



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA: INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR**

### **TEMA:**

PROYECTO DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN, CANALES DE DISTRIBUCIÓN CON FINES DE EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” (EP-EMMPA) PARA EL AÑO 2016.

### **AUTOR:**

CARLOS ADRIÁN VIZUETA BAUTISTA

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por señor Carlos Adrián Vizueta Bautista, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz.

DIRECTOR

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Carlos Adrián Vizuela Bautista, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de Noviembre de 2017

Carlos Adrián Vizuela Bautista

C.C: 0603790932

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante en mi vida personal y estudiantil, por ser mi guía espiritual que me ha iluminado y permitido culminar con éxito ésta etapa de formación.

A mi abuelita Carmen y mi madre Violeta les agradezco infinitamente por su valioso apoyo incondicional, su cariño y sus consejos que me han ayudado a lograr mi meta profesional.

A Mariel y mi hijo que viene en camino que creyeron en mí, brindándome su apoyo y cariño para que este proyecto se haga realidad.

Carlos Adrián Vizueta Bautista

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más necesité por bendecirme y ser mi guía hacia el camino del bien y permitirme culminar mi carrera.

A mis abuelitos, padres, hermanas por su voz de aliento para seguir adelante y a Mariel por motivarme a ser mejor persona con el fin de superarme en mi vida

A mí querida Facultad por haberme permitido enriquecer mis conocimientos y prepararme para enfrentar nuevos retos, y a mis tutores de tesis por su completo apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

Carlos Adrián Vizueta Bautista

## ÍNDICE DE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Planeación.....	7
2.1.2 Proceso de Comercialización.....	8
2.1.3 Cuadro de Mando Integral .....	9
2.1.4 Diagnóstico .....	10
2.1.5 PEST.....	11
2.1.6 Fuerzas de Porter .....	12
2.1.7 Análisis Interno.....	12
2.1.8 FODA .....	13
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	14
2.3 IDEA A DEFENDER .....	15

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	16
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	16
3.1.1 Exploratoria .....	16
3.1.2 Descriptiva.....	16
3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	16
3.2.1 Métodos teóricos.....	16
3.2.2 Métodos empíricos .....	17
3.2.3 Técnicas de recolección de información .....	17
3.2.4 Fuentes.....	18
3.2.5 Proceso de la información .....	18
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	19
3.5.1 Resultados de la Encuesta.....	20
3.5.2 Resultados de la Entrevista.....	30
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	31
4.1 TÍTULO .....	31
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	31
4.2.1 Macro ambiente .....	31
4.2.1.1 Reseña Histórica. ....	31
4.2.1.2 Factores Económicos .....	33
4.2.1.3 Factores Sociales .....	36
4.2.1.4 Factores Tecnológicos .....	37
4.2.2 Análisis Interno.....	38
4.2.2.1 Aspectos de los mercados mayoristas .....	38
4.2.2.2 Análisis FODA .....	40
4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	41
4.3.1 La Misión y la Visión .....	41
4.3.2 Valores Institucionales.....	42
4.3.3 Los Objetivos.....	43
4.3.4 Objetivos Estratégicos .....	43
4.3.4.1 Objetivo Estratégico N° 1 .....	44
4.3.4.2 Objetivo Estratégico N° 2.....	53
4.3.4.3 Objetivo Estratégico N° 3.....	56
CONCLUSIONES .....	59

RECOMENDACIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población para aplicación de la encuesta al personal .....	19
Tabla 2: Existencia de procesos de comercialización en la empresa.....	20
Tabla 3: Establecimiento de capacitaciones .....	21
Tabla 4: Existencia control en las actividades de comercialización .....	22
Tabla 5: Gasto financiero planificado.....	23
Tabla 6: Existencia de un Plan de trabajo anual .....	24
Tabla 7: Orientación para el trabajo en equipo.....	25
Tabla 8: Personal capacitado técnicamente .....	26
Tabla 9: Manejo de presupuesto .....	27
Tabla 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad .....	28
Tabla 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional.....	29
Tabla 12: Resumen de la entrevista a un directivo .....	30
Tabla 13: Variación del PIB .....	34
Tabla 14: Inflación anual .....	35
Tabla 15: Situación del empleo urbano .....	36
Tabla 16: Índice de pobreza multidimensional.....	37
Tabla 17: Estructura Administrativa y Operativa del EMMPA .....	39
Tabla 18: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	40
Tabla 19: Matriz para formular la Misión .....	41
Tabla 20: Matriz Para Formular la Visión .....	42
Tabla 21: Presupuesto del Objetivo Estratégico N° 1.....	48
Tabla 22: Guía de Indicadores de Eficiencia .....	51
Tabla 23: Presupuesto del Objetivo Estratégico N°3.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perspectivas del CMI.....	10
Gráfico 2 : Existencia de procesos de comercialización Financiera en la Institución.....	20
Gráfico 3: Establecimiento de objetivos institucionales.....	21
Gráfico 4: : Existencia control en las actividades de comercialización.....	22
Gráfico 5: Gasto financiero planificado.....	23
Gráfico 6: Existencia de un plan de trabajo anual .....	24
Gráfico 7: Orientación para el trabajo en equipo.....	25
Gráfico 8: Personal capacitado técnicamente .....	26
Gráfico 9: Manejo de manuales .....	27
Gráfico 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad .....	28
Gráfico 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional .....	29

## RESUMEN

La presente investigación es un proyecto de mejoramiento a los procesos de comercialización y canales de distribución para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, que permita mejorar la administración actual de la institución. Se realizó un diagnóstico, a través del análisis FODA que permitió establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas de la entidad; mediante encuestas realizadas al personal que labora dentro de la institución tanto a personal administrativo como a comerciantes y una entrevista a la Gerente General de la EMMPA. Obteniendo así hallazgos como: no existe un proyecto actualizado que permita mejorar los canales de distribución además la comercialización es de una manera irracional por lo cual no se ha obtenido estándares de calidad, los ingresos no justifican la inversión realizada por lo que los comerciantes tienen que buscar alternativas como la venta informal de sus productos. Los procesos de comercialización han sido diseñados para mejorar la gestión de la entidad. Se recomienda que la institución aplique la propuesta planteada, partiendo de un contexto estratégico definido, así como del compromiso de los directivos y colaboradores que sumados a un seguimiento apropiado, permitan mejorar la gestión de la entidad y de esta manera asegurar la calidad en el servicio.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN> <INDICADORES DE EFICIENCIA>  
<PLAN ESTRATÉGICO> <FODA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The present research is a Project of improvement to the processes of commercialization and distribution channels for the Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (EMMPA), in order that allows to improve the current administration of the institution. A diagnosis was made, through the SWOT analysis that allowed to establish the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the entity; through surveys carried out by personnel working within the institution, both administrative staff and merchants, and an interview with the General Manager of EMMPA, obtaining findings such as: there is no an updated project to improve distribution channels, and marketing is in an irrational way that is the reason why have not been obtained quality standards. The income does not justify the investment made so the merchants have to look for alternatives such as the informal sale of their products. The commercialization processes have been designed to improve the management of the entity. It is recommended that the institution applies the proposed proposal, starting from a defined strategic context, as well as the commitment of the managers and collaborators that added to an appropriate follow-up, to let to improve the management of the and in this way assure the quality in the service.

**Keywords:** < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, < COMMERCIALIZATION PROCESSES>, <EFFICIENCY INDICATORS>, < STRATEGIC PLAN>, <FODA>, < RIOBAMBA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los procesos de comercialización representan una herramienta básica para orientar el accionar de las organizaciones, no solo porque define y ordena su gestión, sino porque se requiere establecer objetivos que permitan la eficiencia del servicio.

En este contexto, los procesos de comercialización representan un puntal importante en el accionar organizacional, ya que asegurará la optimización de los recursos con los que cuenta la entidad, generará controles para garantizar la eficiencia, el avance y consecución de objetivos, con los que se llegará a cumplir con las expectativas de los clientes.

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba es una entidad pública que fue reconocida con autonomía propia el 28 de septiembre del 2008 de acuerdo a la decisión popular aprobada por los ciudadanos y ciudadanas con el fin principal de asegurar el progreso, gestionar, administrar y coordinar los servicios de comercialización de productores mayoristas en Riobamba.

La entidad no cuenta con una normativa legal interna que maneje estrategias de comercialización lo que ha establecido las competencias exclusivas sin perjuicio de las adiciones que determine la Ley, que garantizan el buen vivir, tiene clara su visión y objetivos estratégicos por lo que al momento es menester poseer procesos de comercialización que le permitan cumplir con los mismos.

En ese sentido, el presente estudio realizará una propuesta de procesos de comercialización, partiendo de la situación actual de la entidad. Por esto en el primer capítulo se detallan aspectos generales de la problemática identificada, entre los que se incluyen la formulación, justificación, objetivos, y también se revisarán los fundamentos teóricos del tema a estudiar.

La metodología de la investigación es abordada en el capítulo segundo, en el que se presentan el tipo de estudio, el método a utilizar, se define la población, los

instrumentos y técnicas de recolección y el proceso respectivo. Como segunda parte del capítulo, y una vez aplicados los instrumentos de investigación, se presentan los resultados de la encuesta y entrevista.

Un tercer capítulo detallará el análisis de la situación actual de la entidad, para lo que inicialmente se incluye una descripción de macroambiente, después el microambiente es analizado mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis interno se describen aspectos generales administrativos obtenidos mediante la observación directa. Con toda esta información, se consolida el análisis FODA, que permitirá establecer las estrategias para la entidad.

La propuesta es presentada en el capítulo cuarto, en una primera parte se revisan aspectos generales como objetivo, alcance, premisas de gestión administrativa y políticas generales; en la segunda parte se detalla los procesos de comercialización y finalmente se destacan algunos aspectos importantes para el éxito de la implementación y seguimiento del planteamiento propuesto.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, que se incluyen como capítulo quinto, resumen de manera concreta los puntos relevantes del estudio, así como las sugerencias que se realizan para que la entidad las acople.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba tiene un grave problema en los controles de comercialización de los productos que se expenden en el mismo debido a que no existe un proyecto actualizado que permita mejorar los canales de distribución además la comercialización es de una manera irracional que no ha permitido obtener estándares de calidad o de primer mundo.

En la actualidad el calentamiento global ha ocasionado en todo el mundo un desequilibrio económico, esto ha afectado a nuestro país y por ende a nuestra provincia y cantón en diferentes ámbitos siendo uno de los más afectados la producción de productos de primera necesidad para el consumo humano, es por esta razón que cuestionamos la comercialización y los canales de distribución de los productos que se ofertan en el Mercado de productores Riobamba.

Las causas de la desorganización y falta de compromiso por parte de los comerciantes en el Mercado de Productores es principalmente la desmotivación y desconocimiento de los beneficios de ser parte de esta Empresa, además de la inestabilidad de producción debido a factores externos como la sequía, las lluvias, las heladas factores que han generado una falta de compromiso por los comerciantes de la Empresa de Productores de Riobamba, ya que sus ingresos no justifican la inversión realizada por lo que tienen que buscar alternativas como la venta informal de sus productos.

Uno de los principales problemas de los productos Agroalimentarios son la presentación y el aseo ya que por los costos que representan estos procesos muchos comerciantes evitan realizarlo desprestigiado la presentación de los productos que expende el Mercado de Productores de Riobamba.

Los procesos de comercialización es uno de los pilares fundamentales para que una organización cumpla sus metas y objetivos. Sin duda el planificar implica una visión al

futuro y el despliegue de una serie de actividades inmersas que por medio de equipos de trabajo y los recursos necesarios, permitan alcanzar el éxito organizacional.

Para una buena ejecución de los procesos de comercialización, es necesario partir de un diagnóstico de la institución, que permita identificar las fortalezas y debilidades internas.

Así también se debe analizar el entorno de la empresa, para establecer oportunidades y amenazas, y en función de estos hallazgos, se podrán generar las estrategias adecuadas.

Por otro lado, se debe comentar que en el caso de que la entidad no aplique procesos de comercialización, se corre el riesgo de incurrir en problemas como la falta de eficiencia de la organización que impacta en sus clientes.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

En función de los problemas anteriormente descritos, generados por la falta de procesos de comercialización, En ese contexto, la formulación del problema de investigación sería la siguiente:

¿De qué manera influirá un Proyecto de Mejoramiento a los Procesos de Comercialización y canales de distribución con fines de exportación de los productos agroalimentarios de la Empresa Pública Mercado de Productores San Pedro de Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El siguiente trabajo de investigación tiene su:

**Campo:** Administración

**Área:** Gestión Administrativa

**Aspecto:** Evaluación de procesos

**LÍMITE ESPACIAL:** La presente investigación se realizó en La Empresa Pública Mercado de Productores de Riobamba

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La aplicación de mejoramientos en los procesos de productos agroalimentarios permitirá a los comerciantes tener muchos beneficios como respaldar la venta de sus productos mediante una correcta promoción, además de los controles de sanidad y una correcta presentación, también la de respaldar y asesorar en la producción y cuidado de los productos, impulsar ferias ciudadanas del productor al consumidor en espacios adecuados, y buscar mercados internacionales con fines de exportación.

La importancia que tiene la búsqueda de mercados en el campo comercial ha alcanzado, a nivel mundial un profundo significado a tal grado que no se puede hablar tan solo de intercambio de bienes sino, de programas de integración debido a la necesidad que tiene el Ecuador de exportar sus productos orgánicos, esto con la finalidad de abrir nuevos mercados e incrementar el ingreso de divisas provenientes de productos no tradicionales.

Mediante la aplicación de procesos correctos se garantizara una óptima comercialización de productores agrícolas, facilitando justas y transparentes transacciones de negocios entre los actores del proceso 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.

Nuestros comerciantes cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y de tecnologías orientados a los procesos de producción, desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar estrategias de mejoramiento a los procesos de comercialización y canales de distribución con fines de exportación de los productos agroalimentarios de la empresa pública municipal mercado de productores agrícolas “san pedro de Riobamba para el año 2016

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Municipal de Mercado de Productores Agroalimentarios de Riobamba
- Realizar un estudio de los canales de distribución aplicado por los comerciantes de los productos Agroalimentarios.
- Propuesta de estrategias de comercialización y canales de distribución a los comerciantes de productos agroalimentarios para mejorar sus ingresos y presentación de los productos mediante estándares de calidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Planeación**

Los procesos de comercialización, que representa el punto de partida del proceso administrativo, según Robbins & Decenzo (2002):

(...) abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. (pág. 6)

Es decir que los procesos de comercialización implican el definir una situación esperada para la entidad, y desde allí se trazan los caminos o estrategias, la estructura requerida, recursos, tiempo, responsables, acciones concretas, y en fin todo lo que conlleva un plan para que la empresa o institución pueda alcanzar lo deseado.

Así también los autores mencionan que “Los procesos de comercialización obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 82)

Generalmente los procesos de comercialización se centran en la situación futura de la entidad, por esto traza los planes para llegar a la situación deseada. El planear implica considerar la situación interna de la organización, así como el entorno, con lo que se puede anticipar potenciales problemas futuros, y tomar acciones preventivas que minimicen los impactos negativos que se puedan generar en el camino.

### **2.1.2 Proceso de Comercialización**

Viniegra (2011), menciona que el proceso de comercialización es:

El proceso de definir y planificar las estrategias necesarias para alcanzar un objetivo determinado; esto es, una vez identificado nuestro objetivo nos detenemos a pensar cuál es la mejor y más eficiente forma de alcanzarlo, tomando en cuenta la situación actual de la empresa o negocio y los recursos a nuestro alcance, como son el dinero, el tiempo y la colaboración de otras personas, entre otros. (pág. 15)

Es decir que una planificación, implica esquematizar un plan, pero que considera elementos como la eficiencia para alcanzar el objetivo. Para esto se debe realizar un análisis adecuado que permita establecer recursos, tiempo, estructura y demás consideraciones de la organización, con las que se pueda alcanzar el objetivo principal fijado.

Por su parte Fernández (2010), afirma que los procesos de comercialización tienen: “la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.” (pág. 5)

En este sentido, los procesos de comercialización deben incluir de manera global a toda la institución, y con esto se deben considerar planes del área de mercadeo, de la administrativa, la operativa, la financiera, y todas las que compongan la entidad.

David (2008) define a la administración estratégica: “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (pág. 5)

Con base en lo citado, se afirma una globalidad de los procesos de comercialización respecto de todas las áreas funcionales de la empresa. Esta definición incluye la formulación, implementación y evaluación de las decisiones, que son las etapas del proceso de la administración estratégica. La primera abarca los procesos de comercialización como tal, es decir la formulación del plan que incluirá diagnóstico,

misión, visión, valores, estrategias, objetivos; la segunda implica el trazar políticas y objetivos de corto plazo, así como la motivación al cumplimiento de lo estipulado en el plan para alcanzar los objetivos generales. El tercer paso del proceso se refiere a evaluar la efectividad de las acciones tomadas, con respecto a los objetivos fijados. (págs. 5-6)

Finalmente, David (2008) comenta que hay investigaciones sobre empresas que han aplicado una planificación, que demuestra mejores beneficios financieros, que aquellas que no lo han hecho. Mostrando una incidencia de los procesos de comercialización en el área monetaria de la empresa, no solo por un incremento de ventas, sino también por la eficiencia alcanzada. (pág. 17)

### **2.1.3 Cuadro de Mando Integral**

Dentro de lo que es los procesos de comercialización, y como una herramienta para la concreta medición de su aplicación, es muy utilizado en la actualidad el denominado Cuadro de Mando Integral, el cual, según sus creadores Kaplan & Norton (2014):

(...) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (pág. 12)

Esta herramienta de uso frecuente en distintos tipos de organizaciones, tiene la finalidad de apoyar al Plan Estratégico, ya que permite medir y evaluar los avances de cada uno de los objetivos específicos que se trace la institución, según el tiempo que determine para el efecto.

Para Gan & Triginé (2013), el CMI “considera que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como: la calidad de servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal, o las infraestructuras.” (pág. 463) Es decir que esta herramienta tiene una visión global de la organización, y verifica su desempeño desde 4 distintas pero complementarias perspectivas.

Las perspectivas del CMI son 4: la Financiera, la de Clientes, la de Procesos internos y la de empleados, que también es conocida como de Aprendizaje y Desarrollo, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Perspectivas del CMI



**Fuente:** (Páez, 2012)

La perspectiva de Finanzas, que se sustenta de la de Clientes, verifica los resultados de los balances para “maximizar los beneficios del negocio.” (Gan & Triginé, 2013, pág. 465) Esta perspectiva busca plantear objetivos y estrategias que logren mejorar la situación financiera, así como los resultados del ejercicio económico de la entidad.

#### 2.1.4 Diagnóstico

Para Martínez & Milla (2012), “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.” (pág. 34); esto denota la importancia de realizar un diagnóstico adecuado para identificar aquellos puntos importantes, sobre los que se puedan trazar estrategias que permitan alcanzar una mejor situación para la empresa.

A continuación se revisa brevemente 4 métodos para el análisis de la organización, así como para plantear estrategias.

### **2.1.5 PEST**

Martínez & Milla (2012), presenta el concepto de análisis denominado PEST de la siguiente manera:

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martinez & Milla, 2012, pág. 34)

Como lo denota el autor, este entorno general que permitirá verificar los aspectos externos que no se controlan por parte de la institución analizada, abarcan 4 grupos importantes, dentro de los que se pueden verificar varios elementos dependiendo de la industria o sector en el que se encuentra la entidad en estudio. A continuación se presentan de manera resumida algunos factores (Martinez & Milla, 2012, pág. 34):

- Factores Políticos: legislación, asuntos políticos.
- Factores Económicos: PIB, inflación, empleo.
- Factores Sociales: Nivel de pobreza, estilos de vida.
- Factores Tecnológicos: Innovaciones, internet.

Con la validación de estos factores, se puede tener mayor claridad del ambiente externo de la empresa, el cual debe ser revisado cuidadosamente para aplicar estrategias que aprovechen los puntos fuertes o positivos, así como también el evitar que las amenazas externas afecten el desenvolvimiento de las operaciones institucionales.

### **2.1.6 Fuerzas de Porter**

En lo que se refiere al micro entorno, es decir al entorno cercano a la organización, es muy utilizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual constituye una herramienta analítica de gran utilidad para examinar el entorno competitivo. Las cinco fuerzas son las siguientes (Martinez & Milla, 2012, pág. 40):

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de clientes.
- Poder de negociación de proveedores.
- Amenaza de sustitutos.
- Intensidad en la rivalidad de competidores existentes.

Para examinar adecuadamente el entorno inmediato de la organización, deben verificarse diversos aspectos que tienen que ver con el mercado, consumidor, proveedores, etc. para esto es importante identificar con claridad el mercado o industria de la entidad, y analizar detenidamente cada uno de las 5 fuerzas de Porter, con lo que se obtendrá una perspectiva más clara de lo que en un momento dado sucede con la institución analizada.

La rivalidad entre competidores es, en palabras de David (2008), la mayor fuerza de todas las cinco, ya que: “Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representan una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.” (pág. 101)

### **2.1.7 Análisis Interno**

Según la definición de Casado & Sellers (2010):

(...) el Análisis Interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.” (pág. 58)

Este análisis comprende todo al interior de la organización, desde la estructura o manera en la que está organizada la entidad, hasta cada una de las áreas y sus procesos, personal, documentación, etc. Depende del tema que se desea analizar, el enfoque tendrá una perspectiva más administrativa, financiera, de mercado, operativa, etc.

### **2.1.8 FODA**

Una de las herramientas más conocidas para realizar análisis del diagnóstico situacional de una institución, es sin duda el FODA, que según Thompson, Strickland & Gamble (2007) es: “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas eternas de su bienestar futuro”. (pág. 97)

Una vez que se han recolectado datos del entorno de la empresa, así como de su situación interna, esta herramienta permite consolidar y priorizar aquellos aspectos positivos y negativos de la organización, tanto a nivel interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas). Una vez que se establecen estos elementos, se procede a elaborar una matriz de estrategias FODA que:

(...) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio (...) (David, 2008, pág. 221)

Para realizar la matriz, lo importante es identificar los elementos de la empresa, su entorno y, en función de estos, plantear estrategias que potencien las fortalezas para lograr las oportunidades, así como también que reduzcan las debilidades para evitar las amenazas.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Organización:** “Un grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 3)

**Planificación:** “Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 6)

**Direccionamiento estratégico:** “El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? (...)” así también indica que al direccionamiento “(...) lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (...)” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Estrategia:** “(...) son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (...) son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.” (David, 2008, pág. 13)

**Misión:** “(...) es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Visión:** “(...) es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Principios:** “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Políticas:** “(...) son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.” (David, 2008, pág. 13)

**Objetivos estratégicos:** “(...) se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 31)

**Presupuesto:**

(...) es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009, pág. 41)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Un Proyecto de mejoramiento a los procesos de comercialización y canales de distribución de los productos agroalimentarios de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores permitirá llegar a mercado internacionales trabajando con estándares de calidad del primer mundo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Exploratoria**

La presente investigación es exploratoria y descriptiva. Es principalmente exploratoria en función de que examinará los asuntos referentes a los procesos de comercialización, así como aquellos aspectos relevantes del ámbito nacional que puedan incidir en el mercado mayorista

#### **3.1.2 Descriptiva**

También es descriptiva, ya que se procede a describir la situación actual de la empresa es objeto de estudio, así como del entorno en el que realiza su gestión; con estos datos se procederá a diseñar y plantear una propuesta desde el aspecto comercial, que se ajuste a las necesidades actuales de la entidad.

### **3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Métodos teóricos**

Los métodos utilizados en el estudio son deductivo y analítico. En el primer caso, la investigación parte de varios conceptos generales propuestos por diferentes investigadores y expertos en temas referentes a los procesos de comercialización, estrategia, finanzas, diagnóstico, a partir de los que deduce lo que es aplicable a la empresa. También se utiliza el método para tomar aquellos elementos del entorno que puedan incidir en la situación de procesos de comercialización de la empresa.

Por otro lado, también se utilizará el método analítico para, una vez que se tengan los datos del entorno, la empresa y la fundamentación teórica, proceder a descomponer en partes cada aspecto estudiado, entenderlo de mejor manera, alinearlos a la necesidad de

la empresa, y poder generar estrategias e ideas que se plasmen en la propuesta de los procesos de comercialización.

### **3.2.2 Métodos empíricos**

En el estudio también se utilizan los métodos empíricos, entre los que se nombran a la recolección de información, por medio de la cual se pudieron recabar datos de la entidad, sus procesos o balances, así como del entorno, entre las que se buscaron aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La observación fue aplicada en varios momentos del diagnóstico, revisando la manera en cómo funciona la entidad, su operación, así como su relación con sus clientes, socios, etc.

### **3.2.3 Técnicas de recolección de información**

Como principales de recolección de información se utilizaron las siguientes:

- Observación directa: se utilizó esta técnica para levantar información sobre la situación actual de la entidad, sus procesos, su manejo, sus necesidades, entre otros temas. Estos datos se plasman en el análisis interno, y han sido considerados para la elaboración de la propuesta.
- Encuesta: para la técnica de la encuesta, que permite levantar datos de manera objetiva, se utilizó un cuestionario de 14 preguntas cerradas, el cual fue aplicado a todo el personal definido como población de la presente investigación. La encuesta abordó temas operativos referentes a la gestión que se maneja en la entidad. El cuestionario de encuesta aplicado se adjunta como Anexo 1.
- Entrevista: esta técnica fue aplicada con un cuestionario de referencia de 5 preguntas, que se aplicó a una funcionaria directiva de la entidad, y tuvo el objetivo de averiguar aspectos referentes al manejo de los procesos de comercialización en la empresa. El cuestionario de entrevista aplicado se adjunta como Anexo 2.

### **3.2.4 Fuentes**

En la investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se constituyeron de las personas que laboran en la entidad, que proporcionaron información por medio de las encuestas y entrevista. También se levantó información de los hechos de la empresa por medio de la observación directa.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizó información de libros de texto, revistas, sitios web, boletines, estadísticas de entidades públicas, e información proporcionada por la institución como su estatuto, reglamento, etc.

### **3.2.5 Proceso de la información**

El proceso de la información del estudio inició con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos establecidos, es decir: observación directa, encuesta y entrevista. Posteriormente se procedió a tabular los datos generando las tablas de frecuencia de las opciones de cada pregunta, así como también los gráficos que permiten una visualización de los resultados.

Luego de la tabulación de datos, se procedió a realizar los respectivos análisis de los resultados de la encuesta, así como el resumen de las respuestas de la entrevista realizada. También se procedió a redactar la información recopilada de la entidad, en el apartado de análisis interno.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población, en el caso de la presente investigación, está compuesta por el personal de la Empresa Pública de Productores de Riobamba, que llega a un total de 70 personas, como se muestra a continuación:

Tabla 1: Población para aplicación de la encuesta al personal

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Gerente Administrativo	1
Gerente de Comercialización	1
Supervisor de Plataforma	1
Supervisor	20
Secretaria	1
Técnicos	15
Inspectores	30
<b>Total</b>	<b>70</b>

**Fuente:** EMMPA

Dado el número limitado de la población del estudio, no se calculó el tamaño de la muestra, ya que se aplicó a todo el personal, con el fin de obtener resultados que proporcionen información fidedigna de la situación actual de la entidad.

### **3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se presenta a continuación la tabulación, análisis e interpretación de información respecto de los procesos de comercialización y gestión financiera que de la institución objeto de estudio.

### 3.5.1 Resultados de la Encuesta

#### P1. ¿Conoce usted si existen procesos de comercialización en la empresa?

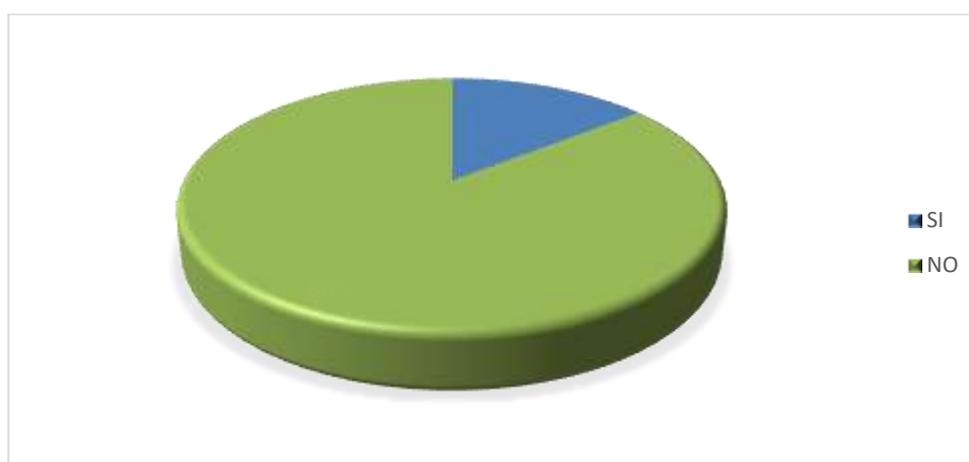
Tabla 2: Existencia de procesos de comercialización en la empresa

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	14%
NO	60	86%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 2 : Existencia de procesos de comercialización Financiera en la Institución



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 86% afirma que no hay procesos de comercialización, mientras que el 14% indica que sí la hay. En función del alto porcentaje se determina que no hay procesos de comercialización definidos para la empresa, o que, si se la hizo, ésta no se ha difundido y no se ha aplicado adecuadamente, por esto la mayoría del personal que no la conoce.

**P2. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha establecido capacitación sobre estrategias de comercialización?**

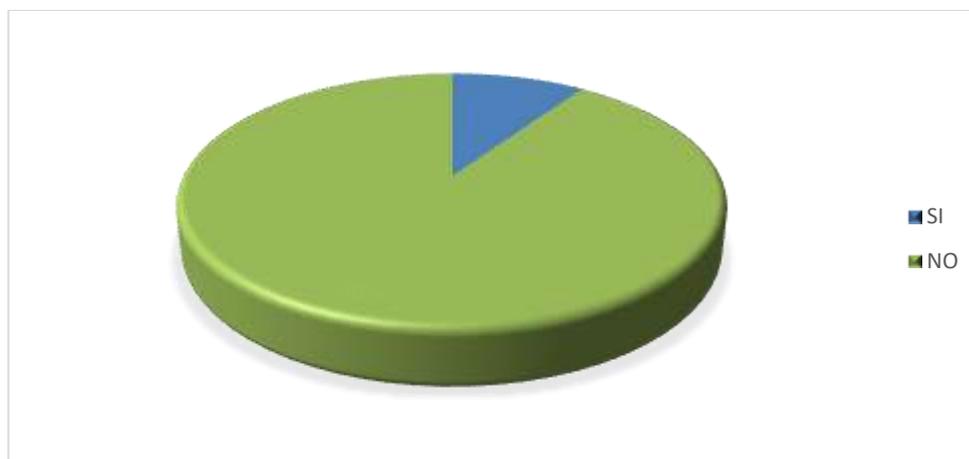
Tabla 3: Establecimiento de capacitaciones

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	14%
NO	60	86%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 3: Establecimiento de objetivos institucionales



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** se consultó al personal si la institución cuenta con capacitaciones, ante los que el 86% indicó que no, y el restante 14% contestó afirmativamente la pregunta. Las respuestas evidencian que no se ha establecido de manera formal, las capacitaciones institucionales que guíen la gestión en la entidad, ya que únicamente el 14% indica que hay objetivos.

Las respuestas de esta pregunta afirman a los resultados de la anterior, en la que se determinó que no existen procesos de comercialización en la institución.

**P3. ¿Conoce si existe un control de las actividades de comercialización en la EMMPA?**

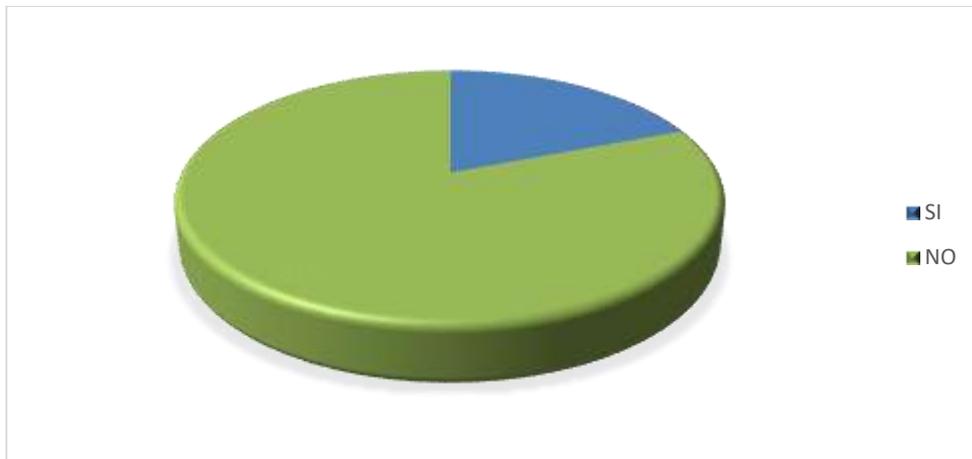
Tabla 4: Existencia control en las actividades de comercialización

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	20	29%
NO	50	71%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 4: : Existencia control en las actividades de comercialización



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** en referencia a la existencia de un Manual de funciones Interno en la institución, el 71% opinó que no existe, mientras que el 29% restante cree que sí. Una gran mayoría considera que no conoce las funciones que debe realizar en la institución para poder realizar una programación para la ejecución.

Es justamente por la falta de un control en las actividades de una manera adecuada, que no se pueden ejecutar ciertos eventos, lo que afecta al desarrollo institucional.

**P4. ¿Considera usted si se está cumpliendo con el Plan del Buen Vivir que promueve el Gobierno Central?**

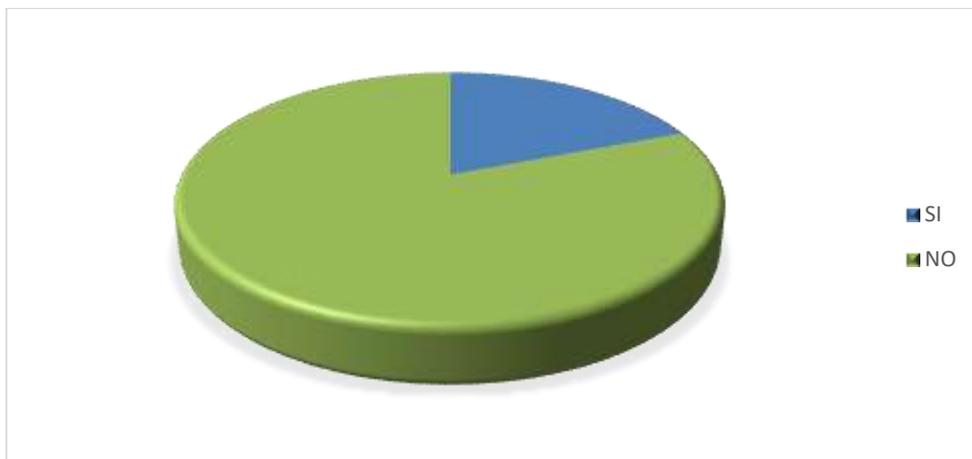
Tabla 5: Gasto financiero planificado

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	20	29%
NO	50	71%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 5: Gasto financiero planificado



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** en cuanto al cumplimiento del Plan del Buen Vivir que promueve el Gobierno Central, el 71% del personal consultado cree que no se cumple y solamente el 29% piensa que si se está cumpliendo. Este cumplimiento se genera en función de las necesidades de los recursos asignados por el gobierno central y seccional, y deben ser minuciosamente analizados para que no impacten negativamente a los clientes.

**P5. ¿Sabe usted si el EMMPA tiene definido un Plan de trabajo Anual que determine responsables y recursos disponibles para su ejecución?**

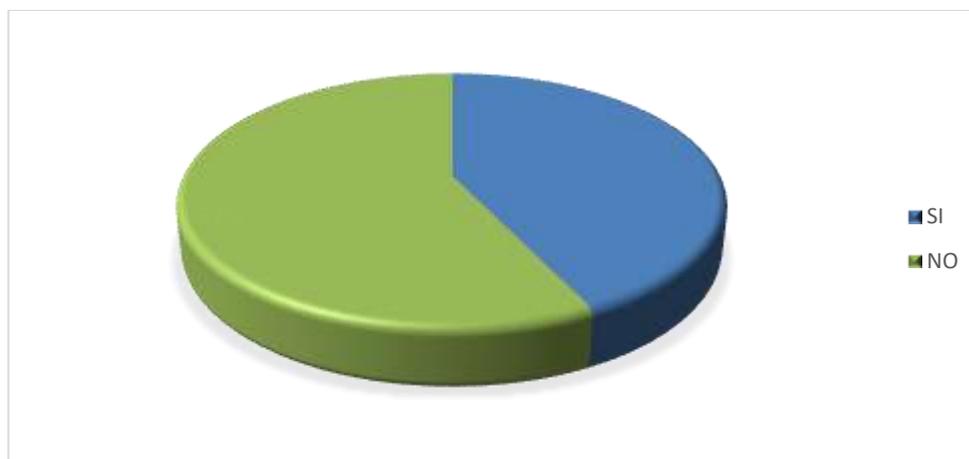
Tabla 6: Existencia de un Plan de trabajo anual

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	30	43%
NO	40	57%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 6: Existencia de un plan de trabajo anual



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** el 57% de los encuestados cree que no existe un plan de trabajo anual que determine acciones, recursos y responsables para su ejecución, mientras que el 43% opina que si se dispone. De manera general, se tiene la apreciación de que si se posee un plan de trabajo anual pero no ha sido difundido o entregado al responsable para su ejecución.

**P6. ¿Se participa a todas las áreas para el trabajo en equipo?**

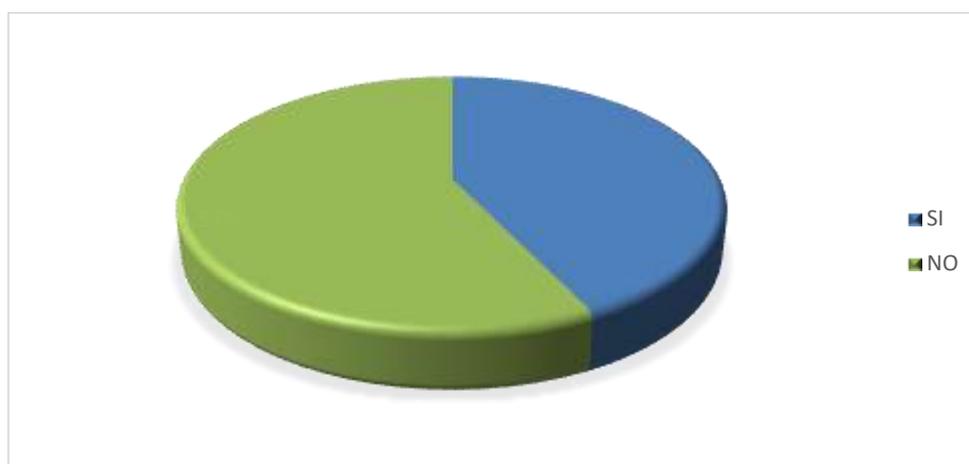
Tabla 7: Orientación para el trabajo en equipo

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	30	43%
NO	40	57%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 7: Orientación para el trabajo en equipo



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** en referencia a si se orienta hacia todas las áreas para el trabajo en equipo, el 57% cree que deben recibir orientación para el trabajo en equipo, el 43% que no; por consiguiente se debe fomentar al personal al trabajo en equipo para realizar una planificación estratégica acorde a su área de competencia.

Se puede notar que hace falta trabajar en este campo para optimizar al máximo las competencias del personal, para el manejo adecuado de la entidad.

**P7. ¿Considera que el personal que labora en los procesos administrativos está capacitado para el desempeño de las actividades a realizar?**

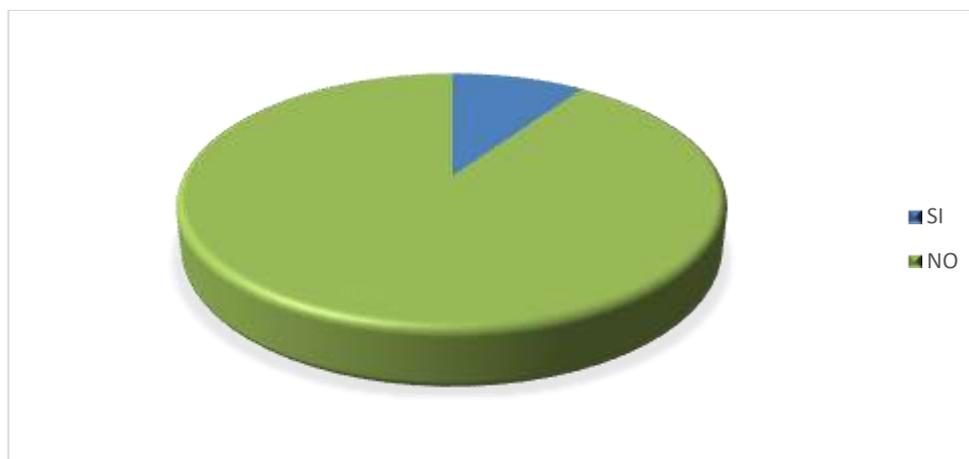
Tabla 8: Personal capacitado técnicamente

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	20	29%
NO	50	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 8: Personal capacitado técnicamente



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** para el 71% del personal consultado, el personal que labora en los procesos administrativos no están capacitados para el desempeño de sus actividades; en cambio, el restante 29% opina que sí. En base del resultado, se determina que por ser los directivos elegidos por votación popular una vez posesionados deben ser capacitados para poder ejercer su cargo de acuerdo a sus funciones.

El no contar con personal especializado hace que los procesos de comercialización se cumpla de manera tardía o simplemente no se ejecute.

**P8. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con manual sobre procesos?**

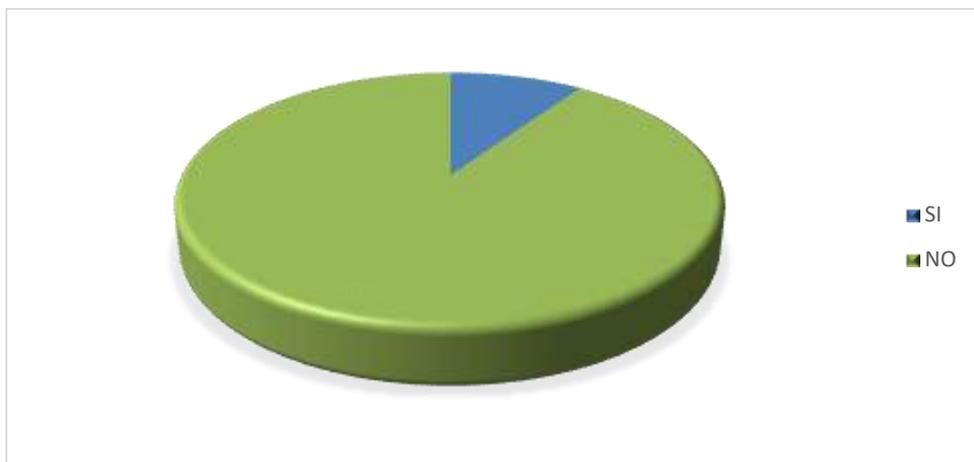
Tabla 9: Manejo de presupuesto

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	14%
NO	60	86%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 9: Manejo de manuales



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** el 86% del personal encuestado afirmó que la entidad no cuenta con un plan de contingencia sobre procesos mientras que el 14% restante indicó que si se cuenta.

**P9. ¿Se mide periódicamente la eficiencia de los funcionarios en la satisfacción de los servicios a la colectividad?**

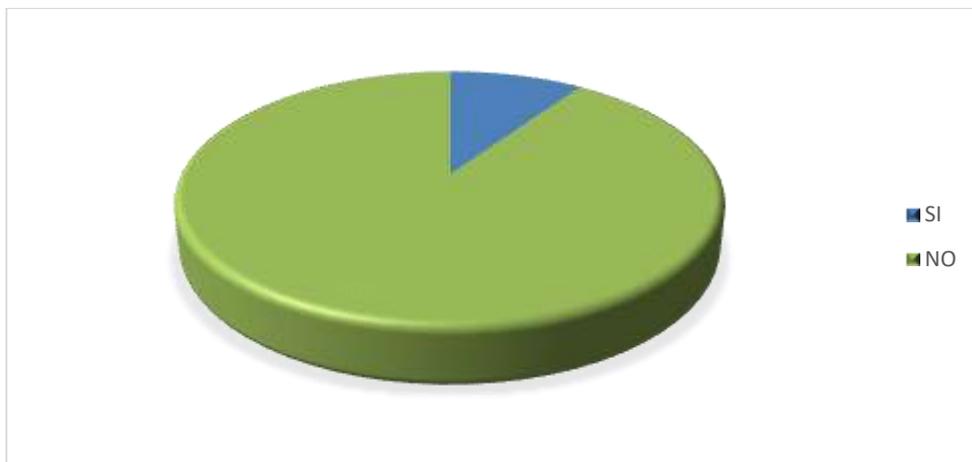
Tabla 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	14%
NO	60	86%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 10: Eficiencia de los funcionarios con la colectividad



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** el 86% del personal consultado dice que no se mide periódicamente la eficiencia de los funcionarios en la satisfacción de los servicios a la colectividad, y solamente el 14% piensa que si. La satisfacción de la colectividad frente a los servicios que brinda la empresa es el mejor indicador con el que puede contar la administración, porque puede medir el desempeño de los colaboradores, el cumplimiento de las actividades y por ende el uso del presupuesto asignado.

El hecho de no medir la eficiencia de los funcionarios no permite corregir errores que contribuyan a la excelencia del EMMPA.

**P10. ¿Conoce si existe un organigrama estructural y funcional en EMMPA?**

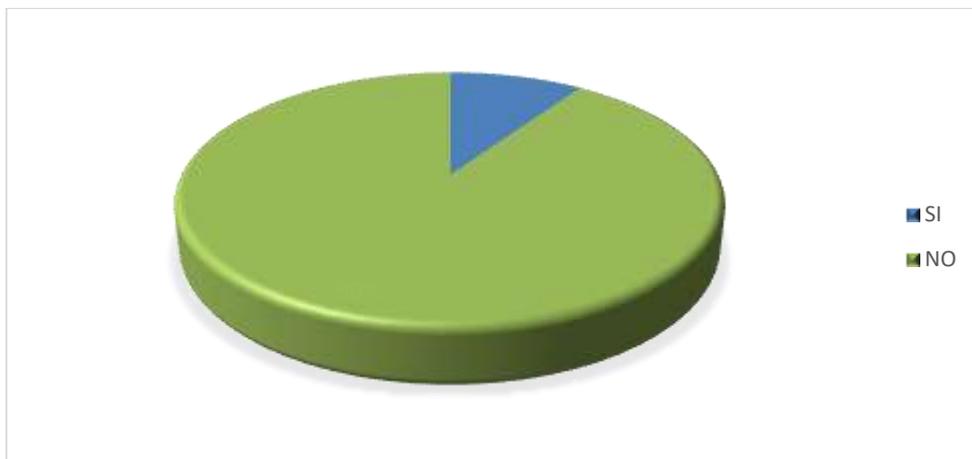
Tabla 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	20	29%
NO	50	71%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 11: Existencia de un organigrama estructural y funcional



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** acerca de la existencia de un organigrama estructural y funcional, el 71% cree que la EMMPA no cuenta con un organigrama estructural y funcional, indican que lo que posee la institución es una estructura organizacional general que esta especificada por la Constitución basado en los principios de solidaridad.

### 3.5.2 Resultados de la Entrevista

Se entrevistó a la Ing. Bélgica Villamarin Gerente de la Empresa Pública de Productores de Riobamba, y a continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas:

Tabla 12: Resumen de la entrevista a un directivo

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La Institución cuenta con estrategias de comercialización en el último año?	No se ha realizado planificaciones estratégicas en la entidad, tampoco se lo ha hecho en el último año. Las actividades se desarrollan en forma empírica
2	¿Se ha implementado un procedimiento para ejecución de las actividades programadas?	Los procedimientos se realizan conforme a cada comerciante, pero la administración actual piensa en desarrollar cursos de capacitaciones con respecto a estrategias de comercialización como herramienta técnica para los procesos administrativos.
3	¿El EMMPA cumple con las expectativas de los productores ?	Si, pero no las expectativas de los productores de la EMMPA.
4	¿Existe algún programa de capacitación al personal que labora en la entidad?	No ha existido, al momento con los programas de vinculación en la empresa sin embargo el presupuesto entregado por el I. Municipio
5	¿Considera que los servicios que presta el EMMPA cumple con las expectativas de los productores	Los servicios que presta el EMMPA no son suficientes y la agilidad y eficiencia con los que se ejecuta no son óptimos, debido a que existe mucho productores y no prestan las condiciones para sus expectativas

**Fuente:** Entrevista a directivo de la institución

**Elaborado por:** El Autor

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Elaboración de procesos de comercialización para el Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba.

### **4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **4.2.1 Macro ambiente**

Los aspectos externos que de alguna manera influyen en la entidad, son presentados a continuación, e incluidos en el análisis FODA.

##### **4.2.1.1 Reseña Histórica.**

Antecedentes de la Empresa Pública – Empresa

Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

En la ciudad de Riobamba, la comercialización entre productores agrícolas, comerciantes, e intermediarios, se desarrollaba en el Mercado la Condamine, el mismo que desde hace algún tiempo presentaba muchas dificultades para mencionada comercialización, ya que el congestionamiento de vehículos especialmente en los días de feria obstaculizaba el proceso, el espacio físico no prestaba las condiciones para que este sea ágil y ordenado. Pero este no era el único problema del mercado ya que la cantidad de basura que se acumulaba diariamente, mantenía condiciones insalubres para comercializar los productos agrícolas.

De ahí nace la necesidad de construir un centro de acopio adecuado para la comercialización de los productos agrícolas, con el espacio físico que requieren para la misma y que brinde a la población productos aptos para el consumo de la colectividad.

Por esta razón la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba, decidió construir un mercado que mejore la comercialización, la calidad y el buen manejo de los productos agrícolas y garantice la salud de la comunidad.

El espacio destinado para que se cumpla con este propósito contempló la utilización de las antiguas instalaciones de ENAC, cuya superficie cubre una extensión de 51.500 m<sup>2</sup>, y el terreno contiguo que pertenecía al Banco Nacional de Fomento con una superficie de 30.500 m<sup>2</sup>. El proyecto que se levantó en este espacio de 82.000 m<sup>2</sup>, está ubicado en un sector estratégico de la ciudad y cumple con facilidades para el acceso desde los diferentes centros de producción agrícola.

La actividad comercial de productos agrícolas que se desarrollan en la ciudad de Riobamba en los diferentes mercados es considerada por la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba, como un servicio de su exclusiva responsabilidad y expresa “Es atribución municipal el aprobar el Programa de Mercados, reglamentar la prestación de servicios, normar y reglamentar el uso de las instalaciones”. Con la voluntad de gestión que tiene el Concejo Cantonal y la Primera Autoridad Municipal, el primer paso dado fue el de crear en un grupo humano integrado por técnicos y empleados municipales para que el proyecto sea construido y de esta manera se lo realizó en la modalidad de administración directa.

La primera Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” (EMMPA), es la obra civil más importante del Ilustre Municipio del Cantón Riobamba, su área cubierta es de 7.200 m<sup>2</sup> (siete mil doscientos metros cuadrados), dentro de una superficie de 50.000 m<sup>2</sup> (cincuenta mil metros cuadrados), cuya estructura está ocupada con estacionamientos, vías de ingresos y otros servicios propios de esta obra. El Ilustre Municipio de Riobamba, vía ordenanza N.

012 el 3 de junio de 2002 expide 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 Ilustre Municipio del Cantón 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 y financiera.

Esta Empresa legalmente emprende sus actividades de funcionamiento el 5 de enero del 2003. El 19 de abril de 2010 se crea la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” cuya denominación es EP-EMMPA, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de una 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 Ordenanza N° 010-2010 que regula los servicios públicos que presta, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, al ser una empresa nueva, necesita de un plan estratégico como una herramienta básica para el desarrollo óptimo de sus actividades.

Cuenta con servicios tales como: una plataforma de comercialización es el área destinada a comercializar los productos agrícolas, centro infantil, cabinas telefónicas, entidades financieras, agencias de recaudación de servicios básicos, áreas verdes, un edificio administrativo, siete garitas automatizadas donde se controla el ingreso y salida de vehículos, una de ellas destinada para atención al cliente.

#### **4.2.1.2 Factores Económicos**

##### **Variación PIB**

Uno de los principales indicadores para conocer el estado de una economía, es la variación del Producto Interno Bruto (PIB), que hace referencia a toda la producción de la economía del país. Según los datos del Banco Central del Ecuador la variación del PIB ha sido la siguiente:

Tabla 13: Variación del PIB

<b>AÑO</b>	<b>Variación PIB</b>
2001	4.02
2002	4.10
2003	2.72
2004	8.21
2005	5.29
2006	4.40
2007	2.19
2008	6.36
2009	0.57
2010	3.53
2011	7.87
2012	5.64
2013	4.55
2014	3.67
2015	0,29
2016	-1,5

**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2017) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Los datos muestran que los años de mayor crecimiento han sido 2004 (8.21), 2011 (7.87) y 2008 (6.36); sin embargo, para el año 2009 el crecimiento fue de 0.57, y el 2015 se registró 0.29, es decir el más bajo de la serie presentada. La situación del PIB no tuvo un crecimiento importante en el año 2016, lo que indica que la situación económica seguirá en desaceleración; de hecho existe una proyección del Fondo Monetario Internacional, que indica que el crecimiento del país fue en negativo en 1.5%.

En conclusión, el crecimiento de la economía ha sido positivo en general durante algunos años; sin embargo, desde el año 2011 la situación ha sido menor cada vez y el país está en un momento de desaceleración de su nivel de crecimiento.

## Inflación

La inflación es otro indicador que muestra la situación de la economía de un país, que puede interpretarse como el nivel de encarecimiento de los productos más consumidos en el mercado. Según datos del Banco Central del Ecuador la Inflación anual del país ha sido la siguiente:

Tabla 14: Inflación anual

<b>AÑO</b>	<b>INFLACIÓN</b>
2002	9.36%
2003	6.07%
2004	1.95%
2005	3.13%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014	3.67%
2015	3.38%
2016	1.12%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La inflación ha estado cercana al 10% en los años 2002 y 2008, así también ha sido alta en 2003 (6%) y 2011 (5.4%); pero en los demás años de la serie presentada ha sido inferior al 5%. Desde 2014 se observa una tendencia a la baja.

Esta baja de la inflación desde el año 2015, puede también ser interpretada como un factor negativo, si es que se considera una baja de consumo en la economía; en otras palabras, el hecho de que se importe y compre menos, impactó en el crecimiento de los precios.

### 4.2.1.3 Factores Sociales

#### Empleo

Según cifras presentadas por la revista EKOS, que han sido tomadas del Banco Central, reflejan la situación del empleo urbano a nivel nacional como se muestra a continuación:

Tabla 15: Situación del empleo urbano

<b>AÑO</b>	<b>SUBEMPLEO</b>	<b>DESEMPLEO</b>	<b>EMPLEO</b>
2007	16.27	6.07	52.90
2008	13.60	7.32	54.03
2009	15.12	7.89	47.77
2010	12.95	6.13	53.87
2011	9.51	5.06	55.45
2012	7.67	5.00	56.54
2013	10.14	4.86	56.92
2014	11.71	4.54	56.39
2015	12.75	5.65	54.04
2016	19.90	5.20	41.20

**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2017) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Una de las preocupaciones que fueron impulsadas desde el actual gobierno, ha sido el tratar de reducir el desempleo en el país, situación que en 2007 equivalía al 6% de la Población Económicamente Activa (PEA), y que en 2007 y 2008 subió un punto porcentual, para luego iniciar el descenso hasta el punto más bajo en 2014 (4.54%). Lamentablemente a partir del año anterior la situación ha comenzado a cambiar, el porcentaje de desempleo subió al 5.65% y según datos del Banco Central del Ecuador al mes de diciembre del año 2016 fue del 5.20% de personas sin empleo.

El subempleo urbano ha registrado incrementos importantes en los años 2013 (32%) y 2014 (16%), mientras que tuvo decrementos en los años 2011 (27%) y 2012 (19%), el año 2016 se registró una disminución en este grupo, ya que muchas personas emprenden sus propios negocios y otras trabajan de manera informal, al haber perdido sus empleos.

## Nivel de Pobreza

Dentro de los aspectos sociales, se procede a revisar el Índice de Pobreza Multidimensional, el cual según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE, 2017), muestra la proporción de personas que se consideran como pobres, tomando en cuenta diferentes dimensiones como la educativa, laboral, seguridad, acceso a salud, agua potable, alimentación, tipo de vivienda, etc.

Tabla 16: Índice de pobreza multidimensional

AÑO	ÍNDICE DE POBREZA MULTIDIMENCIONAL
2009	27.20
2010	24.00
2011	20.60
2012	19.10
2013	19.00
2014	18.10
2015	17.00
2016	22.90

Fuente: (SIISE, 2017)

Uno de los pilares del actual gobierno nacional, ha sido el minimizar la pobreza en el país, por esto, ha destinado presupuesto para salud, educación, vías, así como también ha tratado de realizar obras de beneficio a la población en general, pero sobre todo a la menos favorecida. Desde esta perspectiva, han cambiado las cifras de pobreza, como se puede verificar en los datos presentados, el indicador bajó en 60% desde el 2009 hasta el 2016, lo cual es realmente significativo.

### 4.2.1.4 Factores Tecnológicos

En la actualidad el contexto tecnológico ha impactado en casi todas las áreas del ámbito humano y del organizacional. Ecuador es reconocido como un país que implementa políticas públicas para universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ejecutadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).

## **4.2.2 Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno, se revisarán aspectos administrativos generales de la institución, se procederá a realizar un análisis administrativo de los procesos.

### **4.2.2.1 Aspectos de los mercados mayoristas**

Se ha evidenciado que el papel que los mercados mayoristas desempeñan en el abastecimiento de la población es clave particularmente por su función como potencial instrumento en la planificación de las actividades comerciales, que se desarrolla bajo un doble impulso, una regulación pública, principalmente destinada a enmarcar las actividades del mercado y gestionar el espacio comercial, y un funcionamiento puramente comercial privado sometido a las reglas del mercado, también puede decirse que funcionan como puntos de agrupación que pueden reducir los precios.

El papel de los Mercados Mayoristas se ajusta al:

- Diseño, construcción y gestión de plataformas.
- Establecimiento del marco de actuación, es decir, a la fijación de unas reglas de juego que garanticen competencia y transparencia.
- Promoción continua de cuantos servicios y formas comerciales puedan impulsar.
- Mejora y modernización de la distribución de productos de buena calidad.
- La actividad de la comercialización y las actividades logísticas asociadas corresponden únicamente a los operadores implantados en los recintos.

Tabla 17: Estructura Administrativa y Operativa del EMMPA

<b>CARGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
GERENTE	Representante legal, planificación y coordina con los vocales las actividades
GERENTE ADMINISTRATIVO	Maneja el área administrativa
GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	Coordina las actividades de comercialización
SUPERVISOR DE PLATAFORMA	Supervisa las actividades de los supervisores
SUPERVISOR	Controla las actividades de los inspectores
TESORERA	Organiza, planifica y coordina las actividades del EMMPA

**Fuente:** EMMPA

**Elaborado por:** El Autor

La EMMPA ejercen las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de las adicionales que determina la Ley:

- a. Planificar el desarrollo actividades de comercialización.
- b. Planificar, construir y mantener la Infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la EMMPA,
- c. Planificar y mantener, en coordinación a los comerciantes de la EMMPA
- d. Incentivar el desarrollo de actividades con los comerciantes de la EMMPA.
- e. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos para los comerciantes de la EMMPA
- f. Promover la organización de los clientes en la EMMPA

#### 4.2.2.2 Análisis FODA

Tabla 18: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Infraestructura física y tecnológica.	1. Convenios Interinstitucionales.
2. Dependencia financiera	2. Fortalecimiento Institucional.
3. Cumplimiento de normativas tributarias y contables.	3. Incorporación de programas y proyectos.
4. Ubicación geográfica.	4. Fuentes externas de financiamiento.
5. Directivos y Talento Humano comprometidos con la empresa.	5. Avance Tecnológico.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Ausencia de procesos de comercialización.	1. Inconformidad por la ineficiencia en la gestión administrativa.
2. Limitada asignación presupuestaria	2. Globalización.
3. comerciantes sin la capacitación suficiente	3. Inestabilidad económica y política del país.
4. Calidad de servicios	4. Informalidad en la gestión administrativa.
5. Falta de políticas definidas y recursos para el desempeño de funciones.	5. Vendedores informales
6. Comunicación interna.	6. Inflación Anual.

Elaborado por: El Autor

### 4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos del Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba se procede a plantear un modelo de estrategias de comercialización, el mismo que será diseñado para un período de cuatro años, estableciendo los objetivos estratégicos que los comerciantes podrán utilizar para que sus productos sean más comerciales en los mercados internos e internacionales deberán tomar en cuenta para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa.

Los objetivos estratégicos serán planteados en función de las necesidades de los comerciantes, estableciendo el procedimiento a seguir para su ejecución.

#### 4.3.1 La Misión y la Visión

Tabla 19: Matriz para formular la Misión

<b>¿Quiénes somos?</b>	Somos una institución gubernamental encargada de brindar bienes y servicios públicos de calidad para el desarrollo de la empresa
<b>Qué hacemos?</b>	Compete a la Empresa Pública EP-EMMPA todo lo relacionado con la organización, administración, regulación y control del sistema de comercialización de los productos agrícolas que expendan directamente los productores en el interior de la Empresa.
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Para garantizar el desarrollo sustentable de los comerciantes de la EMMPA
<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	Para los comerciantes y la ciudadanía de Riobamba

**Fuente:** Resultados de la investigación

**Elaborado por:** El Autor

### **Misión:**

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP - EMMPA, brinda servicios permanentes a Productores y Consumidores. Cuenta con infraestructura adecuada, en instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad a precios justos y competitivos. Economía, seguridad y limpieza, son las premisas básicas para la atención al cliente durante los siete días de la semana.

Tabla 20: Matriz Para Formular la Visión

<b>¿Cuál es la imagen deseada?</b>	Entidad pública reconocida a nivel local por lograr eficiencia en la comercialización de productos
<b>¿Cómo seremos en el futuro?</b>	Una institución consolidada, que satisface las necesidades de la población de manera oportuna en un habitat seguro.
<b>¿Qué haremos en el futuro?</b>	Trabajar en equipo, garantizando procesos de calidad

**Fuente:** Resultado de la investigación

**Elaborado por:** El Autor

### **Visión**

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP- EMMPA, será una empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

#### **4.3.2 Valores Institucionales**

- **Transparencia.** - Poner a disposición de todos y cada uno de los comerciantes, el acceso oportuno a toda la información posible de entregar con respecto a la gestión administrativa de la empresa .
- **Equidad.** - Distribución adecuada de recursos, concediendo a cada área de los

comerciantes y un trato justo e igualitario.

- **Compromiso.** - Cumplir con los objetivos propuestos trabajando siempre en beneficio de nuestros comerciantes y ciudadanía.
- **Honestidad.** - Proceder correcto en cada actividad que desempeñan cada uno de los miembros que integran la empresa.
- **Trabajo en Equipo.** - Valorar el aporte de cada miembro del equipo, trabajando comprometidamente para alcanzar las metas en común.

### 4.3.3 Los Objetivos

La Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, tiene como objetivo la organización, la administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios que presta la empresa. Además, se encargará de impulsar la prestación de servicios que sean afines o complementarios con las actividades de la empresa.

1. Fortalecer la imagen institucional mediante la ejecución eficiente de actividades desarrolladas y planteadas
2. Fomentar los procesos de comercialización y organización mediante participación ciudadana encaminada al desarrollo sostenible de la empresa.
3. Optimizar los recursos asignados por parte del I. Municipio de Riobamba para atender cada necesidad de los comerciantes.

### 4.3.4 Objetivos Estratégicos

1. Diseñar una guía de indicadores de eficiencia para la evaluación de cada proyecto que se ejecute en el EMMPA
2. Capacitar a los comerciantes en estrategias de comercialización aplicado a cada uno de los productos que se diseñen o formen parte del EMMPA.

3. Implicaciones sobre la organización de la distribución, modificación en la estructura del canal.

#### **4.3.4.1 Objetivo Estratégico N° 1**

Diseñar una guía de indicadores de eficiencia para la evaluación de cada proyecto que se ejecute en el EMMPA

##### **1. META**

Elaborar una guía de indicadores de eficiencia para el EMMPA, para su posterior aplicación.

##### **2. ESTRATEGIA**

- Organizar, administrar, regular y controlar el sistema de comercialización de productos agrícolas y otros al interior de la Empresa.
- Facilitar el abastecimiento de productos alimenticios agrícolas y otros de acuerdo a las circunstancias.
- Establecer un sistema de información sobre precios, oferta y demanda de los productos agrícolas y los mercados.
- 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 productores, transportadores, comerciantes y compradores.
- Orientar y atender a los productores y compradores en sus solicitudes, quejas y sugerencias.
- Ejecutar, contratar o concesionar los diferentes servicios que brinda la Empresa.
- Realizar estudios de factibilidad económica y tarifaria para lograr fuentes de financiamiento que permitan cubrir los costos de operación y mantenimiento.
- Determinar y aplicar tarifas, derechos y contribuciones que hayan sido aprobadas por el Directorio con criterio de sostenibilidad.

- Imponer las sanciones establecidas en las respectivas ordenanzas y reglamentos de servicios.
- Implementar sistemas adecuados de control en la prestación de servicios.
- Contratar empréstitos internos y externos e identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones.
- Administrar los talentos humanos, y recursos tecnológicos, económicos y materiales.
- Capacitar a su personal administrativo y operativo, para que cumplan sus funciones con calidad y calidez, eficaz y eficiente, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de los indicadores de gestión.
- Capacitar y tecnificar a los productores y comerciantes en aspectos sanitarios de mercado, tales como: salud ocupacional, medio ambiente, seguridad industrial, conocimiento de normas jurídicas, ordenanzas, reglamentos y más regulaciones relacionadas con el sistema de comercialización.
- Contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de productores, comerciantes, organizaciones de consumidores finales y otros actores, mediante la prestación de servicios técnicos y de capacitación permanente.
- Desarrollar y mantener sistemas de información catastral y base de datos de los productores permanentes que desarrollan su actividad dentro de la EP-EMMPA.
- Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados en temas concernientes a su gestión.
- Revisar y actualizar su estructura orgánica de conformidad a los requerimientos institucionales.
- Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial.
- Expedir reglamentos e instructivos que regulen la actuación de los productores, concesionarios y usuarios en general de los servicios que brinda la Empresa; y,
- Fomentar el espacio físico adecuado para la comercialización de productos agroecológicos.

### **3. POLÍTICAS**

Después de un análisis minucioso de las políticas de la EMMPA presento las siguientes políticas como estrategias para mejorar los procesos de la empresa

- Planificar e impulsar el desarrollo de las acciones de comercialización de acuerdo a las necesidades a nivel local, regional y nacional;
- Fomentar e incentivar la creación y/o fortalecimiento de redes de productores para impulsar mercados más justos y competitivos, fomentando el desarrollo económico local a través de la articulación directa de las relaciones entre los productores agrícolas, comerciantes, organizaciones de consumidores y otros actores.
- Facilitar las condiciones para que funcione adecuadamente la EP-EMMPA logrando los acuerdos y alianzas estratégicas indispensables, en el que se privilegien transparencia y equidad en los precios, pesaje justo, calidad, sanidad y ordenamiento espacial.
- Propiciar e impulsar políticas institucionales para que la EP-EMMPA fortalezca preferentemente a los productores.
- Propender a la distribución y abastecimiento a través de los actores involucrados en el proceso de comercialización que impulsa la EP-EMMPA.
- Asegurar que los elementos de la política pública a nivel local se constituyan en la base de un marco favorable para el cumplimiento de los objetivos para el cual fue creada la EP-EMMPA.
- Promover información, comunicación y capacitación oportuna y de calidad dirigida a los productores, sus organizaciones y comerciantes con el objetivo de fortalecer el proceso de la comercialización.
- Incentivar la producción agroecológica, propiciando el interés por las formas de producción en armonía con la naturaleza y estilos de vida más saludables, que contribuyan a la seguridad alimentaria.
- Recaudar e invertir correcta y eficientemente los recursos que se le asignaren para el desarrollo de sus actividades.
- Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos.
- Usar productos ambientalmente aceptables.
- Integrar en el mercado a todos los productores pequeños, medianos y grandes del territorio, fomentando la participación de los comerciantes como actores del proceso e iniciativas municipales y portavoces de las propuestas de los sectores a los que representan, con el objeto de fortalecer la participación ciudadana

#### **4. TÁCTICA**

- La aplicación de los indicadores de eficiencia se realizará a partir del primer año en el que se ejecute los procesos de comercialización.

#### **5. RESPONSABLE**

Gerente General de la empresa.

#### **6. TIEMPO**

Inicio de aplicación de la Guía de Indicadores de Eficiencia a partir de diciembre de 2017.

#### **7. RECURSOS**

##### **Talento Humano**

- Supervisores
- Administradores.
- comerciantes

##### **Recursos Materiales**

- Equipo de Computación
- Informes de ejecución de proyectos
- Registro de socialización de resultados

#### **8. RESULTADOS ESPERADOS**

Dar a conocer periódicamente a todos los directivos y comerciantes de la EMMPA los resultados de la situación administrativa de la institución, a fin de receptar sugerencias que mejoren la eficiencia en caso de detectar alguna falencia en el desarrollo de los proyectos.

## 9. INDICADORES

$$\frac{\text{Total de proyectos evaluados}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} * 100$$

$$\frac{\text{Indicadores ejecutados}}{\text{Indicadores programados}} * 100$$

$$\frac{\text{Total de indicadores ejecutados}}{\text{Total de indicadores socializados}} * 100$$

## 10. PRESUPUESTO

Tabla 21: Presupuesto del Objetivo Estratégico N° 1

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	DIRIGIDO A:	FECHA	RESPONSABLE
3	Impresión de guía de indicadores de eficiencia	0,15	0,45	Gerencia	AGOSTO DEL 2018	Gerencia Administrativa
15	Copias de la guía de indicadores de eficiencia	0,05	0,75	Gerencia	AGOSTO DEL 2018	Gerencia Administrativa
6	Materiales de oficina (lápiz, esfero azul, borrador, resaltador)	1,50	9,00	Gerencia	AGOSTO DEL 2018	Gerencia Administrativa
<b>TOTAL</b>			10,2			

**Fuente:** Resultado de la investigación

**Elaborado por:** El Autor

## GUÍA DE INDICADORES DE EFICIENCIA PARA EL EEMPA

### INTRODUCCIÓN

Un indicador viene a ser la herramienta que entrega información cuantitativa con respecto al desempeño en la entrega de bienes o servicios generados por la Institución, permitiendo identificar de manera continua si los resultados obtenidos son los esperados.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de la institución. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o

dimensiones, sin especificar un nivel determinado de o particular nivel de desarrollo. (Armijo, 2011)

Los indicadores son datos que permiten obtener una visión clara de la medida en que se están desarrollando los objetivos estratégicos, representando la realidad de forma cuantitativa y veraz. Produciendo información para analizar el desempeño de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los indicadores de eficiencia permiten identificar el aprovechamiento de los recursos en las actividades que se realizan para la consecución de objetivos, maximizando los resultados con el menor uso de recursos posibles.

Pretendiendo de esta forma cubrir las principales necesidades evitando el desperdicio innecesario de los recursos otorgados por el municipio de Riobamba, los indicadores de eficiencia contribuyen enormemente al logro de los objetivos ya que al medir la ejecución de los proyectos podremos determinar si la institución está trabajando eficientemente y por ende los clientes del EMMPA se sentirán satisfechos.

## **OBJETIVOS**

1. Facilitar el cumplimiento del EMMPA de rendir cuentas de las actividades planificadas y ejecutadas a través de la información obtenida del análisis de los indicadores.
2. Proporcionar a los directivos una herramienta veraz y oportuna de medición a fin de que continuamente se evalué la eficiencia en la gestión administrativa del EMMPA.
3. Proveer a todos quienes son parte de la EMMPA de los servicios de la institución información comprensible de la EMMPA.

## **Indicadores de eficiencia aplicables al EMMPA**

Los informes de desarrollo de actividades deben contener información útil para evaluar el comportamiento de la entidad en la gestión administrativa y financiera, y valorar si las mismas han sido ejecutadas acorde a los lineamientos legales.

Para un adecuado análisis de la EMMPA se considerará los siguientes indicadores de eficiencia para su aplicación:

Tabla 22: Guía de Indicadores de Eficiencia

CONCEPTO	INDICADOR	RELACIÓN
EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	$\frac{\text{Valores Comprometidos}}{\text{Valores Presupuestados}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los valores comprometidos contra los presupuestados en el Plan Operativo Anual
Reformas Presupuestarias	$\frac{\text{Monto de Reformas Presupuestarias}}{\text{Presupuesto Inicial}} * 100$	Mide la cantidad de reformas presupuestarias en relación al presupuesto inicial permitiendo conocer el porcentaje de reformas
Pagos a Proveedores	$\frac{\text{Número de pagos atendidos a tiempo}}{\text{Número de pagos totales}} * 100$	Mide el nivel de atención oportuna en los pagos a proveedores
Desempeño del personal	$\frac{\text{Número de funciones cumplidas}}{\text{Número de funciones totales}} * 100$	Mide el porcentaje en que el personal de todo el personal de la EMMPA cumple satisfactoriamente con las funciones establecidas
Eficiencia en la atención ciudadana	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes de la EMMPA}} * 100$	Evalúa la eficiencia en la atención al público

Eficiencia en la ejecución de obras	$\frac{\text{Tiempo utilizado en la ejecución de obras}}{\text{Tiempo programado para la ejecución de obras}} * 100$	Evalúa el tiempo utilizado en la ejecución de obras sobre el tiempo establecido en los procesos de comercialización inicial del proyecto.
Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos propuestos}} * 100$	Permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a corto plazo en el EMMPA
Beneficiarios de los servicios del EMMPA	$\frac{\text{Número de barrios y comunidades atendidas}}{\text{Número total de barrios y comunidades}} * 100$	Evalúa el grado de atención por parte del EMMPA hacia la ciudad de Riobamba.

#### **4.3.4.2 Objetivo Estratégico N° 2**

Detectar e incorporar las preocupaciones, necesidades, sensibilidades y expectativas de los agricultores como elementos de contraste, validación y enriquecimiento de la información disponible en fuentes secundarias en forma de estudios, informes, jornadas especializadas, etc.

Aportar, así mismo, el punto de vista de la distribución, como agente clave de la cadena alimentaria y, en un alto porcentaje de los casos, principal cliente de la parte productora.

Proporcionar a las pymes y cooperativas una serie de herramientas e ideas para avanzar en la comercialización de sus productos

#### **1. META**

Establecer un programa de capacitación anual para los productores y comunidades en temas de planificación para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

#### **2. ESTRATEGIA**

- Buscar centros de capacitación que brinden charlas sobre planificación orientadas a la elaboración de proyectos.
- Realizar una jornada de capacitación a los productores y comunidades en temas referentes a planificación de proyectos.

#### **3. POLÍTICAS**

Los cambios en las organizaciones empresariales de origen vienen presididos por tres variables:

- El paso de una agricultura tradicional a otra de intensa innovación tecnológica y con gran importancia de la información.

- El deseo de captar una mayor participación en el valor añadido del Producto.
- El interés por controlar más la comercialización de sus productos.
- Las exigencias de las cadenas de distribución minoristas europeas orientadas a asegurar un cierto volumen de suministros, altos niveles de calidad, las condiciones de cultivo.

#### **4. TÁCTICAS**

- Aumentar el nivel de control sobre la distribución del producto, llegando directamente a los comerciantes;
- Homogeneizar la oferta y los precios entre los distintos puntos de venta y ofrecer un producto con una presentación y empaçado.
- Programar más eficientemente el surtido y variedad de productos; Incrementar su poder de negociación, que es mucho mayor que el de cada centro individualmente considerado.
- Disminuir los costes logísticos de transporte y almacenamiento de todo el proceso de distribución, a través de una gestión eficaz por la central de las tareas necesarias para acercar el producto al consumidor.

#### **5. RESPONSABLE**

Gerente General del EMMPA

#### **6. TIEMPO**

Trimestralmente presentar resultados de los productos y sus consumos.

#### **7. RECURSOS**

##### **Recursos Humanos**

- Funcionarios del EMMPA
- Comerciantes

## **Recursos Materiales**

- Proyector
- Equipo de computación
- Parlantes
- Materiales de oficina (hojas, lápices, esferos)

## **8. RESULTADOS ESPERADOS**

Los nuevos hábitos de consumo, provocados por un estilo de vida caracterizado por la incorporación de la mujer al trabajo, están produciendo un importante descenso en la periodicidad de las compras de los productos de alimentación. El consumidor compra con menos frecuencia, y busca cada vez más la comodidad que le proporcionan aquellos establecimientos con amplitud y profundidad de surtido.

En particular, la extensión de las formas comerciales de proximidad, con mayor capacidad de atracción comercial que las tiendas tradicionales y los autoservicios, va a acentuar el debilitamiento del comercio tradicional y configurarse como principal competidor del hipermercado

Tradicionalmente, los asentadores han venido dominando el mercado mayorista de frutas y hortalizas. Sin embargo, ahora son objeto de la presión de sus compradores, es decir, de los distribuidores minoristas.

Los almacenistas en origen y en destino constituyen un colectivo de intermediarios que se enfrentan a un futuro problemático e incierto debido, esencialmente, al aumento en la concentración de la distribución minorista que está desplazando a esos mayoristas tradicionales

Por un lado, la competencia de la gran distribución y, por otro, la creciente –aunque pausada– organización de la producción, dejándose notar sus efectos de forma lenta, aunque progresiva. Muestra de este último factor es que muchos productores se estén instalando en los mercados centrales de destino para realizar desde allí su función distributiva.

#### **4.3.4.3 Objetivo Estratégico N° 3**

Implicaciones sobre la organización de la distribución, modificación en la estructura del canal.

##### **1. METAS**

EL fomento de las relaciones directas entre productores y consumidores, acortando las cadenas de suministros de alimentos, permite contribuir a la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos

##### **2. ESTRATEGIAS**

- Dar a conocer la estructura orgánica del EMMPAR a todos los clientes a través de cuadros publicitarios.
- Conferir a cada integrante del EMMPA el manual de funciones a fin de lograr un desempeño eficiente en sus actividades

##### **8. RESULTADOS ESPERADOS**

Mejorar la relación entre los minoristas y productores a través de un agente de compras en origen. Aquí, el minorista asume la intermediación con el productor a través de un agente en origen que compra en su nombre, ya que suele conocer la mayor parte del proceso de intermediación entre productores y consumidores, resultando dos puestas en mercado del producto. Este circuito tiene una importancia menor que la anterior, ya que las principales organizaciones minoristas nacionales actúan en el canal anterior. Aquí actúan algunas cooperativas de detallistas, pero el desarrollo de este canal reside en la coordinación de los grupos minoristas, a través de compradores de organizaciones regionales o nacionales, en las zonas de producción, pudiendo asumir, incluso, la función de mayorista en origen.

Este canal también existe a nivel de comercio internacional, en el que posee cierta importancia, ya que muchas cadenas de distribución minoristas y grupos de compra europeos se abastecen directamente en los mercados de producción españoles a través de un agente de compras. Un cuarto tipo de canal alternativo al tradicional se

corresponde con el que tradicionalmente se ha denominado circuito paralelo imperfecto. Son aquellos en los que se elude el mercado central de destino, pudiéndose reducir alguna figura del canal comercial tradicional: el mayorista de origen o el de destino, aunque el comercio detallista normalmente va a estar presente. Pero existen más posibilidades, y dentro de éstas hay que incluir todas aquellas acciones en las que a través de integraciones un escalón asume el papel de otro, u otros, en el circuito comercial. Son, pues, muy variadas las combinaciones posibles.

## 10. PRESUPUESTO

Tabla 23: Presupuesto del Objetivo Estratégico N°3

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
70	Impresión de guía de indicadores de eficiencia	0,15	10.50	Gerencia	AGOSTO DEL 2018	Gerencia Administrativa
70	Copias de la guía de indicadores de eficiencia	0,05	3.50	Gerencia	AGOSTO DEL 2018	Gerencia Administrativa
70	Materiales de oficina	1,50	105	Gerencia	AGOSTO DEL 2018	Gerencia Administrativa
<b>Total</b>					<b>119</b>	

**Elaborado por:** El Autor

## CONCLUSIONES

- después de haber realizado el diagnóstico de la Empresa Mercado de productores Agrícolas San Pedro de Riobamba pudimos determinar que la entidad no cuenta con estrategias comerciales pertinentes que ayuden a la perfecta comercialización de los productos agroalimentarios que se venden en la misma. También la imagen institucional que en estos momentos presenta la empresa no es acorde a un mercado mayorista digno de la ciudad de Riobamba
- los canales de distribución de la EMMPA son empíricos es decir no cuentan con una teoría o una base legal que regule el abastecimiento de los productos que se comercializan dentro de la empresa.
- Como conclusión final podemos decir que el Mercado Mayorista de la ciudad de Riobamba tiene falencias en cuanto a la venta de sus productos ya que al ser un mercado mayorista su principal labor es vender sus productos por cantidades grandes y no de forma minorista como en la actualidad se realiza.

## RECOMENDACIONES

- Para que la Empresa Mercado De Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba mejore en su accionar se debe capacitar y tecnificar a su personal tanto como productores, comerciantes y personal administrativo, en ámbitos estratégicos básicos como la atención al cliente la presentación de sus productos los registros de sanidad que estos debe poseer entre otros. Para poder ser un mercado competitivo dentro de la ciudad y fuera de ella.
- Las estrategias que se propone dentro de la empresa son las de realizar normas y estatutos que se cumplan para poder saber la cantidad de productos que ingresan o salen del mercado mayorista, además también podremos medir las condiciones en las que el producto es empaquetado garantizando un servicio de calidad.
- Se recomienda que las autoridades tomen en cuenta este proyecto de mejoramiento a los procesos de comercialización y canales de distribución puesto que de esta manera van a poder cumplir de una forma garantizada los objetivos que se plantearon una vez constituida la empresa. Que la de abastecer la producción nacional en grandes cantidades y no como se trabaja en la actualidad haciendo una venta de forma minorista.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. (2009). *Contabilidad financiera*. Castellón: Universitat Jaume.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?*. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos: Teoría y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Casado, A., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante: Club Universitario.
- CEDATOS. (01 de enero de 2016). *Situación actual del empleo en el Ecuador*. Obtenido de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=234](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=234)
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Cuevas, F. (2004). *Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes*. México: Limusa.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- EKOSNEGOCIOS. (2017). *Desarrollo Sostenible*. Obtenido de: [http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte\\_Tablas](http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte_Tablas)
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa moderna: El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial*. México: ISEF.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The Balanced ScoreCard*. Madrid: Grupo Planeta.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.

- Mendoza, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- Ortíz, H. (2008). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Páez, F. (23 de Octubre de 2012). *El Cuadro de Mando Integral (I): qué es y para qué sirve*. Obtenido de: <http://www.cmigestion.es/2012/cuadro-de-mando-integral/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador*. (junio de 2017). *Indice de Pobreza Multidimensional*. Obtenido de: <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: PUCP.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México: McGrawHill.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

