente las necesidades del público meta, del ámbito o cualquier cosa apropiada, para asegurar que lo que se está haciendo está encaminado a la obtención de lo que se necesita.
		Actualizar la capacitación del personal a medida que haya expansión o cambios en la organización.

Fuente: RABINOWITZ, P. (2014). Caja de herramientas comunitarias. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>

Es imperativo que se establezcan políticas y los procedimientos para todas las áreas de la empresa, y para asegurar que sean lógicos y realizables se debe hacer un borrador, en colaboración con las personas que estarán sujetos a dichas políticas y que han de llevarlas a cabo.

Es esencial que todos en la organización tengan algún sentimiento de propiedad sobre el plan de gestión para que éste funcione razonablemente bien. En esta instancia simplemente tiene sentido incluir a aquellos que serán afectados por las políticas y los procedimientos, porque ellos son los más calificados para entender qué funcionará en esas áreas.

2.1.4. Gestión de Cobranza

La Gestión de Cobranzas es definida por Cash-Pot como el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. (“Gestión de cobranzas,” 2011)

2.1.4.1. La Reclamación del Impago

“Antes de negociar con un moroso es conveniente que el acreedor haya recabado una serie de informaciones y hecho un estudio para averiguar las expectativas de cobro y la viabilidad de un acuerdo con el deudor.” (Brachfield, 2009, pág. 395)

a) Análisis de Cobrabilidad de la Deuda

Antes de negociar con un moroso es conveniente que el departamento de recobros haya hecho un estudio de los siguientes puntos:

- Antigüedad de las relaciones comerciales y si se trata de un cliente antiguo comportamiento en los últimos años.
- La comprobación de los antecedentes de morosidad del deudor y verificar si ha reiniciado últimamente y con qué frecuencia y se trata de un deudor crónico.
- Un análisis previo de solvencia del deudor y de sus activos.
- La capacidad que posee el deudor de continuar operando en el mercado.
- Los motivos reales de la morosidad.
- Personalidad jurídica del deudor.
- Los antecedentes comerciales y financieros y si ha sido hasta ahora un buen cliente.

- Las deudas con otros proveedores y acreedores y si también se les ha solicitado aplazamiento.
- La existencia de demandas judiciales, incidencias de pago o reclamos de otros acreedores.
- Riesgo no vencido
- A qué tipo de morosidad se enfrentara el gestor
- La viabilidad de un acuerdo de pagos aplazado

Según (Brachfield, 2009, pág. 399) para conocer la viabilidad de un acuerdo con el deudor es preciso que el gestor de cobros tenga las respuestas a cinco preguntas clave que le servirán como base para determinar las posibilidades reales de recuperación:

- ¿Cuáles han sido las causas reales del impago?
- ¿Hasta dónde llega la voluntad del deudor para pagar el débito?
- ¿Cuál es la moralidad y antecedentes mercantiles del deudor?
- ¿Cuál es la solvencia real – no la jurídica – del deudor?
- ¿Cuál es la liquidez y capacidad de generar fondos del deudor?

b) Las 3 “C” del Cobro

Según (Brachfield, 2009, pág. 411) en cuanto a los métodos de cobro existe una técnica muy simple para combatir las tácticas evasivas de los morosos basados en la ambigüedad y en las promesas inconcretas; el experto en recuperación de deudas puede utilizar durante las negociaciones una técnica muy sencilla que se denomina CCC, o sea de las 3 “C” para conseguir un CCP, Compromiso Concreto de Pago. Esta técnica se basa en conseguir del deudor las respuestas a 3 cuestiones primordiales que empiezan con la letra “C” para concretar el CCP:

- Cuánto va a pagar
- Cuándo va a pagar
- Cómo va a pagar

Ante las respuestas indeterminadas del deudor (que está utilizando la táctica de la ambigüedad) el experto en cobros debe insistir una y otra vez en utilizar las 3 “C”. El gestor de cobros debe emplear reiteradamente las 3 preguntas clave, preguntando con asertividad, hasta que el moroso facilite las informaciones concretas. De este modo el gestor de cobros puede determinar con exactitud cuánto va a pagar el deudor.

2.1.4.2. Métodos y Técnicas de Cobranza

Según (Buro, 2013) en cobranzas es básico tener ganas de cobrar, hambre de triunfar, deseo de lograr torcer la voluntad del deudor y de que éste elija pagarnos a nosotros. El menciona la existencia de una fórmula sus componentes son sólo tres:

1. Máximo Esfuerzo.

La mitad de las cuentas que no cobro es porque no las gestiono con todas las ganas de hacerlo, o para no “molestar”, o porque no me animo, o porque pienso que no voy a cobrarla. Un ejemplo que me parece refleja y sintetiza este concepto:

“Había estado llamando a una empresa y no pude ubicar al tesorero por nada del mundo: que estaba en reunión, que había salido, que no había llegado, y nunca recibí respuesta ni llamado de él o su gente... Entonces, el lunes siguiente a las 6 de la mañana, en mi casa, busqué en la guía telefónica el teléfono de la casa y lo llamé... Atendió él, se sorprendió, me dijo: “¿Cómo me llama acá, señorita!” Y yo le dije: “Porque lo estuve buscando toda la semana y no me devolvió el llamado, y el problema de su empresa debe solucionarse. ¿Cuándo viene, hoy o mañana?” Y me contestó: “Hoy mismo voy, pero no me llame más aquí”. Y pasó ese mismo día.

Ahora bien, ¿cuántos cobradores llamarían desde su casa a las 6 de la mañana para ubicar a un deudor de la empresa donde trabaja?

Eso es máximo esfuerzo y decide el cobrador hacerlo o no. Ya dije que cobrar más depende sólo del cobrador.

2. Insistencia.

El deudor le paga al que más le insiste, es indudable. Por cansancio, por molestia, por actitud, por presencia. Siempre digo que al cobrador no le “tienen que entrar las balas” y seguir y seguir. Un ejemplo perfecto es el policía en la película Terminador 2, que persigue a pie al auto donde va el protagonista con la mujer y el hijo. Le tiran tiros pero sigue y sigue. Eso es insistir. ¿Cuántos cobradores abandonan pronto? Muchos. ¿Quieren cobrar? Sigán.

3. La Oportunidad.

Todos los rubros y negocios tienen una época del mes en que tienen mayor flujo de caja y, si bien debo insistir seguido, esos días de mayor flujo tengo que impescindiblemente contactar al deudor porque tengo mayores posibilidades de cobrar.

A partir de estos tres conceptos parto definiendo una política de gestión rápida. Apenas no se paga la factura, defino las herramientas que voy a utilizar para gestionar –teléfono, notas de distinto tenor, visita, carta documento, abogado–, los tiempos de gestión, los valores que voy a aceptar, hasta cuánto me conviene ceder o refinanciar y hasta dónde no, etc.

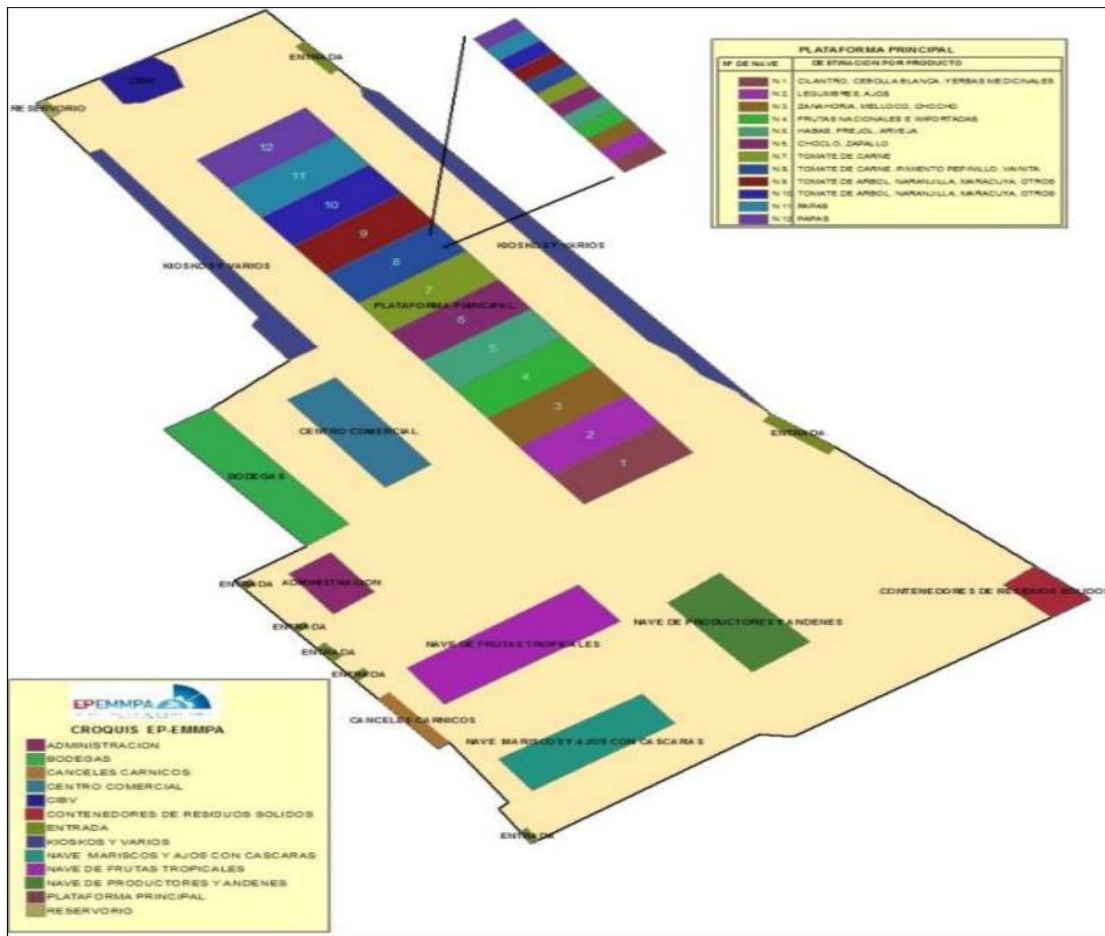
2.2.ANÁLISIS SITUACIONAL

2.2.1. Análisis Interno

2.2.1.1.Instalaciones

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (EP-EMMPA), divide su espacio físico en plataformas y naves, de la siguiente manera:

Gráfico No. 5 Instalaciones



A) 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 secciones, en las cuales se comercializan diferentes productos como por ejemplo: cilantro, cebolla blanca, rábano; legumbres tales como: col, coliflor, lechuga, acelga, espinaca y ajo pelado, zanahoria, melloco, cebolla colorada, tomate de carne, pimiento, tomate de árbol.

Además fruta nacional e importada entre ellas manzana, uva, pera, frutilla, granadilla, durazno, mora, maracuyá, naranjilla y también granos frescos como habas, fréjol, arveja, choclo, zapallo y las papas.

Gráfico No. 6 Secciones de Plataforma de Comercialización

SECCIÓN UNO: cilantro, cebolla blanca y rábano



SECCIÓN DOS: legumbres (col, coliflor, lechuga, acelga, espinaca y ajo pelado).



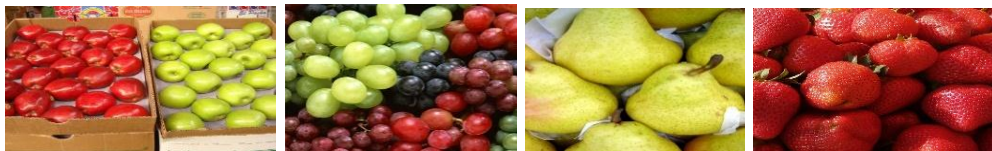
SECCIÓN TRES: zanahoria, melloco.



SECCIÓN CUATRO: cebolla colorada.








SECCIÓN CINCO: fruta nacional e importada (manzana, uva, pera, frutilla, granadilla, durazno, entre otras).



SECCIÓN SEIS: habas, frejol y arveja



SECCIÓN SIETE: choclo y zapallo.

SECCIÓN OCHO: tomate de carne.

SECCIÓN NUEVE: pimiento, mora, maracuyá

SECCIÓN DIEZ: tomate de árbol y naranjilla

SECCIÓN ONCE Y DOCE: papas.


Fuente: <http://www.ep-emmpa.gob.ec/index.php/plataforma>

B) Nave 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 tales como: piñas, papayas, naranjas, limones, guineos, sandías, plátano verde y maduro, yuca, mandarinas, entre otras.

Gráfico No. 7 Nave de Frutas Tropicales



Fuente: <http://www.ep-emmpa.gob.ec/index.php/plataforma>

C) Nave de Mariscos y Ajo con Cáscara

En el área de mariscos existen 33 puestos de comercialización, entre ellos mayoristas, minoristas y gaveteros, por otro lado están también los comerciantes de ajo con cáscara, distribuidos entre diez mayoristas y 20 peladoras.

Gráfico No. 8 Nave de mariscos y ajo con cáscara



Fuente: <http://www.ep-emmpa.gob.ec/index.php/plataforma>

2.2.1.2. Servicios

A) Centro Infantil

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

Gráfico No. 9 Centro Infantil “Las Hormiguitas”



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 recreación 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 07h30 a 16h00 de lunes a viernes.

B) Servicio de Taxi

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.

C) 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 OLEASSEG 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.

D) Servicios Bancarios

Con la finalidad de ofrecer un servicio completo a los clientes 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.

2.2.1.3. Talento Humano

A continuación se presenta el personal operativo que conforma el talento humano de la EP EMMPA:

Gráfico No. 10 Talento humano de la EP-EMMPA

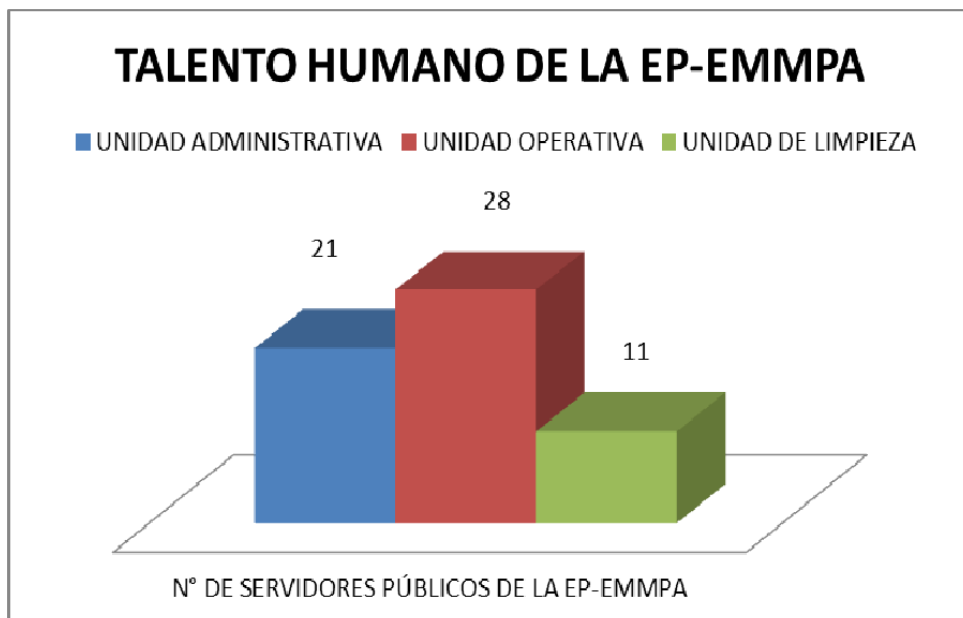


Tabla N° 6. Personal Operativo

N°	CARGO/ PUESTO	GRADO	RMU	RELACION DE DEPENDENCIA
1	CONSERJE	CUARTO	457,13	CONTRATO INDEFINIDO
2	CHOFER	CUARTO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
3	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
4	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
5	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
6	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
7	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
8	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
9	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
10	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
11	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
12	INSPECTOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
13	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
14	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
15	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
16	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
17	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
18	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
19	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
20	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO INDEFINIDO
21	RECAUDADOR (A)	TERCERO	483,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
22	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	TERCERO	477,83	CONTRATO A PLAZO FIJO
23	INSPECTOR DE RECAUDACION	TERCERO	550,28	CONTRATO INDEFINIDO
24	INSPECTOR DE RECAUDACION	TERCERO	550,28	CONTRATO INDEFINIDO
25	INSPECTOR DE RECAUDACION	TERCERO	550,28	CONTRATO INDEFINIDO
26	SUPERVISOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	550,28	CONTRATO INDEFINIDO
27	SUPERVISOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	550,28	CONTRATO INDEFINIDO
28	SUPERVISOR (A) DE PLATAFORMA	TERCERO	550,28	CONTRATO A PLAZO FIJO
29	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
30	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
31	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
32	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
33	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
34	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
35	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
36	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
37	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO A PLAZO FIJO
38	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO
39	TRabajador DE ASEO Y LIMPIEZA	CUARTO	344,58	CONTRATO INDEFINIDO

Fuente: <http://www.ep-emmpa.gob.ec/archivos/REMUNERACIONES.pdf>

2.2.1.4. Operaciones Financieras

Las operaciones financieras que principalmente efectúa la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” son: Pago de remuneraciones al personal que labora en la misma y sus operaciones derivadas como recaudación y bodegaje, entre otros. Como operaciones secundarias se ejecutan pagos de servicios

básicos y adquisición de suministros de oficina y materiales de aseo, que son necesarios para el funcionamiento normal de la empresa.

Los ingresos provienen del cobro de Arrendamiento de los espacios físicos de la entidad destinados para la comercialización y del cobro de Peajes por tránsito vehicular dentro de la entidad.

2.2.1.5. Operaciones Administrativas

Las operaciones administrativas de la EP – EMMPA, están encaminadas a regular los servicios que vayan en beneficio de los usuarios, preservando el medio ambiente para gozar de una salud mental, espiritual y física.

2.2.1.6. Gestión de la EP EMMPA

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” cuenta con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial para su organización y funcionamiento.

Los recursos empleados en los proyectos ejecutados son propios de la empresa EP-EMMPA, adicional a ello, ha sido calificada y considerada como un ente objeto de crédito por parte de las Instituciones Financieras públicas y privadas por su capacidad de apalancamiento.

Cabe señalar que todas las obras realizadas han sido debidamente planificadas y financiadas casi en su totalidad con recursos de la empresa EP-EMMPA debiendo optimizar los procedimientos y el diseño de estrategias agresivas para poder recuperar la cartera vencida y reinvertirla en proyectos generadores de mayores recursos para la empresa.

Dentro de la gestión de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” se encuentra el Plan de Imagen Corporativa la

misma que representa la presencia interna y externa de la empresa, que permita el empoderamiento de quienes laboran en esta entidad y la mejor presentación para el cliente.

Los ejes principales del accionar del Directorio y de la Gerencia han generado excelentes resultados los mismos que se encuentran reflejados en la gestión administrativa, financiera, técnica y operativa de las direcciones departamentales.

El manejo coherente responsable y ético de las operaciones empresariales, con herramientas administrativas actualizadas que aplica la empresa EP-EMMPA ha permitido alcanzar resultados óptimos. Los principios administrativos como: autoridad, responsabilidad, disciplina, equidad y justicia han dado paso a solventar situaciones administrativas inherentes al mundo empresarial actual.

Se han ejecutado planes y proyectos con el objeto de mejorar la estructura física y de servicios, analizando las necesidades reales de la empresa con recursos disponibles en base a las prioridades y metas fijadas por el Directorio y la Gerencia.

La gestión de la EP-EMMPA ha concebido un conocimiento objetivo de las necesidades y requerimientos del talento humano con el que cuentan actualmente, buscando una administración horizontal que percibe el lado humano del trabajador para lograr incentivarlo.

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la institución para el cumplimiento de los programas es una tarea constante.

2.2.1.7.Ejes del Direccionamiento de la EP EMMPA

La empresa EP-EMMPA se basa en los siguientes ejes de direccionamiento para realizar su gestión:

- Orientar la gestión hacia procesos
- Crear equipos de trabajo para que exista coordinación de actividades

- Propiciar una gestión basada en el rendimiento y en los resultados
- Ejecutar los planes de seguridad y vigilancia en la institución
- Crear proyectos de mejoramiento tecnológico-administrativo para conocimiento y aprobación de gerencia

El mundo globalizado en el que se desenvuelven las empresas de hoy ha hecho imprescindible que la EP-EMMPA cuente con una página web, es por eso que se ha creado un espacio para comunicarse con el cliente como una estrategia de gestión. La dirección electrónica es: www.ep-emmpa.gov.ec

2.2.1.8.Desarrollo Humano

- a) La valoración del talento humano de la empresa no se la había realizado a pesar de que la Norma del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos del Servicio de Carrera Civil, está vigente desde el año 2005; existiendo inclusive recomendaciones de la Contraloría General del Estado en sus exámenes realizados a la Empresa.
- b) Insuficiente capacitación al Talento Humano de la Empresa como a sus usuarios y comerciantes de las diferentes áreas en las que se desenvuelve su trabajo, en temas de atención al cliente y servicio de calidad.
- c) Limitado conocimiento de la Normativa legal interna vigente por parte de los usuarios y comerciantes de la Empresa.
- d) Falta de aplicación de políticas para impulsar la comercialización en la Empresa y fortalecer preferentemente a los productores que cotidianamente abastecen de productos agroalimentarios al cantón, y a las provincias del país.
- e) Escaso nivel de planificación, socialización y concienciación entre el personal administrativo y el personal operativo, para la aplicación de nuevas estrategias y políticas institucionales para alcanzar un servicio de calidad y calidez a usuarios externos e internos.

2.2.1.9. Sustentabilidad Ambiental

Las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la de comercialización de la Empresa per sé genera contaminación, no utilización ni clasificación de desechos orgánicos e inorgánicos, mala imagen institucional, incremento de plagas, etc., problemas existentes por no contar con alianzas estratégicas institucionales, información real sobre la generación de desechos sólidos de la Empresa, planes de Capacitación con enfoque ambiental.

Para disminuir el impacto que genera la producción de desechos sólidos que la actividad de comercialización de productos agroalimentarios ocasiona, se han implementado actividades como:

- Incremento en la disponibilidad de recipientes para la recolección de basura
- Limpieza de las áreas tanto de comercialización como de circulación con baldeo.
- Desratización y fumigación en las instalaciones de la Empresa.
- Instalación de dos Puntos Ecológicos, para clasificación de los desechos sólidos.
- Capacitación, concienciación y socialización de prácticas amigables con el ambiente a los servidores públicos de la Empresa y a sus usuarios o comerciantes.

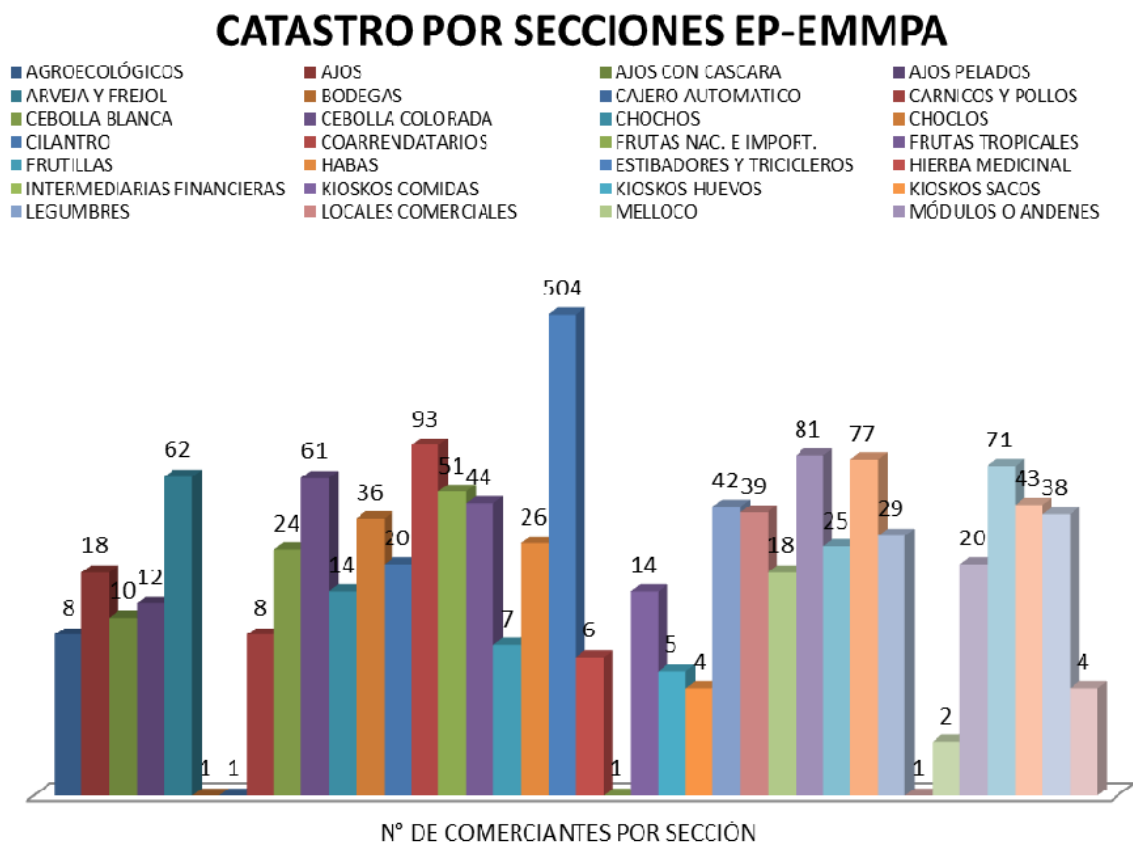
La nueva estructura del catastro se implementó por primera vez en esta Empresa, para disponer de información actualizada, detallada y veraz de cada uno de nuestros usuarios-arrendatarios, herramienta que sirve para planificar con enfoque de género, grupos vulnerables y de economía Participación Social, Transparencia y Rendición de Cuentas popular como son los pequeños y medianos productores de cantones, parroquias y comunidades de la provincia de Chimborazo y del país.

Las decisiones políticas, administrativas, legales y de control que se han tomado en esta Empresa, no han sido generadas en consenso ni con la participación ni con el aporte e iniciativas de los actores del sistema de comercialización que se desarrolla dentro de la misma.

2.2.1.10. Ordenamiento Territorial

Esta Empresa requiere un ordenamiento tanto en su espacio físico, como en la distribución adecuada de las distintas secciones destinadas para la comercialización de los productos agroalimentarios y otros, no contaba con herramientas que le permitan realizar una planificación estratégica y una optimización en la utilización del suelo; no contaba con un catastro de usuarios, con una planimetría general del área total y de las áreas de comercialización.

Gráfico No. 11 Catastro por Secciones



La nueva estructura del catastro se implementó por primera vez en esta Empresa, para disponer de información actualizada, detallada y veraz de cada uno de nuestros usuarios-arrendatarios, herramienta que sirve para planificar con enfoque de género, grupos vulnerables y de economía popular.

2.2.1.11.Desarrollo Económico

- a) La falta de planificación, visión y aplicación de estrategias para mejorar los ingresos económicos de la Empresa, para alcanzar un crecimiento institucional, ha permitido que ésta no pueda realizar inversión en obras y que su servicio no sea de calidad.
- b) El presupuesto no respondía a los objetivos empresariales, no se priorizaba la inversión para obras, que permitan mejorar el servicio y que a su vez se generen mejores ingresos para la EPEMMPA.
- c) Los ingresos presupuestado para el año 2014 de la Empresa fue de \$ 1'270.645,22, de lo cual se devengó 1'209.253,42

2.2.1.12.Desarrollo y Gestión Institucional

La falta de gestión, de vinculación y de generación de estrategias para crecimiento empresarial, ha permitido el estancamiento de esta Empresa, evidenciando la necesidad de contar con relaciones interinstitucionales a favor de suplir los requerimientos de esta Empresa.

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 constituírnos 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.

2.2.2. Análisis Externo

2.2.2.1. Factores Políticos

El factor político que más afecte a la empresa es que es una entidad que fue creada y depende directamente del GAD Municipal de Riobamba, y por lo tanto los miembros de su directorio dependen de las autoridades cantonales las cuales son cambiadas cada cuatro años, por lo que se podría decir que en el aspecto administrativo existe inestabilidad.

2.2.2.2. Factores Sociales

El éxito de la empresa depende de la cantidad de comerciantes que expendan aquí sus productos, habiendo una gran acogida de parte de los comerciantes mayoristas, pero no lo mismo de los comerciantes al por menor ya que existen mercados que se encuentran también al alcance de la comunidad, así como una gran cantidad de comerciantes informales.

2.2.2.3. Factores Económicos

Que los productos puedan ser comercializados con mayor eficiencia no sólo depende de las facilidades y los servicios que se brinden en la empresa, sino también de las fluctuaciones de los precios de los productos, que en muchos casos depende de factores exógenos o ajenos al control de la gestión administrativa, ya que el clima, el cambio de las políticas económicas, la especulación, son uno de los factores por los cuales los precios de los productos varían, y al no poder los comerciantes vender sus productos de manera efectiva, éstos incumplen con sus obligaciones con la empresa con respecto al pago de las contribuciones.

2.2.3. Matriz FODA

Tabla N° 7. Matriz FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Distribución adecuada de las instalaciones. - Servicios adicionales que le dan un valor agregado a la empresa - Gestión administrativa organizada - Desarrollo de actividades para disminuir el impacto de la producción de desechos sólidos. - Nueva estructura del catastro, que permite disponer de información actualizada, detallada y veraz de cada uno de nuestros usuarios-arrendatarios, herramienta que sirve para planificar con enfoque de género, grupos vulnerables y de economía popular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los ingresos para la gestión dependen de los valores recaudados por arrendamiento de los espacios físicos. - Falta de capacitación al personal. - Falta de existencia de una Planificación estratégica. - Los ingresos presupuestado para el año 2014 de la Empresa fue de \$ 1'270.645,22, de lo cual se devengó 1'209.253,42. - Las decisiones políticas, administrativas, legales y de control no han sido generadas con la participación de los actores del sistema de comercialización que se desarrolla dentro de la misma. - El presupuesto no respondía a los objetivos empresariales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aporte económico del GAD municipal de Riobamba, en el caso de necesitar una obra en la empresa. - Estar ubicados en la sierra centro del país. - Medidas de salvaguardias fijadas por el gobierno, ya que permite comercializar los productos nacionales con mayor acogida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Depende administrativamente del gobierno municipal de turno lo que genera discontinuidad en los procesos - Variación de precios de los productos - El clima - Cambio de políticas económicas. - Comerciantes informales

Elaborado por: Maritza Guevara

CAPÍTULO III

3. PLAN DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” 2013 – 2014

3.1.INTRODUCCIÓN

Para lograr eficiencia en la recuperación de cartera vencida en la EP. EMMPA es necesario establecer un sistema de gestión, el cual tendrá como fin y propósito lograr mediante objetivos y estrategias una disminución de los índices de cartera vencida acumulados de los años 2013 y 2014, éste sistema de gestión también permitirá establecer indicadores de gestión para lograr medir si la gestión de la administración, en recuperación de cartera es la adecuada.

3.2.PLAN DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

3.2.1. Proceso del Plan de Gestión

Gráfico No. 12. Proceso del Plan de Gestión Método de SINGER



Elaborado por: Maritza Guevara

3.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Para proceder con el análisis financiero adjuntamos el estado de situación financiera, del año 2014 del Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba.

Tabla N° 8. Estado de Situación Financiera
EP. EMMPA. EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014

A. ACTIVO			
CORRIENTE			624.322,81
DISPONIBILIDADES		416.691,15	
CAJAS RECAUDADORAS	10.791,79		
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO LEGAL CTA.CTE. N°	401.914,73		
BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	3.984,63		
ANTICIPOS DE FONDOS		1.982,20	
ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "A"	0,90		
ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "C"	1.883,50		
EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR (IESS)	25,00		
POR RECUPERACIÓN DE FONDOS	72,80		
CUENTAS POR COBRAR/DEUDORES FINANCIEROS		205.649,46	
CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	134,65		
CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	205.514,81		
FIJO			5.608.165,04
BIENES DE ADMINISTRACION		6.066.307,89	
MOBILIARIOS	45.215,02		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5.996,14		
VEHICULOS	28.238,08		
EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	114.752,64		
PARTES Y REPUESTOS	1.240,13		
TERRENOS	3.486.690,00		
EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	2.334.175,88		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		(458.142,85)	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	(302.472,17)		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIOS	(21.763,30)		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	(39.864,37)		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS	(19.002,15)		

(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES	(74.328,13)		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PARTES Y REPUESTOS	(712,73)		
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS			26.499,40
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO		26.499,40	
EXISTENCIAS DE SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, PESCA Y CAZA	6.110,00		
ACUMULACION DE COSTOS DE INVERSION EN OBRAS EN PROCESO	20.389,40		
OTROS			62.679,86
INVERSIONES DIFERIDAS		3.203,77	
PREPAGOS DE SEGUROS	3.203,77		
INVERSIONES NO RECUPERABLES		35.801,58	
DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	35.801,58		
EXISTENCIAS DE CONSUMO		23.674,51	
EXISTENCIAS DE VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	36,00		
EXISTENCIAS DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5,00		
EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	8.609,62		
EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	1.599,74		
EXISTENCIAS DE MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUC	4.388,65		
EXISTENCIAS DE MATERIALES CONSTRUCCION, LECTRICO, PLOMERIA	9.034,62		
EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	0,88		
TOTAL ACTIVO			6.321.667,11
B. PASIVO			
CORRIENTE			106.928,01
DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS		78.760,34	
FONDOS DE TERCEROS	12.693,68		
GARANTIAS RECIBIDAS	66.066,66		
CREDITOS FINANCIEROS		28.167,67	
CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES	28.167,67		
TOTAL PASIVO			106.928,01
C. PATRIMONIO			
PATRIMONIO			6.214.739,10

PATRIMONIO PUBLICO		6.959.411,45	
PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS	6.959.411,45		
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		301.517,31	
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	301.517,31		
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE		-	
(-) DISMINUCION PATRIMONIAL		(1.046.189,66)	
(-) DISMINUCION DE DISPONIBILIDADES	(9.545,06)		
(-) DISMINUCION DE ACTIVOS FINANCIEROS	(4.638,63)		
(-) DISMINUCION DE EXISTENCIAS	(2.104,95)		
(-) DISMINUCION DE BIENES LARGA DURACION	(1.029.901,02)		
TOTAL PATRIMONIO			6.214.739,10
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			6.321.667,11

3.3.1. Análisis de la Estructura del Estado de Situación Financiera

A continuación se presenta un análisis de la estructura de los componentes del estado de situación financiera, como son: el activo, el pasivo y el patrimonio:

Tabla N° 9. Estructura del Estado de Situación Financiera año 2013

ACTIVO \$ 6.007.296,68 100%	PASIVO \$ 94.074,89 1,57%
	PATRIMONIO \$ 5.913.221,79 98,43%

Elaborado por: Maritza Guevara

En el año 2013 se determina que el Activo de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, fue financiado a través del Pasivo con un 1,57% y por el Patrimonio con el 98,43%. En consecuencia, la empresa se encuentra financiada con patrimonio propio.

Tabla N° 10. Estructura del Estado de Situación Financiera año 2014

ACTIVO \$ 6.321.667,11 100%	PASIVO \$ 106.928,01 1,69%
	PATRIMONIO \$ 6.214.739,10 98,31%

Elaborado por: Maritza Guevara

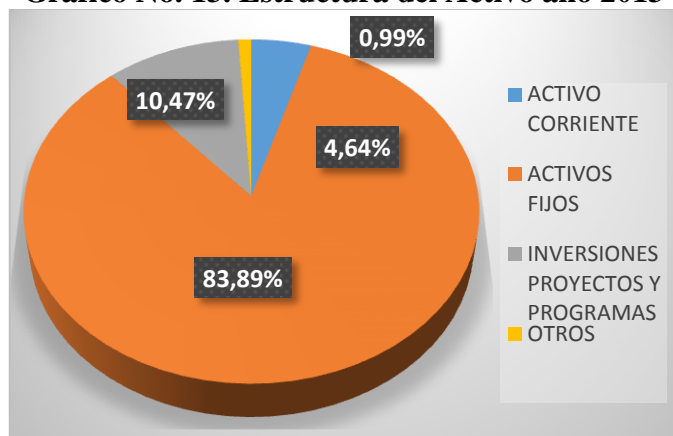
Del gráfico anterior se puede deducir que el Activo de la EMMPA. San Pedro de Riobamba, durante el año 2014, fue financiado a través del Pasivo con un 1,69% de lo que se determina que la deuda con terceros aumentó en relación al año anterior y por el Patrimonio con el 98,31%. En consecuencia, la empresa se encuentra financiada en su mayoría con fondos propios, y la situación financiera mejoró, ya que se depende más del capital propio que del ajeno.

Tabla N° 11. Estructura del Activo años 2013 – 2014

AÑO	2013		2014	
ACTIVO	6.007.296,68	100,00%	6.321.667,11	100,00%
Activo corriente	278.930,45	4,64%	624.322,81	9,88%
Activos fijos	5.039.598,98	83,89%	5.608.165,04	88,71%
Inversiones proyectos y programas	629.035,94	10,47%	26.499,40	0,42%
Otros	59.731,31	0,99%	62.679,86	0,99%

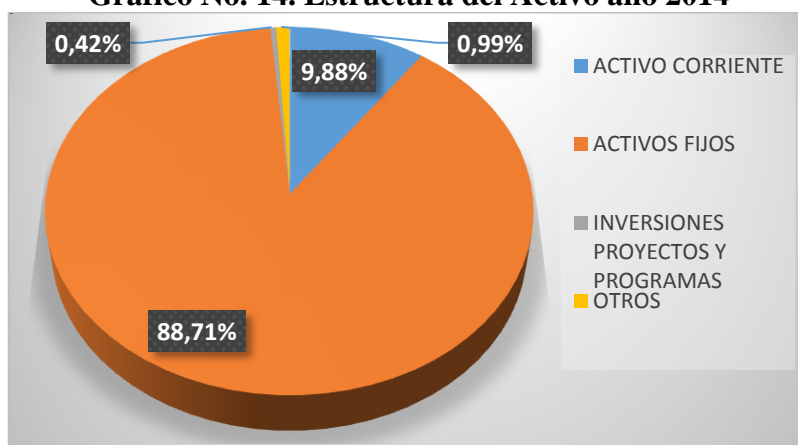
Elaborado por: Maritza Guevara

Gráfico No. 13. Estructura del Activo año 2013



Elaborado por: Maritza Guevara

Gráfico No. 14. Estructura del Activo año 2014



Elaborado por: Maritza Guevara

Los activos de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, correspondiente al año 2013 se encuentran estructurados de la siguiente manera: El Activo Corriente representa el 4,64% del total del Activo, el Activo Fijo corresponde al 83,89%, las Inversiones, proyectos y programas el 10,47%, finalmente Otros Activos el 0,99%. Objetivamente se deduce que la empresa concentra la mayor parte de sus activos en los activos fijos.

En el año 2014, el grado de estructura del Activo Fijo corresponde al 88,71%, el activo corriente aumenta moderadamente en relación con el año anterior teniendo así 9,88%, las Inversiones, proyectos y programas en relación al año anterior una disminución a 0,42%, finalmente Otros Activos se mantienen con el 0,99%. La distribución económica

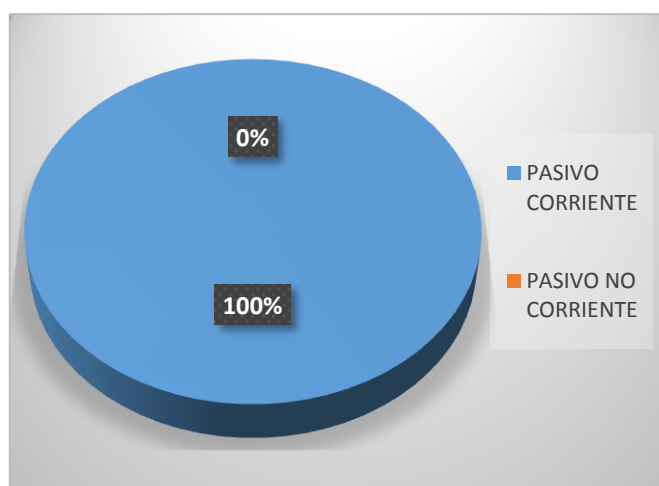
sigue siendo inadecuada, por cuanto se limita el capital de trabajo debido a que la mayor parte del rubro de los activos corresponde activos fijos.

Tabla N° 12. Estructura del Pasivo años 2013 – 2014

AÑO	2013		2014	
TOTAL PASIVO	94.074,89	100%	106.928,01	100%
Pasivo Corriente	94.074,89	100%	106.928,01	100%
Pasivo No Corriente	0	0,00%	0	0,00%

Elaborado por: Maritza Guevara

Gráfico No. 15. Estructura del Pasivo año 2013 - 2014



Elaborado por: Maritza Guevara

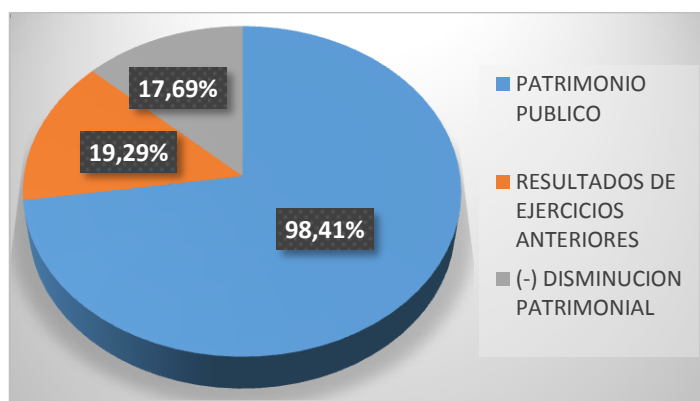
El Pasivo de la empresa está conformado sólo por pasivo corriente, es decir deudas a corto plazo, lo que corresponde al ejercicio económico del año 2013 \$ 94.074,89, se incrementó al siguiente año en 14%, es decir, a 106.928,0. Se encuentra conformado de la siguiente manera: Fondos de Terceros, Garantías Recibidas, Créditos Financieros.

Tabla N° 13. Estructura del Patrimonio años 2013 – 2014

AÑO	2013		2014	
TOTAL PATRIMONIO	5.913.221,79	100%	6.214.739,10	100%
Patrimonio Publico	5.819.030,86	98,41%	6.959.411,45	111,98%
Resultados De Ejercicios Anteriores	1.140.380,59	19,29%	301.517,31	4,85%
(-) Disminución Patrimonial	1.046.189,66	17,69%	1.046.189,66	16,83%

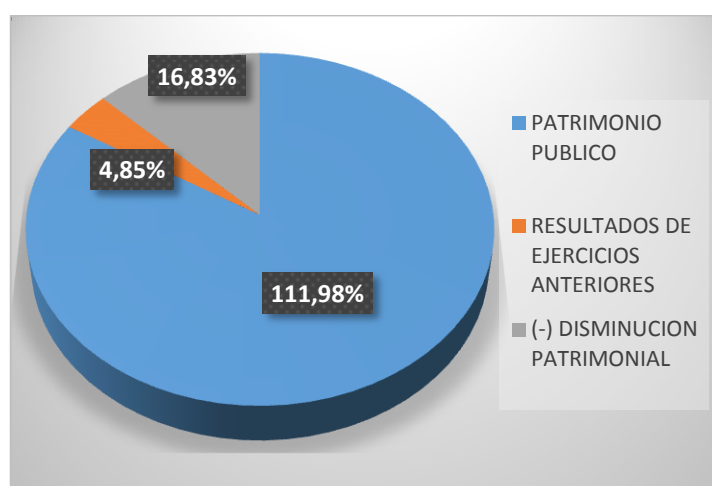
Elaborado por: Maritza Guevara

Gráfico No. 16. Estructura del Patrimonio año 2013



Elaborado por: Maritza Guevara

Gráfico No. 17. Estructura del Patrimonio año 2014



Elaborado por: Maritza Guevara

La estructura del Patrimonio correspondiente al año 2013 está conformado por: El patrimonio público con el 98,41% del total del patrimonio; los resultados de ejercicios anteriores son el 19,29% y disminución patrimonial por -17,69%. Se puede deducir que la mayor parte del patrimonio se concentra en el patrimonio público.

La estructura del Patrimonio del año 2014, estuvo conformado por 111,98% de patrimonio público; un 4,85% de utilidad de ejercicios anteriores, finalmente la disminución del patrimonio por -16,83%; lo que demuestra que el capital tuvo un ligero incremento, y a su vez una disminución importante de las utilidades en relación al año anterior.

3.3.2. Análisis Vertical

Tabla N° 14. Análisis Vertical 2013 – 2014

EP. EMMPA. EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	ANÁLISIS VERTICAL	2013	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO	6.321.667,11	100%	6.007.296,68	100%
CORRIENTE	624.322,81	9,88%	278.930,45	4,64%
Disponibilidades	416.691,15	6,59%	163.996,13	2,73%
Cajas Recaudadoras	10.791,79	0,17%	17.414,40	0,29%
Banco Central Del Ecuador	401.914,73	6,36%	146.581,73	2,44%
Bancos Comerciales Moneda De Curso Legal	3.984,63	0,06%	-	0,00%
Anticipos De Fondos	1.982,20	0,03%	15.866,74	0,26%
Anticipos De Remuneraciones Tipo "A"	0,90	0,00%	5.881,65	0,10%
Anticipos De Remuneraciones Tipo "C"	1.883,50	0,03%	1.041,81	0,02%
Anticipos A Contratistas De Obras De Infraestructura	-	0,00%	5.999,53	0,10%
Anticipos A Proveedores De Bienes Y/O Servicios	-	0,00%	2.558,75	0,04%
Caja Chica Institucional		0,00%	250,00	0,00%
Fondo Rotativo Institucional		0,00%	110,00	0,00%
Egresos Realizados Por Recuperar (IESS)	25,00	0,00%	25,00	0,00%
Por Recuperación De Fondos	72,80	0,00%	-	0,00%
Cuentas Por Cobrar/Deudores Financieros	205.649,46	3,25%	99.067,58	1,65%
Cuentas Por Cobrar De Años Anteriores	134,65	0,00%	-	0,00%
Cuentas Por Cobrar De Años Anteriores	205.514,81	3,25%	99.067,58	1,65%
FIJO	5.608.165,04	88,71%	5.039.598,98	83,89%
Bienes de Administración	6.066.307,89	95,96%	5.438.213,98	90,53%
Mobiliarios	45.215,02	0,72%	42.841,33	0,71%
Maquinarias y Equipos	55.996,14	0,89%	57.457,83	0,96%
Vehículos	28.238,08	0,45%	28.238,08	0,47%
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	114.752,64	1,82%	116.606,67	1,94%
Partes y Repuestos	1.240,13	0,02%	1.240,13	0,02%
Terrenos	3.486.690,00	55,15%	3.486.690,00	58,04%
Edificios, Locales y Residencias	2.334.175,88	36,92%	1.705.139,94	28,38%
(-) Depreciación Acumulada	458.142,85	7,25%	398.615,00	6,64%
(-) Dep. Acum. De Edificios, L Y R	302.472,17	4,78%	265.270,27	4,42%
(-)Dep. Acum. De Mobiliarios	21.763,30	0,34%	18.217,70	0,30%
(-)Dep. Acum. De Maquinarias y Equipos	39.864,37	0,63%	36.412,10	0,61%
(-)Dep. Acum. De Vehículos	19.002,15	0,30%	16.437,34	0,27%
(-)Dep. Acum. De Equipos, Sistemas y Paquetes	74.328,13	1,18%	61.676,48	1,03%
(-)Dep. Acum. De Partes y Repuestos	712,73	0,01%	601,11	0,01%
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS	26.499,40	0,42%	629.035,94	10,47%
Inversiones en Obras en Proceso	26.499,40	0,42%	629.035,94	10,47%
Existencias de suministros para act. agropecuarias	6.110,00	0,10%	-	0,00%

Acumulación de costos de inversión en obras en proceso	20.389,40	0,32%	629.035,94	10,47%
OTROS	62.679,86	0,99%	59.731,31	0,99%
Inversiones Diferidas	3.203,77	0,05%	412,13	0,01%
Prepagos de seguros	3.203,77	0,05%	412,13	0,01%
Inversiones no recuperables	35.801,58	0,57%	39.392,06	0,66%
Deudores financieros no recuperables	35.801,58	0,57%	39.392,06	0,66%
Existencias de consumo	23.674,51	0,37%	19.927,12	0,33%
Existencias de vestuario y prendas de protección	36,00	0,00%	881,73	0,01%
Existencias de combustibles y lubricantes	5,00	0,00%	-	0,00%
Existencias de materiales de oficina	8.609,62	0,14%	8.390,01	0,14%
Existencias de materiales de aseo	1.599,74	0,03%	1.475,49	0,02%
Existencias de materiales de impresión	4.388,65	0,07%	4.799,95	0,08%
Existencias de materiales construcción	9.034,62	0,14%	44.379,06	0,74%
Existencias de repuestos y accesorios	0,88	0,00%	0,88	0,00%
PASIVO	106.928,01	100,00%	94.074,89	100,00%
CORRIENTE	106.928,01	100,00%	94.074,89	100,00%
Depósitos y Fondos de Terceros	78.760,34	73,66%	66.317,47	70,49%
Fondos De Terceros	12.693,68	11,87%	17.097,63	18,17%
Garantías Recibidas	66.066,66	61,79%	49.219,84	52,32%
Créditos Financieros	28.167,67	26,34%	27.757,42	29,51%
Cuentas Por Pagar De Años Anteriores	28.167,67	26,34%	27.757,42	29,51%
PATRIMONIO	6.214.739,10	100,00%	5.913.221,79	100,00%
PATRIMONIO PUBLICO	6.959.411,45	111,98%	5.819.030,86	98,41%
Patrimonio Empresas Publicas	6.959.411,45	111,98%	5.819.030,86	98,41%
Resultados De Ejercicios Anteriores	301.517,31	4,85%	1.140.380,59	19,29%
Resultados Ejercicios Anteriores	301.517,31	4,85%	1.140.380,59	19,29%
(-) Disminución Patrimonial	1.046.189,66	16,83%	1.046.189,66	17,69%
(-) Disminución De Disponibilidades	9.545,06	0,15%	9.545,06	0,16%
(-) Disminución De Activos Financieros	4.638,63	0,07%	4.638,63	0,08%
(-) Disminución De Existencias	2.104,95	0,03%	2.104,95	0,04%
(-) Disminución De Bienes Larga Duración	1.029.901,02	16,57%	1.029.901,02	17,42%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.321.667,11	100%	6.007.296,68	100%

Diagnóstico:

- La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, tiene activos totales por un valor de \$ 6.321.667,11 y su activo corriente es de \$ 278.930,45 es decir, que el 4,64% de sus activos está representado en activos corrientes, lo cual significa que la empresa dispone con ese porcentaje de liquidez.

- El 83,89% de los activos totales está representado por los activos fijos que posee esta EMMPA San Pedro de Riobamba.
- El pasivo corriente en el año 2013 fue de \$ 94.074,89 en relación al activo corriente que asciende a \$ 278.930,45, es decir que, representa el 33% de éste; por lo que en el año 2013 el capital de trabajo fue mayor ya que el activo corriente era mayor que el pasivo corriente.
- En cambio en el 2014 el pasivo corriente ascendió a \$ 106.928,01 y el activo corriente era de \$ 624.322,81 de lo que tenemos que la deuda corriente aumento mientras que el activo corriente también aumento, el pasivo corriente representa el 17% del activo, por lo tanto la disponibilidad de la empresa con respecto a capital de trabajo aumentó.
- La cuenta más representativa del activo corresponde a Terrenos 55,15% en el 2014 mientras que en el 2013 represento el 58,04%.

3.3.3. Análisis Horizontal

Tabla N° 15. Análisis Horizontal 2013 – 2014

EP. EEMPA. EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	AÑOS		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	2014	2013		
A. ACTIVO	6.321.667,11	6.007.296,68	314.370,43	5%
CORRIENTE	624.322,81	278.930,45	345.392,36	124%
DISPONIBILIDADES	416.691,15	163.996,13	252.695,02	154%
CAJAS RECAUDADORAS	10.791,79	17.414,40	(6.622,61)	-38%
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO LEGAL CTA.CTE. N°	401.914,73	146.581,73	255.333,00	174%
BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	3.984,63	-	3.984,63	100%
ANTICIPOS DE FONDOS	1.982,20	15.866,74	(13.884,54)	-88%
ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "A"	0,90	5.881,65	(5.880,75)	-100%
ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO "C"	1.883,50	1.041,81	841,69	81%
ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	-	5.999,53	(5.999,53)	-100%
ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	-	2.558,75	(2.558,75)	-100%
CAJA CHICA INSTITUCIONAL		250,00	(250,00)	-100%
FONDO ROTATIVO INSTITUCIONAL		110,00	(110,00)	-100%
EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR (IESS)	25,00	25,00	-	0%
POR RECUPERACIÓN DE FONDOS	72,80	-	72,80	100%
CUENTAS POR COBRAR/DEUDORES FINANCIEROS	205.649,46	99.067,58	106.581,88	108%
CUENTAS POR COBRAR DE ANIOS ANTERIORES	134,65	-	134,65	100%
CUENTAS POR COBRAR DE ANIOS ANTERIORES	205.514,81	99.067,58	106.447,23	107%
FIJO	5.608.165,04	5.039.598,98	568.566,06	11%
BIENES DE ADMINISTRACION	6.066.307,89	5.438.213,98	628.093,91	12%
MOBILIARIOS	45.215,02	42.841,33	2.373,69	6%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	55.996,14	57.457,83	(1.461,69)	-3%
VEHICULOS	28.238,08	28.238,08	-	0%
EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	114.752,64	116.606,67	(1.854,03)	-2%
PARTES Y REPUESTOS	1.240,13	1.240,13	-	0%
TERRENOS	3.486.690,00	3.486.690,00	-	0%
EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	2.334.175,88	1.705.139,94	629.035,94	37%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	458.142,85	398.615,00	59.527,85	15%

(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	302.472,17	265.270,27	37.201,90	14%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIOS	21.763,30	18.217,70	3.545,60	19%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	39.864,37	36.412,10	3.452,27	9%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS	19.002,15	16.437,34	2.564,81	16%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES	74.328,13	61.676,48	12.651,65	21%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PARTES Y REPUESTOS	712,73	601,11	111,62	19%
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS	26.499,40	629.035,94	(602.536,54)	-96%
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	26.499,40	629.035,94	(602.536,54)	-96%
EXISTENCIAS DE SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, PESCA Y CAZA	6.110,00	-	6.110,00	100%
ACUMULACION DE COSTOS DE INVERSION EN OBRAS EN PROCESO	20.389,40	629.035,94	(608.646,54)	-97%
OTROS	62.679,86	59.731,31	2.948,55	5%
INVERSIONES DIFERIDAS	3.203,77	412,13	2.791,64	677%
PREPAGOS DE SEGUROS	3.203,77	412,13	2.791,64	677%
INVERSIONES NO RECUPERABLES	35.801,58	39.392,06	(3.590,48)	-9%
DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	35.801,58	39.392,06	(3.590,48)	-9%
EXISTENCIAS DE CONSUMO	23.674,51	19.927,12	3.747,39	19%
EXISTENCIAS DE VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	36,00	881,73	(845,73)	-96%
EXISTENCIAS DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5,00	-	5,00	100%
EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	8.609,62	8.390,01	219,61	3%
EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	1.599,74	1.475,49	124,25	8%
EXISTENCIAS DE MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUC	4.388,65	4.799,95	(411,30)	-9%
EXISTENCIAS DE MATERIALES CONSTRUCCION, LECTRICO, PLOMERIA	9.034,62	44.379,06	(35.344,44)	-80%
EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	0,88	0,88	-	0%
B. PASIVO	106.928,01	94.074,89	12.853,12	14%
CORRIENTE	106.928,01	94.074,89	12.853,12	14%
DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	78.760,34	66.317,47	12.442,87	19%
FONDOS DE TERCEROS	12.693,68	17.097,63	(4.403,95)	-26%
GARANTIAS RECIBIDAS	66.066,66	49.219,84	16.846,82	34%
CREDITOS FINANCIEROS	28.167,67	27.757,42	410,25	1%
CUENTAS POR PAGAR DE ANIOS ANTERIORES	28.167,67	27.757,42	410,25	1%
PATRIMONIO	6.214.739,10	5.913.221,79	301.517,31	5%
PATRIMONIO PUBLICO	6.959.411,45	5.819.030,86	1.140.380,59	20%
PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS	6.959.411,45	5.819.030,86	1.140.380,59	20%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	301.517,31	1.140.380,59	(838.863,28)	-74%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	301.517,31	1.140.380,59	(838.863,28)	-74%
(-) DISMINUCION PATRIMONIAL	1.046.189,66	1.046.189,66	-	0%

(-) DISMINUCION DE DISPONIBILIDADES	9.545,06	9.545,06	-	0%
(-) DISMINUCION DE ACTIVOS FINANCIEROS	4.638,63	4.638,63	-	0%
(-) DISMINUCION DE EXISTENCIAS	2.104,95	2.104,95	-	0%
(-) DISMINUCION DE BIENES LARGA DURACION	1.029.901,02	1.029.901,02	-	0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.321.667,11	6.007.296,68	314.370,43	5%

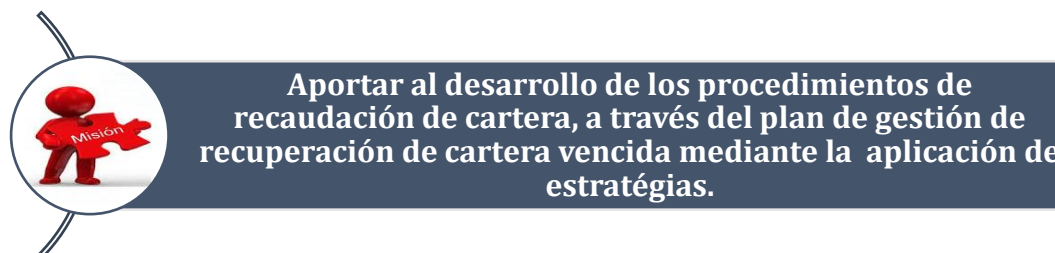
Diagnóstico:

- El Activo Corriente tuvo un incremento del 124% del 2013 al 2014; mientras que Cajas recaudadoras disminuyó en -38%; las cuentas por cobrar se incrementaron en 108%; de lo que se deduce que la empresa cuenta con disponibilidad inmediata, ya que la mayor parte de los activos corrientes se concentran en los disponibles los cuales incrementaron en 154%.
- El Activo Fijo se en 11% de un año al otro, ya que se adquirió mobiliario en el transcurso del 2013 al 2014.
- El pasivo corriente aumentó en 14%, es decir, que la empresa se endeudó con los proveedores o adquirió compromisos financieros a corto plazo.
- El patrimonio público aumento un 20% del 2013 al 2014; y se presentó una disminución de beneficios por -74%.

3.4.PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

3.4.1. Misión

Gráfico No. 18. Misión



Elaborado por: Maritza Guevara

3.4.2. Visión

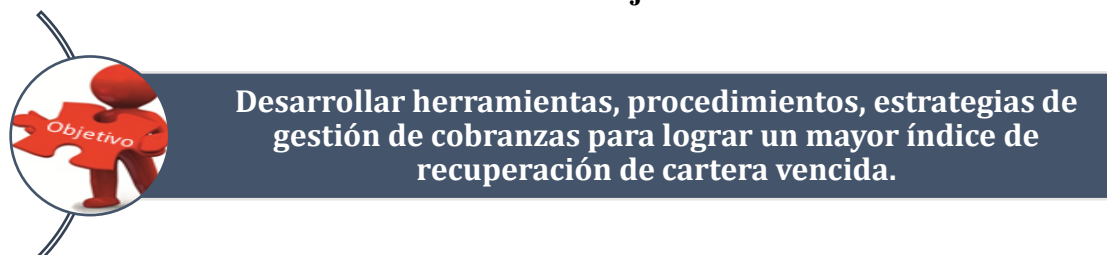
Gráfico No. 19. Visión



Elaborado por: Maritza Guevara

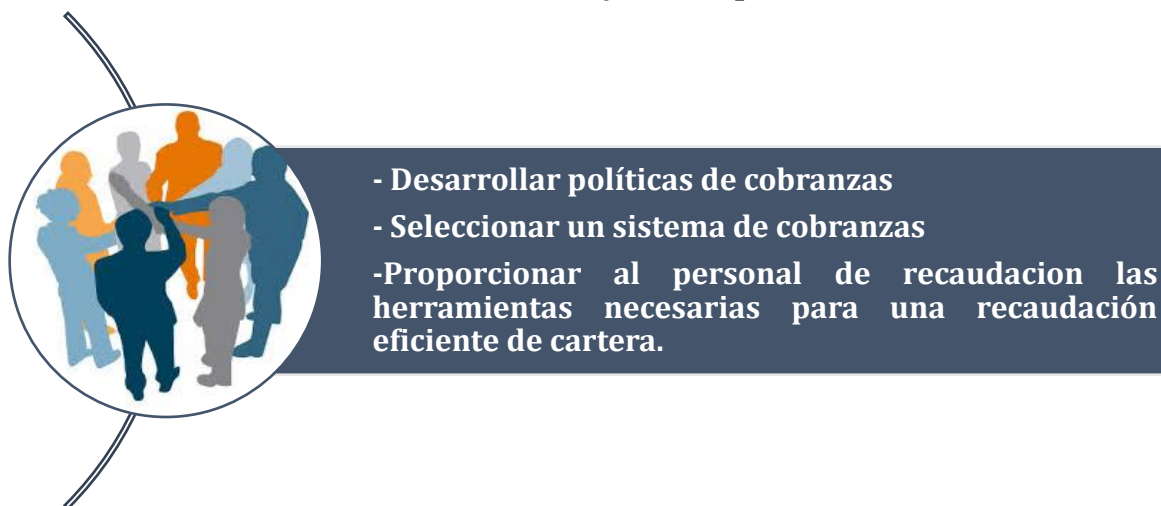
3.4.3. Objetivos

Gráfico No. 20. Objetivo General



Elaborado por: Maritza Guevara

Gráfico No. 21. Objetivos Específicos



Elaborado por: Maritza Guevara

3.4.4. Políticas

Las políticas que se presentan a continuación están orientadas a la recuperación de cartera vencida:

- Fortalecer el sistema de protección financiera y social para el logro de su calidad y efectividad.
- Propiciar condiciones de seguridad y confianza en los procesos de cobranzas entre los deudores y la empresa.
- Implementar procedimientos adecuados para cumplir con la gestión de cobros.
- Con un máximo de dos meses de deuda será exigido el pago o la desocupación de los espacios arrendados.
- Mejorar la efectividad de la recuperación de cartera
- Capacitación permanente del personal encargado de recaudación en gestiones de cobro evitando que las cuentas por cobrar se conviertan en cartera vencida.

3.5.DISEÑO DE ESTRATEGIAS

- Establecer los procedimientos para la recuperación de cartera vencida.
- Mejorar los índices de recuperación de cartera.
- Capacitar al personal de Cartera

3.5.1. Acciones Estratégicas

Es el diseño de las formas que la EMMPA “San Pedro de Riobamba” utilizara para alcanzar los objetivos de recuperación de cartera, mediante programas, procesos y políticas y deberán estar totalmente alineados con los objetivos. Lo que se busca con el establecimiento de estrategias es:

- Mejorar la situación económica y financiera de la EMMPA “San Pedro de Riobamba”
- Incrementar los índices de recaudación
- Disminuir los niveles de cartera vencida

Las estrategias deberá estar alineada con los objetivos planteadas, ahora bien, para el éxito de las estrategias deberán estar bien planeadas, por eso es importante la gestión de proyectos que es uno de los principales actores en este proceso.

A continuación se presentan las estrategias operativas aplicables a las diferentes perspectivas de EMMPA San Pedro de Riobamba para determinar el tiempo estimado se consideró:

Tabla N° 16. Plazos

Corto plazo	2015
Mediano plazo	2016
Largo plazo	2019

Elaborado por: Maritza Guevara

Tabla N° 17. Determinación de Proyectos estratégicos

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	METAS	POLÍTICAS	PROYECTO	RESPONSABLE
Desarrollar políticas de cobranzas	Establecer los procedimientos para la recuperación de cartera vencida.	Establecer lineamientos y procedimientos para la recuperación de cartera.	Implementar procedimientos adecuados para cumplir con la gestión de cobros.	Manual de Procedimientos para recuperación de Cartera	Gerente
Clasificar la documentación del cliente estableciendo control de riesgos.	Mejorar los índices de recuperación de cartera.	Disminuir los niveles de cartera vencida	Mejorar la efectividad de la recuperación de cartera	Reglamento Interno de recuperación de Cartera	Gerente
Proporcionar al personal de cartera las herramientas necesarias para una recaudación eficiente.	Capacitar al personal de Cartera	Realizar cinco capacitaciones por año	Capacitación permanente del personal encargado de recaudación en gestiones de cobro evitando la acumulación de cartera vencida.	Plan de Capacitación	Talento Humano – Dirección Financiera

3.5.2. Plan de Desarrollo de Proyectos

A continuación se detallan los proyectos estratégicos que se han planteado para el desarrollo de EMMPA San Pedro de Riobamba:

3.5.2.1. Manual de Procedimientos para la Recuperación de Cartera

El primer proyecto estratégico para la recuperación de cartera es el Manual de Procedimientos, el que se presenta a continuación:

*Manual de
Procedimientos para
la Recuperación de
Cartera*

	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	1	DE

CONTENIDO DEL MANUAL

- Misión de la Empresa.
- Visión de la Empresa.
- Objetivo Social
- Políticas de la Empresa.
- Objetivos del Manual de Procedimientos para Recuperación de Cartera.
 - Objetivo General.
 - Objetivos Específicos.
- Principios para Recuperación de Cartera
- Procedimientos para Recuperación de Cartera.
- Flujograma de Procedimientos para Recuperación de Cartera.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	2	DE

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.” (Plan estratégico EP-EMMPA, 2011-2016)

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.” (Plan estratégico EP-EMMPA 2011-2016)

Objetivo Social

“Compete a la 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.”(Reglamento Orgánico Funcional EP.EMMPA, 2010)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	3	DE

Políticas

Para el cumplimiento de sus objetivos a la empresa le corresponde:

- Impulsar el desarrollo de las acciones de comercialización de acuerdo a las necesidades a nivel local y nacional.
- Elaborar las especificaciones técnicas, presupuestos y planes de financiamiento de obra, mantenimiento y otros afines.
- Administrar, operar y mantener los servicios de plataformas, bodegaje y otros que brinde la empresa.
- Realizar estudios de factibilidad económica y tarifaria para lograr fuentes de financiamiento que permitan cubrir costos de operación y mantenimiento.
- Determinar y aplicar, tarifas, derechos, multas y contribuciones que hayan sido aprobados por las autoridades pertinentes.
- Recaudar e invertir correcta y eficientemente los recursos que por ley y ordenanzas le asignen para el desarrollo de sus actividades.
- Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de los servicios.
- Contratar empréstitos internos y externos previa autorización del consejo cantonal, debiendo además cumplirse con las disposiciones legales vigentes.
- Cumplir con las obligaciones contraídas o que contrajere la empresa para el cumplimiento de sus fines.
- Administrar los recursos humanos, económicos y materiales.
- Facilitar la capacitación y formación del personal.
- Imponer en la forma determinada por la ley, las sanciones y multas establecidas en las respectivas ordenanzas y reglamentos del servicio.
- Promover una información, comunicación y capacitación eficaz y de calidad dirigida a los (as) productores, sus organizadores y comerciantes con el fin de fortalecer el proceso de la comercialización.
- Establecer un sistema de información sobre precios, oferta y demanda de los productos en los mercados
- Expedir reglamentos e instructivos que regulen a la actuación de los arrendatarios, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la empresa.
- Las demás que establezcan las leyes ordenanzas y reglamentos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	4	DE

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA.

Objetivo General:

- Recuperar la cartera vencida con procedimientos establecidos que permitan un proceso eficiente para recuperar los valores adeudados.

Objetivos Específicos:

- Establecer principios que permite al personal de la empresa realizar esta labor con eficiencia.
- Definir procedimientos adecuados para la recuperación de cartera.
- Desarrollar e implementar el Manual de Procedimientos para la recuperación de cartera.

PRINCIPIOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

1. La gestión de recuperación de cartera vencida debe ser reflexiva, accesible, cordial y no puede afectar los canales de comunicación con los arrendatarios de los locales, y espacios, tratando del mejor modo posible llegar a convenios en pro de ambas partes.
2. La cobranza al deudor debe ser coordinada, planeada, organizada con antelación, para óptimos resultados al finalizar el proceso.
3. Los clientes morosos o deudores deberán estar informados de su situación antes del proceso de recuperación de cartera.
4. Una constante comunicación e información del detalle de la deuda es primordial.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	5	DE

PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

La recuperación de cartera vencida en el caso de la EMMPA es por un mal manejo del área de recaudación lo que implica severidad y interpelación al deudor, de acuerdo a los principios establecidos para la recuperación es imprescindible plantear procedimientos basados en cordialidad, ya que la mejor opción para llegar a un acuerdo es el camino de la amabilidad y con coherentes canales de comunicación que beneficien tanto a la empresa como a los deudores.

Para la recuperación de certera se deberá seguir los siguientes lineamientos:

- 1) El personal encargado, deberá realizar una lista de los clientes deudores en el que constará los siguientes datos:
 - Nombres y apellidos del cliente.
 - Dirección específica y detallada.
 - Números telefónicos (convencional, celular).
 - Tiempo de mora.
 - Monto a pagar.

- 2) Recaudación deberá enviar una carta dirigida a los deudores con la firma y autorización correspondiente de gerencia, la cual consta con el siguiente formato:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	6	DE

Riobamba, ____ / _____ / 20__

Señor(a)

Estimado cliente

En vista de que nuestros innumerables requerimientos de pago no han sido atendidos, me dirijo a usted, para solicitarle la cancelación de los valores adeudados.

Por lo que le invitamos a nuestras instalaciones ubicadas en la Av. Leopoldo Freire y Av. Circunvalación, para llegar a un acuerdo de pago o se comunique a los teléfonos 2626189 en un plazo de 24 horas.

De no atender este último requerimiento, nos veremos en la necesidad de iniciar las acciones judiciales correspondientes, en cuyo caso usted deberá cancelar adicionalmente al valor adeudado, los correspondientes intereses de mora, costos judiciales y honorarios profesionales de nuestros abogados.

Atentamente,

GERENTE

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

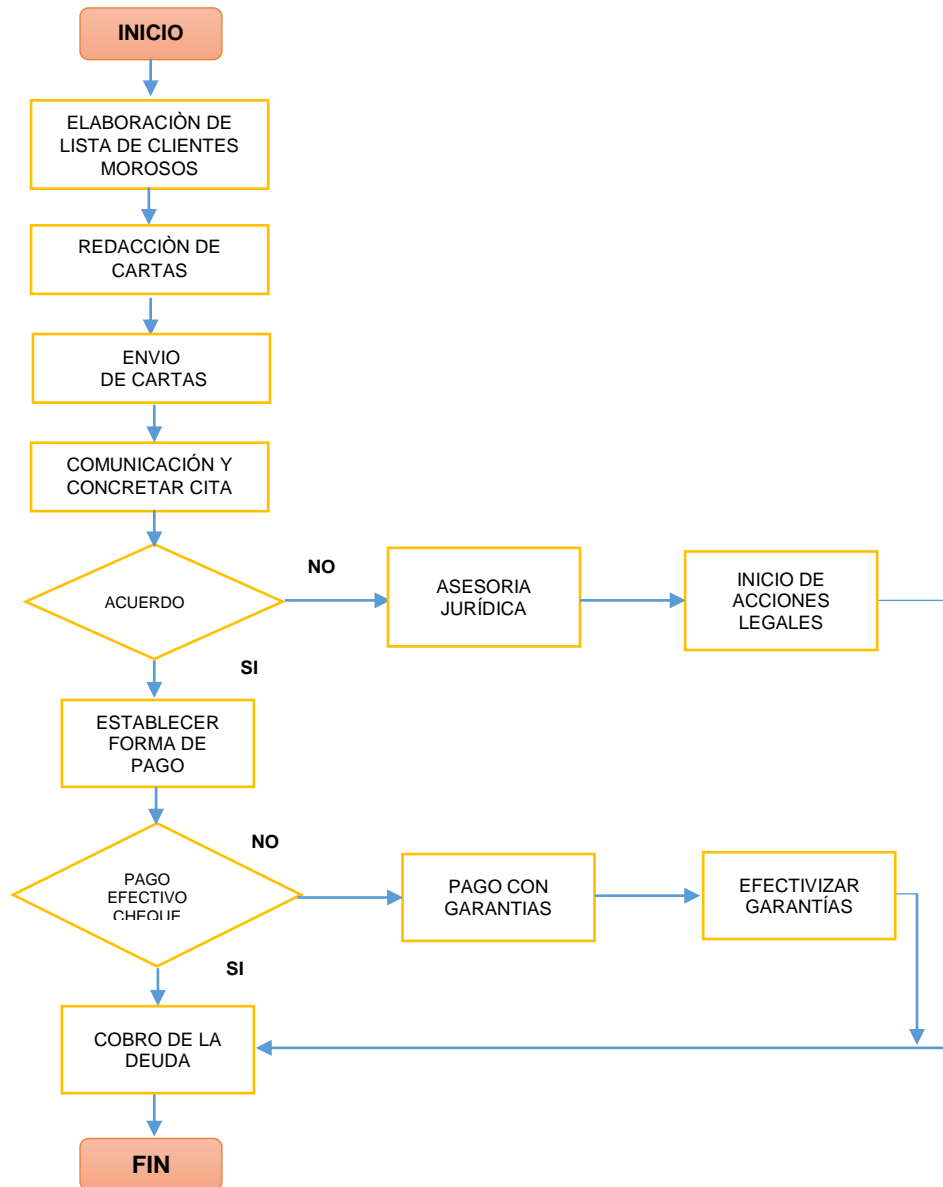
	EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA	PÁG	7	DE

- 3) Una vez enviadas las cartas, recaudación deberá comunicarse por vía telefónica, proceder a constatar el recibido de la carta por parte del deudor y recordarle el mensaje de dicho documento.
- 4) Es indispensable que el pago se realice en la empresa ya que se tiene que dejar constancia del desembolso y de la liquidación de la deuda, o de parte de ella en el caso de que el pago sea parcial.
- 5) Una vez reunidas las partes interesadas, se procede a plantear la forma de pago ya sea esta en efectivo inmediato o a su vez se dará a conocer el reglamento interno para recuperación de cartera en el que consta: si el cliente no posee dinero líquido a la hora de pago de la deuda se puede recuperar en base a garantías ya sean estas documentos o garantías personales, o a su vez a firmar cartas de compromiso.
- 6) Después de llegar a un acuerdo en la forma de pago de la deuda, se procederá al cobro esperado y firmar los documentos correspondientes o las cartas de compromiso que testifican el pago de la deuda, del deudor con la empresa EMMPA.
- 7) Por el contrario si el cliente no estima pagar de la forma ya propuesta, la empresa EMMPA, está en la facultad de por medio de la Unidad de Asesoría Jurídica la misma que se encargará de todos los papeles correspondientes para el juicio ante las autoridades competentes. Los mismos que dictaminarán el porcentaje que el cliente deudor debe pagar a la empresa por costos judiciales.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero



FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA



ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Maritza Guevara	Juan Carlos Pomaquero

3.5.2.2. Reglamento Interno para Recuperación de Cartera

El segundo proyecto estratégico para la recuperación de cartera es el Reglamento Interno para Recuperación de Cartera, el que se presenta a continuación:

Reglamento Interno para Recuperación de Cartera

CONTENIDO DEL REGLAMENTO

- Introducción.

- Definiciones

- Objetivos del Reglamento para Recuperación de Cartera.
 - Objetivo General.
 - Objetivos Específicos.

- Políticas para Recuperación de Cartera.

- Anexo.

INTRODUCCIÓN

El Reglamento Interno para la Recuperación de Cartera se ha redactado con el objeto de diseñar políticas adecuadas que permitan obtener resultados eficientes, en el desarrollo de los procedimientos establecidos en el manual para la recuperación de cartera vencida.

El respetar las políticas establecidas influye en el éxito de la recuperación de los valores vencidos o las cuentas por cobrar vencidas a la fecha de pago. Las mismas que se generaron por la mora en los pagos de arrendamientos por espacios dentro de la EP EMMPA.

Este reglamento en conjunto con el manual operativo para la recuperación de cartera vencida ofrece los lineamientos y la guía a seguir para el cobro de cartera vencida. Se pretende regular todas las etapas que caracterizan la recuperación de la cartera originada por los valores pendientes de pago por parte de los arrendatarios de los espacios dentro del mercado municipal.

DEFINICIONES

- Actualizados de Cartera Vencida.- Reporte de valores atrasados que mantienen los clientes con la empresa por concepto de arrendamientos de espacios en el mercado municipal. Este reporte debe ser emitido por el Área de Recaudaciones.
- Acta de visita.- Registro de croquis y observaciones de las visitas a los deudores.
- Aviso extrajudicial.- Es una forma de darle a conocer al deudor que debe cumplir con sus obligaciones antes que se inicie un proceso judicial. Las notificaciones tendrán un intervalo de 8 días, de no localizar el domicilio se las hará por prensa escrita.
- Formatos.- Actas de visitas, Aviso extrajudicial, convenios de pago.
- Propósito.- Recuperar los adeudos vencidos.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Controlar de forma eficiente y eficaz los procedimientos para la recuperación de cartera vencida de la EP. EMMPA.

Objetivos Específicos:

- Plantear políticas competentes, justas para recuperar cartera vencida de la EP. EMMPA.
- Implementar y desempeñar las políticas establecidas en el presente reglamento para recuperación de cartera.

POLÍTICAS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

Uno de los riesgos de los servicios que oferta la EP. EMMPA, es el incumplimiento del pago por parte de los clientes, arrendatarios de los espacios en el mercado municipal, los mismos que generan cartera, pasado el tiempo de mora se convertirá en cartera vencida, lo que impide a la empresa tener capital de trabajo y estabilidad financiera ya que sus ingresos se verán disminuidos. Las políticas permiten regular los procedimientos establecidos en el manual y asegurar su correcta aplicación. A continuación se plantean las siguientes políticas para la recuperación de cartera:

Son políticas de la empresa:

1. El rubro de cartera vencida estará determinado por las cuentas por cobrar que han sobre pasado los 60 días de retraso en el pago, contados a partir del sexto día de cada mes, ya que los arriendos deberán ser cancelados hasta máximo el quinto día del mes, por lo que se procederá a iniciar con el proceso de recuperación de cartera.

2. Determinar las etapas de cobro de cartera que serán las siguientes:

Este proceso de gestión de cobro de cartera se realizará estableciendo segmentación del total de la cartera de los valores adeudados, con el fin de determinar el cobro preventivo, administrativo, pre-jurídico y jurídico; clasificando la cartera vencida por edades, una vez realizado el cierre mensual de la cartera.

▪ Etapa Preventiva:

Para aquellas obligaciones que a partir del sexto día de cada mes no se haya cumplido el pago, se dará un aviso al deudor, por medio de llamadas telefónicas.

▪ Etapa Administrativa:

Obligaciones que tienen entre siete (7) y treinta (30) días de mora, en esta etapa se debe gestionar y buscar solución de pago con el deudor, con una comunicación por los siguientes canales: telefónico, una carta de notificación del estado de la deuda, la cual debe ser confirmada su recepción (anexo 1).

▪ Pre-jurídica o de cobro a deudores solidarios:

Pasado el estado administrativo, sin respuesta satisfactoria y con mora superior a sesenta días (60), se procederá así:

Enviar una notificación escrita informando de que de no realizarse el pago de manera inmediata o llegar a un acuerdo el caso será remitido a los abogados.

▪ Etapa Jurídica:

No existiendo solución de pago en las anteriores etapas de gestión de cobranza y transcurridos 90 días sin resultado alguno, se judicializará la obligación a través del departamento de asesoría jurídica, los que estarán encargados de realizar las providencias necesarias para lograr la recuperación de los valores correspondientes a cartera vencida.

- Todos los gastos que ocasione el proceso de cobro jurídico, estarán a cargo del deudor.

- Para entablar el proceso de demanda se requiere evaluar si el caso lo amerita, determinando la viabilidad de recuperar la obligación por esta vía, e inclusive del monto.
 - Asesoría jurídica presentará un informe mensual detallando las gestiones adelantadas para la recuperación de cartera.
3. En los casos que la etapa de cobro sea la jurídica, la EP EMMPA, podrá dar por cancelado el contrato de arrendamiento de los espacios del mercado municipal, lo cual se encuentra establecido en los respectivos contratos.
 4. Que el cliente deudor, una vez realizado el proceso de recuperación, el pago de la deuda sea en una sola cuota, esto debe lograrse mediante convenio en las etapas preventiva, administrativa, pre-jurídica.
 5. Una vez realizado el proceso de recuperación de cartera, el pago que realiza el cliente lo pueda hacer en efectivo, garantías de documento.
 6. Que si el cliente decide otorgar garantías de crédito ya sean estas de prenda, documento, la empresa otorgará un plazo de 30 días para la recuperación de la garantía por parte del cliente deudor, una vez transcurrido ese lapso de tiempo se procederá a la efectivización de la garantía.
 7. Considerar como falta de cooperación para la cancelación de la deuda, por parte del deudor la no contestación a los llamados que ha de realizar el personal recaudación y se procederá a pasar a la etapa judicial.
 8. Establecer como cuenta incobrable y su respectiva anulación, cuando el deudor sea declarado muerto.
 9. Los acuerdos de pago serán registrados con por lo menos los siguientes datos: fechas de pago, cuota, plazo y demás condiciones pactadas. Deberá estar firmada por las personas interesadas en cumplir dicho acuerdo.
 10. Para la celebración de acuerdos de pago se tendrán en cuenta los siguientes requisitos:

- En caso de encontrarse el deudor en instancia pre-jurídica o jurídica, la elaboración del Acuerdo de Pago corresponderá al departamento de asesoría jurídica.
- Para acogerse al acuerdo de pago, el deudor debe demostrar capacidad de pago.

ANEXO 1

NOTIFICACIÓN

Riobamba, ____ / _____ / 20__

Señor(a)

Estimado cliente

Le comunicamos que su pago correspondiente a _____ se encuentra vencido por _____ días de mora, por un valor de \$ _____ (_____ dólares) solicitamos realice el pago de manera inmediata, para evitar cualquier inconveniente.

Atentamente,

RECAUDACIÓN

Fecha: ____ / _____ / 20__

Señor(a): _____ C.I.: _____

Recibido el: ____ / _____ / 20__ Hora: _____

Compromiso de pago: _____

Observaciones: _____

f. Deudor

Nombre y firma del notificador

3.5.2.3. Plan de Capacitación

El Plan de capacitación es la tercera estrategia propuesta:

a) Objetivo

Desarrollar un Plan que establezca capacitaciones y cursos obligatorios para los empleados de EP. EMMPA San Pedro de Riobamba, que fomenten sus conocimientos.

b) Alcance

Aplica para todos los empleados de la unidad de recaudación de EP. EMMPA San Pedro de Riobamba

c) Responsabilidades

Tabla N° 18. Responsabilidades

RESPONSABLES		
GERENTE	DIRECCIÓN FINANCIERA – TALENTO HUMANO	RECAUDACIÓN
<ul style="list-style-type: none">- Aprobar el siguiente plan de capacitaciones.- Entregar los recursos necesarios para el buen desempeño de las actividades de capacitación planteadas.- Hacer seguimiento del cumplimiento de estas actividades de capacitación.- Apoyar en la coordinación de capacitaciones.- Realizar seguimiento mensual de las capacitaciones que se estén realizando en la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Dar las facilidades para que personal a su cargo pueda participar de los cursos y capacitaciones programados.- Motivar a su grupo de empleados en la participación en las actividades a desarrollarse en las instalaciones del curso.- Orientar a los empleados en las dudas que pudieran tener con respecto a las actividades de capacitación	<ul style="list-style-type: none">- Asistir en la fecha propuesta cuando se le informe de la realización de estas capacitaciones y/o cursos.- Participar activamente en las actividades de capacitación planteadas.

Elaborado por: Maritza Guevara

d) Descripción de la Actividad

La finalidad de realizar un Plan de capacitación, es para poder darles a los empleados la motivación necesaria y aumentar sus habilidades y aptitudes para realizar de mejor manera la gestión de recuperación.

e) Promoción y Difusión de las Capacitaciones

De manera de que todos los empleados conozcan la información de una nueva capacitación que se realizara, se deberán proceder de la siguiente manera:

- Se entregara y analizaran en conjunto con él Director financiero y el Jefe de recaudación las fechas más idóneas para realizar capacitaciones estableciendo horarios, lugar y cantidad de personal que deberá asistir a estas, sin que éstas afecten al desenvolvimiento de sus actividades.
- Se reforzará constantemente la importancia de su participación a todos los empleados en las actividades programadas.

f) Temas de Capacitaciones

Estas capacitaciones podrán ser coordinadas con una empresa externa certificada que cumpla con los requerimientos establecidos por EMMPA San Pedro de Riobamba. Dentro de las capacitaciones y cursos que se deben plantear se pueden mencionar:

- Cómo ser un buen recaudador
- Comunicación efectiva
- Prevención de cartera vencida
- Reglamento y Manual de Recuperación de cartera vencida
- Gestión de recuperación de cartera

g) Programa de Capacitaciones

Como se menciona anteriormente lo que se busca con este plan es generar criterios idénticos, para así poder evaluar a todos los empleados con los mismos parámetros y

demostrar que todos son parte de la misma empresa, pero sobre todo lograr que la gestión y los recursos empleados en los procedimientos de recuperación de cartera sean optimizados, y con resultados eficientes. Dentro de las actividades que se solicita realizar se crea el siguiente programa de capacitación:

Tabla N° 19. Programa de Capacitación Anual

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL																
N°	CAPACITACIONES	N° PERSONAS	N° HORAS	MESES												RESPONSABLE
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	Cómo ser un buen recaudador															
	Comunicación efectiva															
	Prevención de cartera vencida															
	Reglamento y Manual de Recuperación de cartera vencida															
	Gestión de recuperación de cartera															

Elaborado por: Maritza Guevara

Tabla N° 20. Plan de Capacitación Anual

NOMBRE	PLAN DE CAPACITACIÓN											
OBJETIVO:	Desarrollar un Plan que establezca capacitaciones y cursos obligatorios para los empleados de EP. EMMPA San Pedro de Riobamba, que fomenten sus conocimientos.											
AREA:	Financiera											
RESPONSABLE:	Gerente, Director Financiero, Jefe de unidad de recaudación											
TIEMPO:	Corto plazo (5 meses)											
ALCANCE:	Aplica a todos los empleados que desempeñen labores en la unidad de recaudación del EMMPA San Pedro de Riobamba											
COSTO:												\$4800
RECURSOS:	Asesoría:											\$ 4.000
	Útiles de oficina:											\$ 300
	Varios:											\$ 500
FINANCIAMIENTO:	Propio de la empresa											
ACTIVIDADES:	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Investigación de necesidades de capacitación por áreas.												
2. Formular el plan de capacitación.												
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones.												
4. Presupuesto del plan.												
5. Evaluación y contratación de capacitadores.												
6. Aprobación del plan.												
7. Desarrollo del plan.												
8. Evaluación al personal.												

Elaborado por: Maritza Guevara

3.6.PLAN DE ACCIÓN

3.6.1. Presupuesto de Aplicación de los Proyectos Estratégicos

Los proyectos estratégicos planteados para la EP.EMMPA San Pedro de Riobamba, tienen como costos aproximados los siguientes:

Tabla N° 21. Presupuesto

DETALLE	VALORES APROXIMADOS
Manual de Procedimientos de recuperación de cartera vencida	\$ 000,00
Reglamento Interno de recuperación de cartera vencida	000,00
Plan de Capacitación	4800,00
Suman	\$ 4800,00

Elaborado por: Maritza Guevara

3.6.2. Plan de Acción Estratégico

Tabla N° 22. Plan de Acción Estratégico

NOMBRE	PLAN DE ACCIÓN											
OBJETIVO:	Desarrollar herramientas, procedimientos, estrategias de gestión de cobranzas para lograr un mayor índice de recuperación de cartera vencida.											
AREA:	Recaudación											
RESPONSABLE:	Jefe de unidad de recaudación											
TIEMPO:	Corto plazo (6 meses)											
ALCANCE:	Aplica a todos los empleados que desempeñen labores en la unidad de recaudación del EMMPA San Pedro de Riobamba											
COSTO:												\$4800
RECURSOS:	Manual de Procedimientos											000
	Reglamento Interno											000
	Plan de Capacitación											\$ 4800
FINANCIAMIENTO:	Propio de la empresa											
ACTIVIDADES:	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. ANÁLISIS FINANCIERO												
2. PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA												
3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS												
4. PLAN DE ACCIÓN												
Manual de Procedimientos												
Reglamento Interno												
Plan de Capacitación												

Elaborado por: Maritza Guevara

CONCLUSIONES

- La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, es una empresa originada por ordenanza dependiente del GAD Municipal de Riobamba, lo cual hace que su administración, así como sus administradores dependan del gobierno municipal de turno, lo que de cierta manera da inestabilidad y falta de continuidad a los procesos y políticas establecidas para la recuperación de cartera, por lo que es importante establecer formalmente los procedimientos por medio de manuales, reglamentos, y la planificación estratégica para recuperar cartera vencida.
- La cartera vencida de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba corresponde a las deudas por arrendamientos de espacios dentro del mercado, que al 2014 ascendieron a \$ 205.514,81 valores que deberían ser cancelados de manera mensual, pero a la falta de políticas de cobro de las mismas, muchos de los usuarios de estos espacios no realizan sus pagos a tiempo.
- La propuesta del plan de gestión está compuesto de cuatro aspectos importantes, que permitirán en conjunto lograr resultados eficientes en los procesos de recuperación, como son: Análisis Financiero, Planificación Estratégica, Desarrollo de Estrategias que fueron determinadas en un manual de procedimientos, reglamento interno y plan de capacitación, todos con miras para la recuperación estratégica, y finalmente Plan de Acción.
- El Plan de Capacitación será ejecutado en un periodo de nueve meses, partiendo desde la investigación para analizar las necesidades de capacitación desde el mes de abril, hasta culminar con la evaluación del personal en el mes de diciembre.

RECOMENDACIONES

- Para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, es imprescindible que se establezcan formalmente los procedimientos, políticas y estrategias para recuperar la cartera vencida, las cuales servirán de herramientas para el personal de recaudación.
- Se recomienda la implementación del plan de capacitación, ya que por medio de éste se logrará que los empleados que forman parte de la unidad de recaudación gestionen la recuperación de cartera bajo un mismo criterio, especialmente basados en las capacitaciones cuyos temas serán diseñados con el objeto de lograr una gestión de recuperación más eficiente.
- La EP. EMMPA., ahora cuenta con una propuesta que en su aplicación íntegra permitirá brindar lineamientos estratégicos comprendidos en políticas de recuperación de cartera, así como los procesos que se deben desarrollar para la gestión de cobro, es así que se recomienda la aplicación del Plan estratégico, el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno para recuperación de cartera.
- Se recomienda la aplicación del Plan de Capacitación el cuál según la propuesta será ejecutado en un periodo de nueve meses, partiendo desde la investigación para analizar las necesidades de capacitación desde el mes de abril, hasta culminar con la evaluación del personal en el mes de diciembre. Los temas que se proponen para capacitar al personal son inherentes a mejorar las habilidades de recuperación de cartera, los cuales pueden ser acogidos en su totalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Brachfield, P. (2009). *Gestión de crédito y cobro. Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos*. Barcelona: Profit.
- Buero, E. J. (2013). *Cursos de cobranzas*. Obtenido de http://www.cursosdecobranzas.com.ar/metodos_y_tecnicas_efectivas_de_cobranzas.htm
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- García, F. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- KLOTER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rabinowitz, P. (2014). *Caja de herramientas comunitarias*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>
- Serna, G. H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.

ANEXOS

REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO



REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO
DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
"SAN PEDRO DE RIOBAMBA"**



**EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
"SAN PEDRO DE RIOBAMBA"**

**REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA
MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
"SAN PEDRO DE RIOBAMBA"**

**EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE
PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA"**

CONSIDERANDO

QUE: El sistema de comercialización de productos agrícolas que abastece a la ciudad de Riobamba y por ende al país entero, proveniente de los diferentes sectores de la provincia de Chimborazo y fuera de ella, ha venido desarrollándose caóticamente, sin planificación, control, seguridad y salubridad, afectando directamente a la población consumidora.

QUE: Esta situación ha originado problemas de tránsito peatonal y vehicular en las zonas en donde desenvuelven sus actividades tanto productores como comerciantes mayoristas y minoristas y además implicaciones negativas en cuanto a lo urbanístico, usos de suelo y servicios como el alcantarillado y recolección de basura.

QUE: Con el propósito de superar los problemas antes mencionados La I. Municipalidad de Riobamba constituye la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba".

En uso de sus atribuciones establecidas en el **Art. 7 literal e)** de la Ordenanza de Constitución;

EXPIDE:

El siguiente Reglamento Interno de Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba".

CAPITULO I

OBJETIVO Y DEFINICIONES.-

Art. 1.- La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba", creada mediante **Ordenanza 010-2010**, goza de personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, administrativa, financiera, económica y de gestión.

Art. 2.- En el cumplimiento de su objetivo, la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba" debe proveer y proporcionar instalaciones físicas adecuadas para el comercio mayorista.



EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA"

Art. 3.- Los siguientes servicios de mercadeo que prestará la Empresa se desarrollará en coordinación con entidades del sector agropecuario para garantizar:

- a.- Información de precios sobre las cotizaciones diarias de los principales productos que se expende en el mercado.
- b.- Información de volúmenes de productos agrícolas que ingresan a sus instalaciones por productos o grupos de estos.
- c.- Control de estándares de calidad, revisión de sistemas de embalaje, pesos y medidas.

Art. 4.- Para garantizar el cumplimiento de los objetivos expresados en los artículos precedentes se hace necesario establecer este Reglamento Interno al cual se incorporarán normas de obligatorio cumplimiento para todos los usuarios, a fin de establecer los requisitos de ingreso, obligaciones de los usuarios, horarios de funcionamiento, debida utilización de zonas comunes de circulación y de los muelles y andenes de carga y descarga, y en general todo lo pertinente al normal funcionamiento de la empresa.

Art. 5.- Las normas contenidas en el presente Reglamento obligan a los arrendatarios y usuarios actuales de las instalaciones de la empresa, así también como a los usuarios que a cualquier título ingresen a la misma, entendiéndose que estas normas se encuentran incorporadas exclusivamente al arrendamiento de los bienes de dominio exclusivo de la empresa.

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS

Art. 6.- De la estructura administrativa para su funcionamiento.- Para el cumplimiento del objetivo establecido en el **Art. 3 de la Ordenanza de Constitución**, la Empresa contará con:

- 1 Gerente
- 1 Asistente de Gerencia.
- 1 Auxiliar de Gerencia.
- 1 Asesor Jurídico.
- 1 Director Administrativo
- 1 Secretaria de Dirección Administrativa.
- 1 Supervisor de mantenimiento y sistemas.
- 1 Auxiliar de mantenimiento
- 1 Auxiliar de Servicio.
- 1 Chofer



EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA"

- 10 Trabajadores de limpieza.
- 1 Director Financiero.
- 1 Secretaria de la Dirección Financiera.
- 1 Contador.
- 1 Jefe de Recaudación.
- 1 Auxiliar de recaudación.
- 3 Inspectores de recaudación
- 9 Recaudadores.
- 1 Proveedor
- 1 Guardalmacén
- 1 Director de Comercialización.
- 1 Secretaria de la Dirección de Comercialización.
- 1 Asistente técnico de comercialización.
- 3 Supervisores de plataforma
- 10 Inspectores plataforma.

Cuyas funciones o responsabilidades, estarán definidas en el Manual de Funciones elaborado y aprobado para el efecto.

CAPITULO III DE LAS ÁREAS ARRENDABLES

Art. 7.- La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, cuenta dentro de sus instalaciones con las construcciones que a continuación se determinan, las que son de su absoluta y exclusiva propiedad:

ÁREAS CONSTRUIDAS

Denominación	Composición	Destinación
Plataforma Principal	13.400 (m2)	Para Productores y comerciantes.
Nave uno.		Cilantro, Cebolla Blanca.
Nave Dos.		Legumbres y Hierbas Medicinales.
Nave Tres.		Zanahoria, Remolacha, Mellocos.
Nave Cuatro.		Fruta Nacional e Importada Cebolla Colorada.
Nave Cinco.		Fruta Nacional e Importada.
Nave Seis.		Habas, Arveja y Frejol.
Nave Siete.		Choclo y Zapallos.
Nave Ocho.		Tomate de Carne, Pimiento, Pepinillo, Vainita.
Nave Nueve y Diez.		Tomate de Árbol, Naranja, Naranja, Maracuyá, Melón, Babaco.
Nave Once y Doce.		Guayaba. Papas.



EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA"

Plataforma Adicional.	1.414.6 (m2)	Frutas tropicales, mariscos y ajos.
Edificio Administrativo		Oficinas administrativas.
Servicios Básicos	6	Baterías Sanitarias
Centro Comercial.		
Locales Planta alta.	22 locales.	Venta de productos y servicios varios.
Locales planta baja.	22 locales.	Venta de productos y servicios varios. Cuenta con baño.
Patio de comidas.	13 locales.	Variedad de alimentación.
Cabinas telefónicas.	8 cabinas.	Apertura telefónica a varias operadoras.

ÁREAS EN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

Nave 1	Frutas Tropicales.
Nave 1	Carga y descarga de productos.
Centro Comercial.	Ampliación para carnes y pollos.
Baterías Sanitarias.	Naves a construirse.
Area verde.	Futuras construcciones.

Conforman también la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba las áreas y zonas comunes tales como: vías internas de circulación, locales comerciales, muelles de cargue y descargue, zonas verdes, andenes, parqueaderos, etc.; dichas zonas están destinadas al servicio común de todos los usuarios.

Art. 8.- De los arrendatarios.-

a).- Los arrendatarios serán aquellas personas naturales y/o jurídicas que tengan suscrito un contrato de arrendamiento previo al cumplimiento de los requisitos estipulados en el presente Reglamento y con autorización de la Empresa debiéndose respetar el destino que previamente se le ha asignado a cada puesto o local.

b).- Queda absolutamente prohibido el cambio de los puestos o locales destinados a ejercer el comercio mayorista para ejercer el comercio al detal.

c.- Se prohíbe a los arrendatarios ceder o subarrendar las aéreas y locales objetos del contrato.

A ésta norma deberán acogerse tanto los actuales arrendatarios como los que en el futuro lleguen a ocupar los locales o puestos al interior de la Empresa.

CAPITULO IV
DEL USO DE LAS INSTALACIONES, ARRENDAMIENTOS Y TRAMITES EN GENERAL

Art. 9.- Las instalaciones de la empresa son de su dominio exclusivo, permitiendo su uso y goce mediante el sistema de arrendamientos de las áreas destinadas, de manera exclusiva a la comercialización, siendo absolutamente prohibido dar en arrendamiento las áreas consideradas de uso común y definido en el presente reglamento.

Art. 10.- Cuando se trate de adjudicación de áreas en arrendamiento para su construcción y sea ejecutada por el futuro usuario, será facultad del Gerente General, previa autorización del Directorio de la Empresa.

Art. 11.- El Comité de arrendamiento estará integrado por dos representantes elegidos por el Directorio de la Empresa de entre sus miembros, el Gerente General, Director Financiero y Director de Comercialización, quienes tendrán voz y voto; asistirán con voz informativa los funcionarios que el comité requiera. Estará presidido por el Gerente General o en su ausencia por su vicepresidente elegido por el Comité de Arrendamiento.

El quórum deliberatorio se constituirá con la presencia de la mitad mas uno de sus miembros, siempre y cuando se encuentre presente como mínimo un representante del directorio.

Actuara como secretario(a) del comité el Director de comercialización de la empresa quien se encargara de elaborar las actas de cada reunión.

El comité se reunirá ordinariamente cada quince (15) días y extraordinariamente cuando las necesidades lo exijan.

Art. 12.- Serán funciones del Comité de Arrendamientos las siguientes:

- a) Declarar vacantes los puestos y locales de la Empresa previo informe del director de comercialización y financiero.
- b) Conocer las solicitudes de arrendamiento.
- c) Disponer al Gerente General para que proceda con el trámite de arrendamiento correspondiente.
- d) Resolver favorable o desfavorable, mediante estudio técnico sobre las solicitudes de mejoras, construcciones o modificaciones a realizarse en los puestos, locales o bodegas arrendados.
- e) Resolver sobre la imposición de sanciones a faltas graves de acuerdo al artículo 30 numeral 2 del presente reglamento.
- f) Decidir sobre la revocatoria de los puestos y locales dados en arrendamiento.
- g) Los demás que correspondan a su naturaleza.

Art. 13.- La empresa para dar en arrendamiento sus instalaciones deberá exigir el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Presentar en una carpeta con pestaña color verde los siguientes documentos:

- a) Elevar una solicitud escrita al Gerente General, la cual contendrá entre otras, los siguientes datos:
 - a. Nombre de la persona natural o jurídica solicitante.
 - b. Descripción del local o puesto que tiene interés en arrendar.
 - c. Productos o servicios que serán comercializados por el solicitante, manifestando su compromiso de respetar la destinación dada por el presente reglamento, el Comité de Arrendamientos y/o por el Gerente General al local o puesto que pretende se le arriende.

- b) El arrendatario deberán anexar a la solicitud los siguientes documentos:
 - a. Copia de la cédula de identidad y de la papeleta de votación a colores.
 - b. Record policial.
 - c. Certificado de salud otorgado por la Dirección de Salud.
 - d. Certificado de no adeudar al Ilustre Municipio de Riobamba.
 - e. Certificado de no estar registrado como comerciante titular, en otro puesto de cualquier Mercado Municipal de este cantón, otorgado por la Dependencia Municipal correspondiente.
 - f. Pago respectivo de la garantía.

- c) Los estibadores y tricicleros deberán cumplir con los siguientes requisitos:
 - a. Elevar una solicitud dirigido al Gerente General.
 - b. Fotografía tamaño carné.
 - c. Certificado de salud emitido por la Dirección de Salud.
 - d. Record Policial.

Art. 14.- Para aquellas personas que por primera vez concurren a solicitar la ocupación de un puesto, en caso de haber disponibilidad y ser calificados, el Comité de Arrendamiento les concederá la autorización.

Art. 15.- Las solicitudes de arrendamiento se entregarán en la oficina de la Dirección Administrativa, quien verificará el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos.

Una vez acreditados el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos exigidos, el Director Administrativo, presentará las solicitudes ante el Gerente General quien pondrá en conocimiento del Comité de arrendamiento para su análisis y resolución.

Corresponde al Comité de Arrendamiento disponer al Gerente General la suscripción del contrato de arrendamiento del puesto adjudicado, previo al pago de la garantía correspondiente a la adjudicación en la Dirección Financiera de la EP-EMMPA.

Si en el término de quince días el adjudicatario no procede al cumplimiento del trámite descrito, el Director Administrativo notificará al Comité de Arrendamiento el incumplimiento, quién informará sobre la revocación de la adjudicación, reservándose la empresa los derechos de adjudicar el puesto o local a otra persona interesada.

Art. 16.- Los comerciantes autorizados deberán obligatoriamente exhibir en un lugar visible la credencial de identificación de comerciante autorizado.

Art. 17.- El arrendatario deberá operar en las instalaciones de la EP-EMMPA, correctamente uniformado, utilizando el vestuario que se describe a continuación:

a) Para los arrendatarios:

Uniforme

Modelo y Color que establezcan las autoridades de la EP-EMMPA

Art. 18.- De verificarse que el comerciante no se encuentra correctamente uniformado, se considerará un acto de indisciplina y estará sujeto a las siguientes sanciones:

- a. Por primera vez, llamada de atención verbal.
- b. Por segunda ocasión, llamada de atención escrita.
- c. En caso de reincidencia, multa de (\$20) veinte dólares diarios, previo emisión del documento correspondiente.

CAPITULO V

DEL MANTENIMIENTO, REPARACIONES Y CONSTRUCCIONES

Art. 19.- La conservación y mantenimiento de cada uno de los locales entregados en arrendamiento en el área que le corresponda al igual que las reparaciones necesarias, serán por cuenta del arrendatario, quien deberá velar porque su puesto o local se encuentre en perfecto estado de servicio, observando para su uso las siguientes reglas:

- a) Ningún arrendatario podrá destinar el inmueble a usos contrarios al objeto del contrato, ni a fines prohibidos por la ley o por las autoridades.
- b) Los arrendatarios o usuarios no podrán almacenar o conservar en los locales o puestos, sustancias húmedas, infecciosas, inflamables o corrosivas que puedan dañar la estructura de los pisos o paredes y que causen molestias a los demás arrendatarios.
- c) Queda prohibido instalar cualquier maquinaria o equipo susceptible de causar daño a las instalaciones generales de la empresa o a sus usuarios.
- d) Queda prohibido producir ruido, bullicio o conectar a alto volumen aparatos de radio, sonido o televisión y en general realizar actos que perturben la tranquilidad de los usuarios.

- e) Queda prohibido hacer instalaciones eléctricas provisionales o utilizar las permanentes, en forma tal que impliquen riesgo de incendio, para la instalación de servicios eléctricos se requerirá autorización previa de la empresa.
- f) Tampoco se podrán efectuar obras que comprometan la seguridad, solidez y salubridad de la Empresa o disminuyan el aire o luz de los otros locales.
- g) Queda absolutamente prohibido dividir físicamente un local o puesto en dos o más unidades comerciales o subarrendar la totalidad o parte del área arrendada.

Art. 20.- Toda construcción o mejora que se ejecute sin la autorización previa de la empresa y que de cualquier forma atente contra la estabilidad y seguridad de las instalaciones, sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar y previo informe técnico y del Comité de Arrendamientos se exigirá su demolición volviendo las cosas a su estado anterior a cargo o costo del arrendatario.

Art. 21.- Todos los arrendatarios de la empresa, pagarán la tarifa establecida de agua, luz y servicio de recolección de basura.

Art. 22 .- Terminación del Contrato de Arrendamiento.- Si pese a la imposición de sanción pecuniaria establecidas en el numeral "1" del artículo 30 del presente reglamento, el arrendatario persiste en infringir y/o violar las prohibiciones señaladas en la presente disposición:

Serán causas para la terminación del contrato de arrendamiento:

- a) La reincidencia en el incumplimiento de obligaciones por las cuales fue sancionada da lugar a la terminación del contrato de arrendamiento.
- b) Falta verbal o física al personal de la empresa.
- c) Por abandono del puesto y local de al menos dos meses consecutivos.
- d) Incumplimiento del pago del canon de arrendamiento por más de tres meses.

La misma que será resuelta por el comité de arrendamiento de la empresa.

CAPITULO VI

DE LOS DERECHOS Y PROHIBICIONES DE LOS USUARIOS Y VISITANTES

Art. 23.- Son obligaciones de todos y cada uno de los usuarios, arrendatarios, comerciantes y productores, respectivamente las siguientes:

- a) Cancelar dentro de los primeros cinco días de cada mes los valores facturados por la empresa por concepto de arrendamiento.
- b) Suministrar información que se les solicite sobre precios, volúmenes de comercialización, etc., para fines estadísticos.
- c) Hacer las reparaciones necesarias, es decir, todas aquellas encaminadas a la conservación y utilidad del respectivo puesto o local y dar aviso oportuno de



EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA"

cualquier daño o construcción que pueda causar perjuicio a las instalaciones de la empresa y a los demás usuarios.

d) Permitir la entrada a los funcionarios de empresa debidamente autorizados por ésta, a su puesto o local, para proyectar, inspeccionar o realizar trabajos en beneficio de las instalaciones.

e) Cumplir estrictamente los horarios de funcionamiento establecidos por la empresa.

f) Concurrir a su sitio de trabajo, por lo menos 4 (cuatro) días por semana. El incumplimiento de esta obligación por primera vez será causal de suspensión de 15 días y de reincidir se suspenderá definitivamente.

g) Trasladar los elementos de desecho o basura, desde su local o puesto, al sitio destinado para tal efecto.

h) Destinar el local o puesto para la venta exclusiva de los productos y/o servicios para lo cual fueron arrendados.

i) Cumplir puntualmente y con honestidad sus obligaciones en relación con los negocios o actividades establecidas en el local adjudicado.

j) Los arrendatarios temporales no podrán generar competencia a los productos que se comercialicen al interior de la empresa; siempre y cuando exista el espacio disponible y previa autorización de Gerencia General y cancelación del valor designado por la Dirección Financiera.

Art. 24.- Quedan expresamente prohibidos a todos y cada uno de los usuarios, arrendatarios, trabajadores y visitantes de la empresa, los siguientes actos:

a) No podrán poseer puesto en la empresa los dos cónyuges ni familiares hasta el segundo grado de consanguinidad.

b) Obstruir las zonas comunes, exteriores y demás áreas que sirvan para la circulación, de manera que se dificulte el cómodo acceso de personas o vehículos.

c) Queda expresamente prohibido realizar reuniones políticas dentro de la empresa.

d) Usar las zonas comunes para instalar en ellas ventas, mostradores, negocios o lugar de almacenamiento de cosas, salvo en aquellos casos en que eventualmente y por un plazo no superior a un mes se adquieran para colocar stand de ventas y eventos especiales, previa autorización de Gerencia General.

e) Estacionar bicicletas, motocicletas o vehículos en las zonas de circulación interna de la empresa obstruyendo el libre tránsito o en zonas que de conformidad con la señalización establecida por la entidad esté prohibido parquear.

f) Todos los techos de la empresa constituyen un área de acceso restringido, por tanto nadie, a excepción del personal de mantenimiento y seguridad debidamente autorizado para ello y previo conocimiento del arrendatario, tendrá acceso a los mismos, y con autorización de la empresa. Todo anexo en los techos de la empresa, como extractores mecánicos de olores,

- compresores, buitrones superiores de ventilación o antenas de radio o televisión, deberán ser autorizados por la empresa.
- g) Sostener en las paredes, pisos, muros y techos de áreas de uso común cargas o pesos excesivos, introducir maderos, hacer orificios, cavidades o ejecutar cualquier acto que atente contra la solidez y seguridad de estos elementos.
 - h) Patrocinar o tolerar juegos de azar dentro de la empresa.
 - i) Portar armas de fuego.
 - j) Ingresar, o patrocinar la venta de objetos hurtados o de dudosa procedencia dentro de la empresa.
 - k) Promover, practicar o amparar transacciones con inmoralidad comercial o que desfiguren en cualquier forma los precios normales de los productos.
 - l) Promover, ejecutar o patrocinar actos que vayan en contra de la moral y las buenas costumbres.
 - ll) Usar pesas y medidas no permitidas o fraudulentas.
 - m) Ejercer presión o amenazas para obligar la compra de los productos.
 - n) Los camiones, vehículos automotores o similares, solo podrán estacionar en las zonas comunes exteriores y debidamente demarcadas por el tiempo necesario para carga y descarga.
 - ñ) Colocar dentro de la empresa afiches, avisos o pancartas no autorizadas por la empresa y que deterioren la imagen de la misma.
 - o) Queda prohibida la venta ambulante de cualquier tipo de producto al interior de la empresa.
 - p) Está prohibido para los usuarios de locales o bodegas levantar casetas o ventas fuera del lugar arrendado.
 - q) La venta de productos agrícolas en envases que no sean los determinados por la empresa.
 - r) No se permitirá, en forma alguna y bajo responsabilidad del usuario del local o puesto, la permanencia y manipuleo de productos en estado de descomposición, que no sean aptos para el consumo humano.
 - s) Se prohíbe la instalación de cualquier tipo de publicidad por parte de los arrendatarios, sin la autorización previa de Gerencia General.

CAPITULO VII

DEL USO DE LAS ZONAS DE CIRCULACIÓN Y PARQUEO

Art. 25.- Todo conductor de automotores de cualquier tipo que transite por las vías internas de la empresa deberá observar las siguientes normas de obligatorio cumplimiento:

- a) Todo conductor será responsable por los daños que cause a otro vehículo, a las instalaciones o a una persona dentro de la empresa.
- b) Los propietarios de vehículos serán responsables por la seguridad de su vehículo; no siendo responsabilidad de la Empresa las pérdidas que puedan ocurrir. ~

- c) Los vehículos deberán transitar al interior del mercado al límite de velocidad establecida por la Empresa.
- d) Ninguna persona podrá estacionar su vehículo fuera de las zonas de parqueo, siendo absolutamente prohibido obstaculizar la libre circulación de otros, so pena de las sanciones a que haya lugar.
- e) No se podrá hacer reparaciones y mantenimiento a los vehículos dentro la empresa.
- f) Los vehículos deberán estacionarse, de conformidad con los productos que pretendan cargar o descargar en el lugar establecido por la empresa.
- g) Los vehículos que hagan uso del muelle de carga y descarga podrán permanecer en los mismos y pagarán el valor correspondiente a su permanencia y categoría:

TIPO DE VEHICULO	VALOR	TIEMPO
PEQUEÑOS	0,30	1 HORA o FRACCION
MEDIANOS	0,60	1 HORA o FRACCION
MULAS	1,00	1 HORA o FRACCION
TRAILERS	2,00	1 HORA o FRACCION
TAXIS CON CONVENIO	0.10	1 HORA o FRACCION
TRICICLOS	0.10	1 HORA o FRACCION
PARQUEADERO CAMALPequeño	0,50	1 HORA o FRACCION
PARQUEADERO CAMALGrande	1,00	1 HORA o FRACCION

Se exceptúa del cumplimiento lo dispuesto en el presente numeral los vehículos autorizados por la Empresa para cancelar rodamiento diario y mensual que se identificarán con una credencial que lo llevará en un lugar visible, dicha autorización se concederá a vehículos de propiedad de productores, comerciantes, arrendatarios de locales y funcionarios de la empresa o vehículos oficiales, previo convenio o acuerdo suscrito con la administración.

Art. 26.- Los agricultores y comerciantes que ingresen sus productos agrícolas a la Empresa, se registrarán en las cabinas de control de ingresos de acuerdo a su tarjeta de identificación otorgada por el MAGAP y la Administración de la Empresa.

Art. 27.- Todo vehículo luego de efectuar la carga o descarga de sus productos y que necesite movilizarse desde o hacia otros mercados locales, regionales o nacionales, está obligado a entregar la información necesaria a fin de que un Inspector de la Empresa llene correctamente la guía de ingreso o salida de los productos, misma que deberá ser presentada al momento de salir de la empresa.



EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS "SAN PEDRO DE RIOBAMBA"

- e) Uso inadecuado del uniforme o no portar de manera visible la identificación. \$10,00
- f) Introducción o comercialización de mercadería no autorizada en la empresa será sancionada, en caso de reincidencia su contrato se dará por terminado unilateralmente. \$50,00
- g) Portar armas blancas, contundentes, corto punzantes o de fuego. Será objeto de sanción y se denunciará a las autoridades competentes. \$50,00
- h) Escribir leyendas o causar daños a las instalaciones de la empresa, deberá pagar la multa más los costos de los daños ocasionados. \$20,00
- i) Uso de altavoces. \$10,00
- j) Falta de aseo en el puesto del comerciante o en los locales Arrendados. \$20,00
- k) El incumplimiento a las disposiciones dadas por la administración. \$20,00

Si pese a la imposición de sanción pecuniaria existe reincidencia en las faltas detalladas en los literales anteriores, se aplicará una sanción disciplinaria de suspensión de 07, 14, 21, 30 días según la gravedad de la infracción, que será determinada por el Comité de Arrendamiento.

2.- SANCIONES GRAVES.- Se considera como faltas graves:

- a).- Faltar el respeto sea verbal y/o físico entre comerciantes, productores y al personal de la empresa.
- b).- Tentativa de cohecho al personal de la empresa.

Estas sanciones avocara conocimiento y resolverá el comité de arrendamiento de la empresa.

CAPITULO X

DISPOSICIONES FINALES

Art. 31.- El día Primero de Enero se cerrará completamente las instalaciones a excepción de que esta fecha sea día viernes o sábado.

Art. 32.- El presente reglamento deja sin efecto todas las disposiciones emitidas en reglamentos anteriores. *m*



**EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS
"SAN PEDRO DE RIOBAMBA"**

Art. 33.- El presente Reglamento interno de funcionamiento regirá a partir del primero de enero de 2011.

Dado, en la ciudad de Riobamba en la Sala de Sesiones del Directorio de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores "San Pedro de Riobamba" a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil diez "

Lic. Juan Salazar.

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA EP-EMMPA

Ing. Fernando Esparza Paz
GERENTE DE LA EP-EMMPA

Dr. Diego Yambay
Asesor Jurídico de la EP-EMMPA

ESTADOS FINANCIEROS

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 VIGENTE	AÑO ANTERIOR
A. ACTIVO		6,321,667.11	6,007,296.68
CORRIENTE		624,322.81	278,930.45
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"	1,883.50	1,041.81
112.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	5,999.53
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 (IESS)	25.00	25.00
112.50	POR RECUPERACIÓN DE FONDOS	72.80	0.00
CUENTAS POR COBRAR DEUDORES FINANCIEROS		0.00	0.00
124.98	CUENTAS POR COBRAR DE ANIOS ANTERIORES	205,649.46	99,067.58
124.98.	CUENTAS POR COBRAR DE ANIOS ANTERIORES	134.65	0.00
124.98.01	CUENTAS POR COBRAR DE ANIOS ANTERIORES	0.00	0.00
124.98.01	CUENTAS POR COBRAR DE ANIOS ANTERIORES	205,514.81	99,067.58
FIJO		5,608,165.04	5,029,598.98
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	57,457.83
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		-458,142.85	-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	-21,763.30	-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	-16,437.34
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		62,679.86	59,731.31
INVERSIONES DIFERIDAS		3,203.77	412.13



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	3,203.77	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
B. 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
224.98.01	CUENTAS POR PAGAR DE ANIOS 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	1,046,189.66	1,046,189.66
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	2,056,851.72	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	-2,056,851.72	-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



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	<u>-6.321.667,11</u>	<u>-6.007.296,68</u>
	Susana Parra	Fausto Erazo	Bélgica Villamarín
	<u>CONTADORA</u>	<u>DIR. FINANCIERO</u>	<u>GERENTE</u>