PLAN ESTRATEGICO MERCADO MAYORISTA RIOBAMBA - EP

RIOBAMBA
Mercado Mayorista

RIOBAMBA
Mercado Mayorista

ÍNDICE

1. Antecedentes de la planificación

La gestión institucional pública tiene un gran reto actual y futuro, referente a la anticipación de los hechos y las acciones actuales que cambien, reorienten o continúen en el camino deseado, no es una tarea fácil por las múltiples variables del entorno (política, economía, entorno, tecnología) que influyen sobre una organización. Marcar la importancia de la planificación es un reto, en una institución que en sus 23 años de existencia no ha contado con un plan estratégico.

Pensar a futuro, identificar los factores de cambio, proyectar la funcionalidad, asumir disrupciones, identificar escenarios y acciones; es parte de la planificación, que, desde su concepción más básica, citando a Matus, ***"pensar antes de hacer".*** Esto, plasmado en un sistema público es aún más complejo por la responsabilidad inherente con los ciudadanos involucrados en la competitividad existente entre territorios.

Los tres grandes bloques de una planificación estratégica parten de **la identificación de la situación actual** en los diferentes ámbitos institucionales, que luego en su ejecución se convierte en la línea base donde indicadores cuantitativos demuestran los cambios positivos y negativos que se lograron con un proceso de planificación. El segundo elemento es la **formulación de la estrategia o propuesta del plan** donde se aplican varias metodologías participativas que generan empoderamiento de los actores, se priorizan acciones y se define la ruta a seguir. En tercer lugar, está el **modelo de gestión** o implementación de la estrategia, identificando recursos responsables y planes de acción para alcanzar ese sueño establecido en la visión institucional.

La Planificación estratégica de la Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista de Productores San Pedro de Riobamba **tendrá un horizonte de cinco años** es decir hasta el año 2028.

2. Marco legal de la planificación en Ecuador

La planificación debe ser entendida e interpretada desde una óptica multinivel, partiendo de las mega tendencias a nivel mundial entre estos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las agendas mundiales, las agendas multilaterales, latinoamericanas y binacionales de allí al nivel nacional y subnacional en los diferentes niveles de gobierno a los planes sectoriales e institucionales, en este capítulo se analiza los elementos de mayor influencia en el nivel de planificación municipal.

a. La Planificación Nacional

Los gobiernos a nivel mundial cuentan con un marco normativo que rige su funcionamiento, identificando derechos y obligaciones de ciudadanos e instituciones, la planificación de la misma manera toma en cuenta las disposiciones supranacionales que generan directrices y compromisos, a parir de esta consideración en Ecuador, como máxima directriz está la Constitución de la República, aprobada mediante consulta popular que, **como parte de los deberes primordiales del estado**, el Art 3 dice:

> ...5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable... 6. Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización (CRE, 2008, Art.3)

Esta mención da un sitial privilegiado a la planificación y el desarrollo, pero en la realidad su consideración en los territorios, pasa solamente por el cumplimiento de normativas, que no generan compromisos de cambio positivo en el largo plazo.

Aquí entra en análisis la estructura de planificación del Estado, partiendo del Plan Nacional de Desarrollo como máxima directriz política y administrativa, que articula la acción pública definiendo: visión, políticas de gobierno, estrategias, metas, indicadores lineamientos y concesos estratégicos de largo plazo, como lo establece la CRE dice:

> Art. 275 El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución.

> Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores (CRE, 2008).

Este instrumento establece un marco general bajo el cual las instituciones públicas deben regir su accionar, tomando en cuenta estos elementos para orientar las inversiones tanto del gobierno nacional como subnacionales, es decir se constituye en un mandato para el período de gobierno y directriz para los otros niveles de gobierno, lógico está mencionar que cada gobierno tendrá sus intereses e intencionalidades para hacer efectiva su propuesta de gobierno, como sus intereses de grupo de poder.

Existe una jerarquía normativa en Ecuador, que da mayor énfasis a las leyes orgánicas y luego a las ordinarias, por esta razón el siguiente nivel está tipificado en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), en el TÍTULO I: DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO, EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y LA POLÍTICA PÚBLICA. CAPÍTULO PRIMERO: DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL, menciona:

> *Art. 9.- Planificación del desarrollo. - La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.*
> *Art. 10.- Planificación nacional. - La planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central, y se ejerce a través del Plan Nacional de Desarrollo... Para este efecto, se desarrollará una Estrategia Territorial Nacional como instrumento complementario del Plan Nacional de Desarrollo, y procedimientos de coordinación y armonización entre el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados para permitir la articulación de los procesos de planificación territorial en el ámbito de sus competencias (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COPFP], 2010).*

b. La Estrategia Territorial Nacional (ETN)

Entra en análisis un elemento adicional que es la Estrategia Territorial Nacional, que contiene los procedimientos de coordinación, articulación y armonización entre el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados, que de acuerdo a sus competencias y en los diferentes niveles, generen una simbiosis de desarrollo territorial.

Se establece la metodología para su elaboración de acuerdo con el COPFP Art. 36.1.- De la Estrategia Territorial Nacional. Menciona lo siguiente:

> La Estrategia Territorial Nacional (ETN) es parte constitutiva del Plan Nacional de Desarrollo y sus determinaciones tendrán carácter vinculante y serán de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones que forman parte del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
> La Estrategia Territorial Nacional es la expresión de la política pública nacional en el territorio y es un instrumento de ordenamiento territorial a escala nacional, que comprende los criterios, directrices y guías de actuación sobre el ordenamiento del territorio, sus recursos naturales, sus grandes infraestructuras, los asentamientos humanos, las actividades económicas, los grandes equipamientos y la protección del patrimonio natural y cultural, sobre la base de los objetivos y políticas nacionales contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COPFP], 2010, Art. 36).

Para la elaboración tanto del Plan Nacional de Desarrollo como la Estrategia Territorial Nacional y demás instrumentos de planificación sectorial, el estado se cuenta con la NORMA TECNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA. Resolución 13. Registro Oficial 91 de 29-nov.-2019, donde establece los contenidos mínimos de cada documento. Siendo referenciales para esta investigación.

c. Los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)

El nivel de aplicación de esta investigación están los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales (GAD-C), que tienen la obligatoriedad de contar con un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) en el que debe incluirse entre otras la competencia exclusiva de tránsito y transporte, por la responsabilidad asumida en base a la reglamentación del caso.

Como todo lo público se establece por normativa: constitucional, orgánica y ordinaria los **Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial,** tiene su tratado tanto en las normas citadas como sus especificidades que menciona el COPFP, SECCIÓN TERCERA: DE LOS PLANES DE DESARROLLO Y DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS Art. 41:

> Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial son los instrumentos de planificación que contienen las directrices principales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio.
> Tienen por objeto ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la

materialización del modelo territorial deseado, establecidos por el nivel de gobierno respectivo.
Serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización" (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COPFP], 2010, Art. 41).

La concepción inicial para la elaboración, implementación y evaluación de los PDOT propone contar con un instrumento consensuado, de construcción de territorios competitivos, sostenibles y sustentables, como parte del Sistema Nacional de Planificación que: planifique, articule, coordine y ejecute acciones, de forma complementaria con los diferentes gobiernos del mismo nivel, superiores e inferiores; además cuenten con directrices nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Territorial Nacional. Una forma técnica de funcionamiento planificado del Estado Ecuatoriano.

También se consideran en el PDOT las propuestas de cada gobierno de turno, donde se hagan efectivos los ofrecimientos de campaña electoral, que sirvieron para alcanzar al poder y los ciudadanos, apoyaron dicha expectativa; eso se hace evidente por la obligatoriedad de actualización del PDOT cada periodo de gobierno, generando elementos positivos como negativos al momento de ponerlos en práctica, y que no son variables de análisis en esta investigación.

d. La Planificación institucional

Como norma específica la Ley Orgánica de Empresa Públicas establece la planificación como el eje central de la gestión, seguimiento y evaluación de las administraciones de la siguiente manera:

TITULO V. DEL SISTEMA DE CONTRATACION EN LAS EMPRESAS PUBLICAS CAPITULO 1. DE LAS DISPOSICIONES GENERALES Art. 34.- CONTRATACION EN LAS EMPRESAS PUBLICAS.- Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente: 1. PLAN ESTRATEGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del

Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

De acuerdo a las NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Acuerdo de la Contraloría General del Estado 39 Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009 Ultima modificación: 13-may.-2019

200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente. El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba" fue creada mediante Ordenanza N° 012-2002 sancionada el 3 de junio de 2002, reformada por las Ordenanzas 016-2002- sancionada s el 13 de noviembre de 2002 y 005-2005 y sancionada el 23 de septiembre de 2005. Por efecto de la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el 19 de abril de 2010 Constituyese con Domicilio en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo. La Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba", cuya denominación será EP-EMMPA, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

La EP-EMMPA se rige principalmente por la Constitución, El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Código Orgánico de Planificación de las Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Ordenanza No. 010 del año 2010 que regula los Servicios Públicos, Manual de Clasificación y Valoración de Puestos Basados por Competencias para la Aplicación y Funcionamiento de la Estructura Orgánica por Procesos y Manual de Funciones de los Trabajadores, que establece las escalas remunerativas, las disposiciones de los reglamentos internos generales y específicos que se expiden y demás normas jurídicas aplicables.

Según la disposición Constitucional contenida en el Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatoria para el sector público e indicativo para los demás sectores.

a. Infraestructura y equipamiento institucional

El Mercado Mayorista Riobamba - EP-EMMPA cuenta con una superficie de 79.981 m^2, distribuidos en 18 naves y 3 explanadas de comercialización. La plataforma principal está conformada por 12 de las 18 naves, y las seis restantes responden a la nave de cargas, nave de fruta tropical, nave de mariscos y ajos, nave de cuartos fríos, nave del centro comercial y finalmente nave de fresa y mora. Las 3 explanadas corresponden a la comercialización de tomate riñón y pepinillo; zanahoria y remolacha; y, la de hortalizas y alfalfas.

En áreas edificadas se cuenta con una superficie aproximada de 30.000 m^2 representando el 37% de la superficie total, la superficie restante corresponde a

espacios destinados a parqueaderos, comercialización, vías, áreas verdes, accesos peatonales y vehiculares.

El Sistema eléctrico del mercado, citando el diagnóstico del "Estudio del sistema de distribución e iluminación de energía eléctrica de la EP-EMMPA", presenta un sinnúmero de puntos que deben ser subsanados, con la finalidad de brindar un servicio adecuado y disminuir los riegos ocasionados por una exposición inadecuada a la energía eléctrica.

Dentro de las patologías encontradas se detallan acometidas expuestas, falta de organización, señalización y etiquetado para el control del sistema eléctrico; pozos con deterioro y daño en las tapas; mangueras y tuberías eléctricas cubiertas por tierra, lodo y basura; cableado en mal estado, roto, desconectado, sin aislamiento, etc.

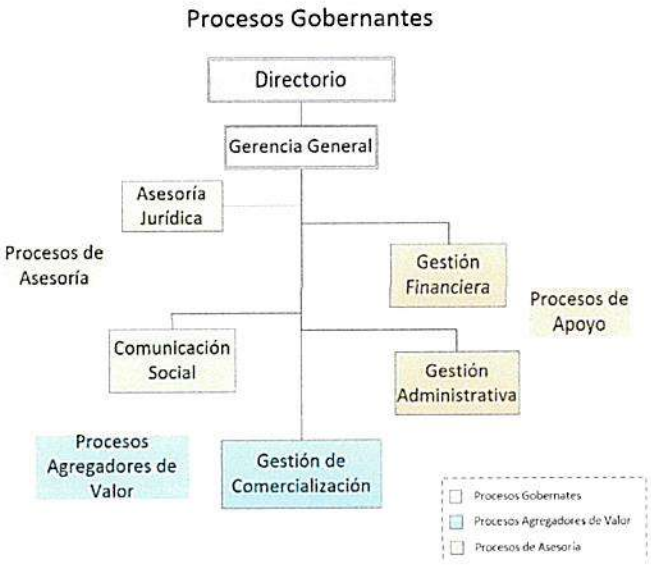
El Sistema Hidrosanitario, en la mayor parte de la infraestructura, ha cumplido su vida útil, se presentan roturas y frecuentes colapsos en los sistemas de provisión de agua potable y así mismo, de alcantarillado. Esto puede deberse en cierta medida a que las instalaciones no fueron diseñadas para la capacidad que el mercado requería y su inminente crecimiento.

Existen varias naves que requieren un mantenimiento preventivo y correctivo de cubierta, además, sería muy importante dar un salto al uso de materiales de grado alimenticio, o que sean totalmente lavables para mejorar la asepsia del lugar por ende la calidad del producto.

La falta de infraestructura adecuada (envolvente, cerramiento, calidad de piso, etc.) genera problemas a los comerciantes y al producto que ofertan ya que están expuestos a agentes contaminante externos y a factores climáticos que no contribuyen con la conservación del producto. Se recomienda proyectar una infraestructura de escala adecuada que responda a las necesidades del comerciante interno del Mercado Mayorista, tanto como de la ciudad de Riobamba.

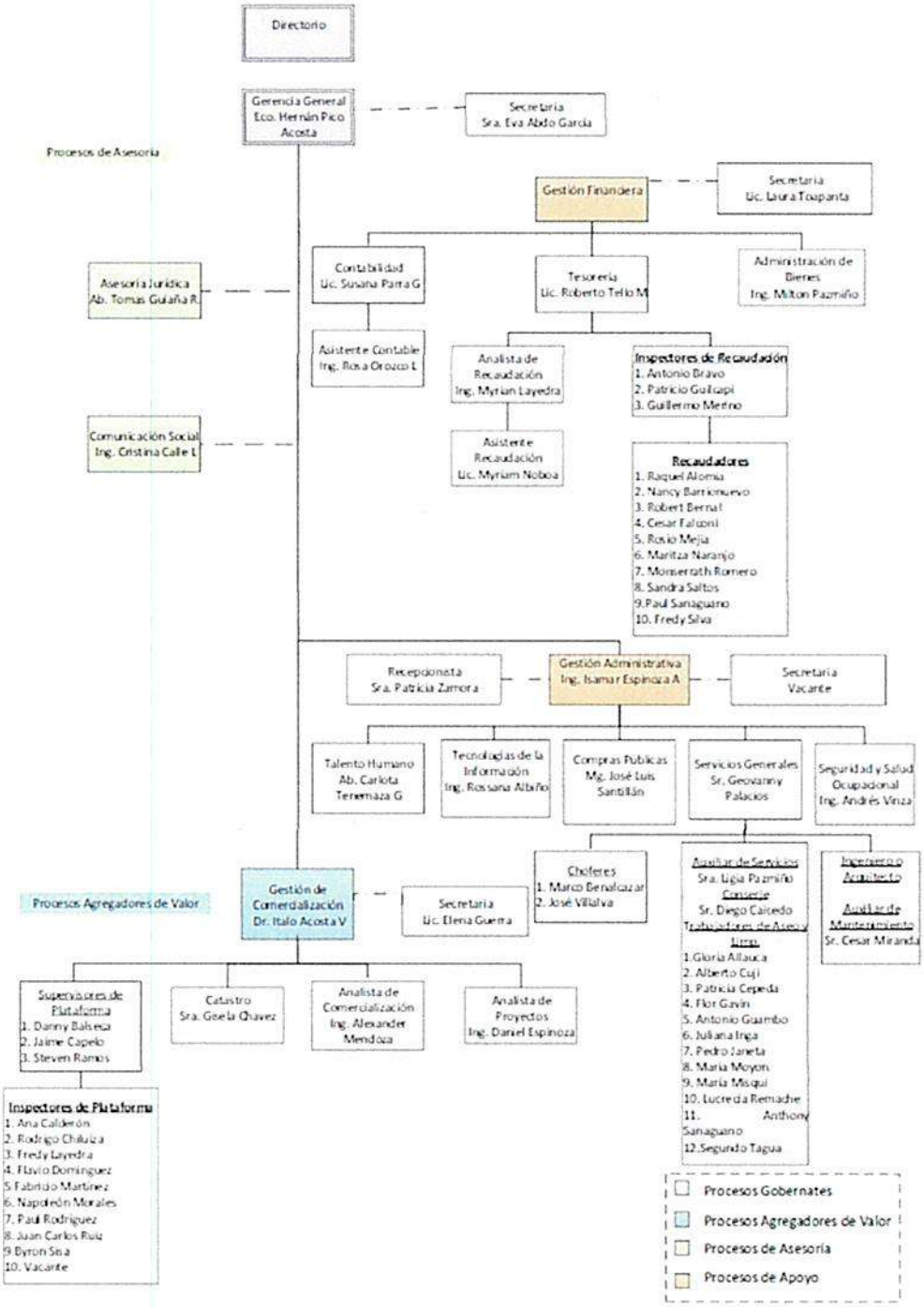
En cuanto a equipamiento, se recomienda proyectar un sistema de cuartos fríos para los comerciantes y que así, logren almacenar el volumen de productos necesarios en óptimas condiciones.

b. Estructura Organizacional



RIOBAMBA
Mercado Mayorista

Procesos Gobernantes



c. Talento Humano

La EP-EMMPA en la actualidad tiene asignado en control y administración del mercado a 65 personas de las cuales, son 26 administrativos, 02 conductores, 11 aseo y limpieza, 03 supervisores de plataforma, 03 inspectores de recaudación, 10 inspectores de plataforma y 10 recaudadores.

En torno al horario de trabajo el personal cumple sus actividades en el horario de 07H00 a 16H00, mientras que el personal operativo cumple sus actividades en turno rotativos mismos que cuentan con el aval del Ministerio de Trabajo.

TABLA DE SERVIDORES POR TIPO DE CONTRATO Y POR SEXO		
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	**HOMBRE**	**MUJER**
Nivel Jerárquico Superior	3	1
Nombramiento Permanente	2	7
Nombramiento Provisional	3	4
Contrato Indefinido	22	11
Contrato Ocasional	7	5
TOTAL	**37**	**28**

d. Tecnologías de la información y comunicaciones:

Para identificar el avance tecnológico de una institución, es necesario identificar los elementos de hardware y software que actualmente la EP-EMMPA, cuenta:

i. Sistema de Control de Estacionamientos SCE:

Es un sistema con arquitectura cliente / servidor, cuya aplicación está desarrollado en Visual Basic y la base de datos en María DB alojada en un servidor de Base de Datos, Hp Proliant ML 350 Gen 9. Este sistema permite el registro y control de los vehículos que diariamente ingresan a la EP-EMMPA, permitiendo recaudar los valores por concepto de parqueadero, siendo este el rubro de ingreso de ingreso económico más importante de la institución. Está compuesto por los módulos de entrada, salida y administración.

Ítem	Tipo de vehículo	Tarifa ($)
1	Pequeño	0.50 hora / fracción
2	Mediano	0.80 hora / fracción
3	Grande	1.40 hora / fracción
4	Mula	2.00 hora / fracción
5	Trailer	3.00 hora / fracción
6	Moto	0.50 hora / fracción
7	Triciclo	0.20 sin límite de tiempo
8	Camionetas (Merzocentro)	0.10 sin límite de tiempo
9	Fruta Tropical	*Tarifa diferenciada
10	Marisco	0.20 sin límite de tiempo

- ✓ **Módulo de entrada:** este módulo se utiliza en las garitas de ingreso vehicular, permite seleccionar el tipo de vehículo, registra la fecha y hora de ingreso y emite el ticket al usuario. Actualmente se cuenta con las siguientes tarifas de acuerdo al tipo de vehículo:

- ✓ **Módulo de salida:** este módulo funciona en las cuatro garitas de salida vehicular donde se ingresa el ticket y se registra el valor a cancelar por el usuario de acuerdo a la fecha, hora de ingreso y tipo de vehículo registrado en el ingreso, emitiendo la respectiva factura electrónica.

- ✓ **Módulo de administración:** permite la parametrización de valores a ser utilizados en el sistema como registro de clientes para la facturación, tarifas, además de los reportes que se obtienen diariamente.

Por la falta de mantenimiento y actualización del sistema se encuentra en deplorables condiciones, lo que se presta a vulnerabilidades en el control de recursos, además de limitadas facilidades a los usuarios para los pagos, elementos que deberán ser analizados para futuras intervenciones.

e. Sistema Financiero SINFO:

Es una aplicación con arquitectura cliente servidor está desarrollada en Visual Studio .Net y la base de datos en SQL Server 2008, alojada en el servidor Dell Power Edga T620 con sistema operativo Windows Server, permite llevar un control adecuado de las operaciones financieras - contables, generando información importante para la toma de decisiones y aplicación de estrategias.

Está conformado por los siguientes módulos:

- ✓ Presupuesto
- ✓ Contabilidad
- ✓ Tesorería
- ✓ Bancos
- ✓ Inventario
- ✓ Facturación
- ✓ Nómina
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Proveedores
- ✓ Administrador
- ✓ Catastro

Estos dos sistemas se encuentran interconectados mediante la generación diaria del archivo plano de la recaudación del Sistema SCE el mismo que es enviada al sistema financiero SINFO para su registro y procesamiento, además cuentan con el módulo de facturación electrónica que se encarga de la generación de comprobantes autorizados por el SRI, el mismo que está contemplado para trabajar en segundo plano sin afectar el normal desempeño de otros programas, entre sus funcionalidades podemos mencionar:

- ✓ Generación de archivos XML en base a los formatos del SRI.
- ✓ Firma electrónicamente los archivos XML.
- ✓ Envío de los comprobantes electrónicos a los Web Services del SRI.
- ✓ Recepción de los comprobantes autorizados.
- ✓ Envío vía correo electrónico de los comprobantes autorizados en formato pdf y XML a sus clientes o proveedores.

La automatización de los procesos financieros ha permitido que las actividades laborales se desarrollen con mayor eficiencia y efectividad reduciendo los tiempos de respuesta y entregando información confiable y segura. También es necesario mencionar que no se están utilizando los módulos existentes lo que demuestra una subutilización de la herramienta que deberá tomarse en cuenta para su mejor operatividad

4. Procesos y procedimientos

Mediante Ordenanza 010-2010, de fecha 19 de abril de 2010 se crea la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, a partir de su creación dentro del acto administrativo y de gestión se han desarrollado y ejecutado diversos procedimientos que permitan regular y

controlar el normal funcionamiento de la EP-EMMPA en observancia y cumplimiento de la normativa legal vigente, es así que en la actualidad la EP-EMMPA dentro de su marco normativo legal cuenta con:

- Reglamento Interno de Funcionamiento de la EP-EMMPA.
- Reglamento interno de administración del Talento Humano.
- Reglamento Organico de Gestión Organizacional por Procesos de la EP-EMMPA.
- Manual de Clasificación y valoración de Puestos de la EP-EMMPA.
- Manual de Funciones de los Trabajadores de la EP-EMMPA.

En la actualidad y tomando en consideración el giro del negocio de la EP-EMMPA, es necesario que se realice un proceso de reingenieria a la normativa interna de funcionamiento, misma que permitirá que la estructura organica institucional se encuentre actualizada y en base a las necesidades tanto de usuarios internos como externos y de esta manera se puedan obtener un mayor indice de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos institucionales.

En la actualidad la EP-EMMPA, cuenta con una estructura orgánica institucional misma que no se encuentra alineada a cada una de las necesidades institucionales, ya que, por la falta de definición de los productos y servicios de cada una de las Unidades Administrativas, así como de las atribuciones y responsabilidades mismas que se plasman en un Estatuto Organizacional por Procesos ha ocasionado retraso en el desempeño institucional y en la prestación de los servicios a nuestros usuarios.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO

a. Político

La situación politica del Ecuador está marcada por el período electoral del 20 de agosto, donde los sucesos previos marcaron las aristas de campaña de los candidatos entre estas se encuentra:

- El asesinato del Alcalde de Manta, por causas y autores desconocidos que pusieron en evidencia las implicaciones previas de los involucrados y los itereses futuros en este territorio.
- La campaña de confrontación de uno de los candidatos a la Presidencia de la República lo llevo al mas alla, en un confuso y vergonsoso asesinato, con cruce de acusaciones para reposicionar a los que continuaron en la lid electoral.
- Al momento de escribir este artículo nos encontramos en plena campaña política con dos candidatos de marcadas diferencias en sus posiciones

políticas, pero ninguno con una clara posición de cambio y acciones que neceseta el país.

Los problemas politicos marcados por la ingobernabilidad a traves del legislativo, donde priman los intereses particulares o de grupo para el manejo de lo público, por sobre los interes de la patria, que es lo más intereseante para estos grupos el manejo de aduanas, permisos de minería, control en fronteras, manejo de empresas estrategicas del estado como energía, petroleo, telecomunicaciones entre otras.

Se debe mencionar que la tendencia dificilmente cambiará el rumbo actual, marcado por la inseguridad el narcotrafico y la falta de políticas públicas que den un giro hacia el bienestar.

la Empresa Pública Municipal de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba con sus diferentes eslabones de actores de la cadena agroaliemntaria como son: productores, introductores, comerciantes con puestos fijos, comerciantes sacadores, transportistas, estibadores, cocheros, comerciantes mayoristas de destino, comerciantes detallistas y consumidores finales; deberemos primero reflexionar sobre a quién encargamos el manejo de lo público a nivel de parroquias, cantones, provincias y país debiendo ser verdaderos estadistas, más alla del manejo mediatico.

En segundo lugar generar acuerdos básicos de trabajo, mirando más alla de lo que hago en esta cadena; y, pensando en que la responsabilidad del prodcto que pasa por mis manos termina cuando este es consumido por otro ser humano cuya necesidad es alimentarse y ganar salud y bienestar.

Pensar en el futuro es nuestra responsabilidad, saber lo que debemos hacer hoy para el escenario que se nos viene sea mucho mejor que el actual, eso es lo que busca un plan estrategico y estamos en ese camino.

b. Económico

Para entender la situación de una institución es necesario partir del contexto en el cuál se desemvuelve, mucho más si se trata de una empresa pública por las incidencias en torno a la plitica económica, social y productiva del país, este analisis a nivel meso genera la primera perspectiva de ubicación, que deberá ser conjugada con la realidad más local, buscndo las diferentes articulaciones y complementariedades necesarias para que la competencia en ejecución sea realizada de manera eficiente.

Uno de los bloque de alta incidencia en las actividades de la Empresa Pública Municipal de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamaba, tiene que ver con el desenvolvimiento de la Economía Nacional, atadado al Producto Interno Bruto, que mide la riqueza creada en un periodo; y su tasa de variación es considerada como el principal indicador de la evolución de la economía de un país. De acuerdo al reporte elaborado por el banco Central de Ecuador a junio del 2023, donde

analiza la variación pordentual del PIB del primer trimeste del 2023, existiendo un decrecimiento del 3,4% respecto al mismo periodo inmediatamente anterior

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB decreció en 3,4% respecto al cuarto trimestre de 2022, debido al desempeño negativo del Gasto de Consumo Final del Gobierno General, de las Exportaciones de bienes y servicios; de la FBKF; y del Gasto Consumo Final de los Hogares.

PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB

Precios constantes de 2007. Tasas de variación trimestral

	t1 19	t2 19	t3 19	t4 19	t1 20	t2 20	t3 20	t4 20	t1 21	t2 21	t3 21	t4 21	t1 22	t2 22	t3 22	t4 22	t1 23
Var t:t-1	-0.6	0.2	0.4	-1.4	-1.0	-12.1	6.1	1.3	1.5	2.2	0.4	0.7	0.1	0.2	1.7	2.3	-3.4
Var t:t-4	1.2	0.4	0.0	-1.4	-1.8	-13.9	-9.0	-6.4	-4.1	11.6	5.5	4.9	3.4	1.4	2.7	4.3	0.7

Fuente: BCE

Banco Central del Ecuador

"En términos trimestrales, la economía ecuatoriana decreció en 3,4% durante el primer trimestre de 2023 en comparación con el cuarto trimestre de 2022. Esta disminución se explica por la reducción en el Gasto de Gobierno (-7,3%), en las Exportaciones (-5,1%), en la Formación Bruta de Capital Fijo (-4,6%) y en Consumo de los Hogares (-2,0%).

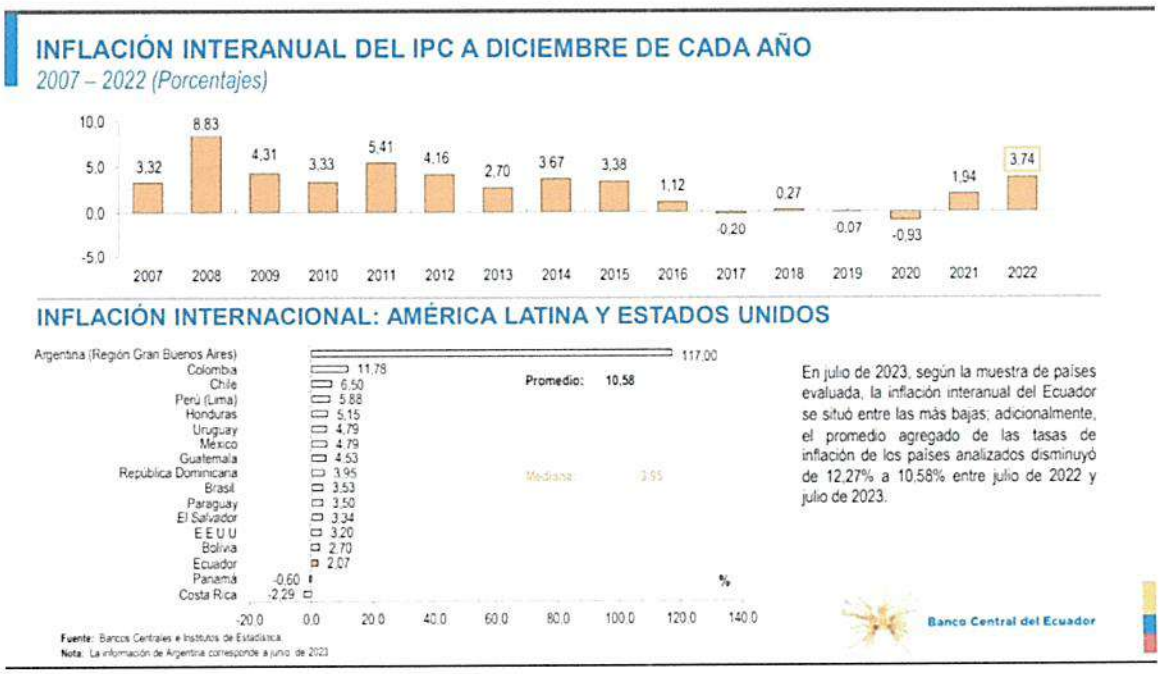
Es importante señalar que los resultados del primer trimestre de 2023 reflejan el decrecimiento de la producción nacional de petróleo ocasionado por las dos declaratorias de fuerza mayor realizadas por Petroecuador durante los meses de febrero y marzo. La primera declaratoria se dio por el socavón en el río Marker, en la provincia de Napo, que frenó las operaciones de los dos oleoductos del país entre el 23 de febrero y el 1 de marzo de este año. Mientras que, la segunda declaratoria fue consecuencia de los conflictos con comunidades cercanas a cuatro campos petroleros (Edén-Yuturi, Bloque ITT, Auca y Bloque 16-67).

Además, el Gasto de Gobierno reportó una reducción respecto al último trimestre de 2022, dado que en dicho trimestre se realizó el proceso de equiparación y homologación salarial de los docentes del magisterio. Finalmente, la contracción de la Formación Bruta de Capital Fijo respondió a la disminución en la adquisición de maquinaria y equipo de transporte, a una menor actividad en el sector de la construcción, y a la incertidumbre política que atraviesa el país desde inicios de 2023".[1]

Esta información nos lleva a pensar que la situación del pais para los 3 trimestres restantes poco o nada cambiará esta tendencia, complejizada por otro proceso electoral presidencial que genera más dudas que certezas.

[1] https://n9.cl/46mnl7

Otro indicador importante es la inflación del índice de presios al consumidor, que indica la variación porcentual de los precios a nivel nacional



Este indicador pasa de un estancamiento casi negativo en los años 2017, 2018, 2019, a un decrecimiento en el año 2020, para en el año 2021 llegar al 1,94% y el año 2022ª 3,74, siendo una de las más bajas de Latinoamérica y se interpreta como un indicador razonable.

Para la contextualización de la Empresa Pública Municipal de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba que se dicada a generar facilidades para que funcione el agronegocio de productos perecederos, es importante saber la evolución de este sector a nivel nacional, relacionando con los costos y precios locales, lo cual se puede visualizar en el siguiente gráfico:

El análisis para el grafico anterior se relaciona con el aporte realizado por el sector de alimentos a la inflación anual, alcanzando el 6,12% uno de los sectores que mas aporta a la inflación total del año 2023, que corresponde a subida de precios en los alimentos, lo que repercute a nivel local en mayores precios para el productor, pero con la complejidad de que el poder adquisitivo de los ciudadanos no a cambiado y tiende a la disminución, razón más que suficiente para cambiar los habitos de consumo cuando un producto se encuentra por encima de lo cotidiano

En general la situación económica se encuentra en una situación estable de baja expectativa, debiendo realizarse monitoreos permanentes para optar por nuevas estrategias de enfrentar sobretodo el proceso politico cuyos resultados reorientarán el escenario

c. Social

En el ámbito social, es imprescindible mencionar el efecto que tuvo la pandemia del CO-VID 19 en las dinámicas sociales del Mercado Mayorista.

Según la OIT, el sector agrícola, está clasificado como una actividad de nivel de riesgo bajo-medio y que según el informe desarrollado por la CEPAL y la OIT (2020) estimaron que el sector agrícola, ganadero y silvícola tendría un impacto bajo-medio en la producción económica como resultado de la pandemia. Sin embargo, es conocido que el sector rural tiene limitado acceso a equipos de protección personal, al suministro de agua y a correctas instalaciones sanitarias por lo que se ven expuestos a riesgos de contagio.

La infraestructura del Mercado Mayorista no garantiza al 100% mejorar las condiciones antes mencionadas, por lo que estas limitaciones se ven reflejadas en el diario vivir de los productores y comerciantes dentro del mercado, es decir, no hay medidas de salubridad en los espacios donde se comercializa, mucho menos un manejo adecuado de los productos, no existe un correcto manejo de residuos tanto orgánicos como inorgánicos, entre otros.

Esta realidad, refuerza el imaginario colectivo que se tiene sobre los Mercados, es decir, que no brindan las mejores condiciones para comercializar productos de consumo humano generando que los usuarios busquen alternativas que brinden mejores escenarios que aseguren la calidad de su producto.

d. Tecnológico

La tecnología en el Ecuador es utilizada en todos los ámbitos, desde el punto de vista comercial; los medios de comunicación virtual, correos electrónicos, Messenger, WhatsApp, Facebook, etc., permiten a los negocios llegar a los consumidores y usuarios a través de la publicidad.

La tecnología a través de las imágenes publicitarias influye en la mente de los consumidores y trae consigo ventajas y desventajas, estas son:

Ventajas

- Permite efectuar las compras a través de catálogos virtuales.
- El cliente economiza tiempo y dinero a través de las compras virtuales.
- El usuario tiene opciones con relación a costos y beneficios al momento de comprar.

Desventajas

- Peligro de estafas cuando las compras se realizan en páginas no seguras.
- No observar físicamente los productos antes de la compra.
- Peligro de robo de información.

En Riobamba, el uso de las redes sociales para la venta de productos agrícolas ha incrementado considerablemente, se aprecia a cada momento la venta en páginas como: Marketplace de Facebook, Mercado libre Riobamba, OLX Riobamba, Clasificados como en el periódico, etc. Frente a este mercado es imposible competir por el hecho de que al precio de las mercaderías en el mercado físico tiene que incrementar el valor adicional por el pago de impuestos, arriendos y gastos de venta a diferencia del mercado informal que no paga impuestos.

Sin duda, los acontecimientos de esta naciente década han reestructurado la manera en la que el mundo funciona. El confinamiento y los efectos de la pandemia modificaron la conducta de los productores, comerciantes y consumidores.

Después del confinamiento, el regreso a las actividades normales generó un modelo híbrido en donde las personas consumen a través del comercio electrónico, pero también mantienen sus viejas rutinas, como ir a un mercado o una tienda física.

Por esa razón, la revolución tecnológica buscará impulsar a los negocios no solo en la automatización de sus procesos, también en enriquecer la experiencia de los consumidores, ya sea digital o físicamente.

Actualmente, el Mercado Mayorista de Riobamba brinda información a productores, comerciantes y consumidor sobre precios referenciales de los productos, con la finalidad que sepan el margen de rentabilidad que tiene cada producto incluso de cada intermediario. Esto les va a permitir acceder a una información correcta y concreta de los precios en el país.

El rol de la tecnología en el desarrollo económico del mercado mayorista incrementó su relevancia en los últimos dos años. Hoy es un aliado que permite generar crecimiento comercial, y tanto los productores como comerciantes mayoristas como los minoristas deben aprovecharla como una nueva oportunidad de negocio que los mantendrá vigentes dentro de un mercado que está cambiando rápida y constantemente.

Hoy en día, la tecnología, antes considerada un lujo, ahora es una necesidad. Ha nivelado el campo de juego, permitiendo brindar mejores servicios, soluciones y mejorar la experiencia del cliente o consumidor.

Con la pandemia que provocó bloqueos y restricciones, los consumidores y clientes se digitalizaron para comprar servicios y productos. Esto ha llevado a un aumento en el comercio electrónico y una rápida transición digital en el mundo de los negocios. El desarrollo tecnológico ha ayudado a las empresas en el Ecuador a contrarrestar la desaceleración económica durante la pandemia y llegó para quedarse.

La tecnología desempeña un papel crucial en la mejora y la eficiencia del mercado mayorista de diversas maneras, aquí tenemos algunas:

1. **Plataformas de comercio electrónico:** Las TIC permiten la creación de plataformas de comercio electrónico que facilitan las transacciones entre mayoristas y minoristas. Estas plataformas pueden incluir catálogos en línea, sistemas de carrito de compras y sistemas de pago en línea.
2. **Gestión de datos:** Las TIC pueden ayudar en la recopilación, almacenamiento y análisis de datos relacionados con las transacciones y las tendencias del mercado. Esto permite a los mayoristas tomar decisiones basadas en datos para optimizar su negocio.
3. **Comunicación y colaboración:** Las TIC facilitan la comunicación y colaboración entre los actores del mercado mayorista, como productores, comerciantes mayoristas y minoristas. Las videoconferencias, correos electrónicos y herramientas de colaboración en línea pueden mejorar la coordinación y la toma de decisiones conjuntas.
4. **Gestión de la cadena de suministro:** Las TIC permiten un mejor seguimiento de la cadena de suministro, lo que facilita la gestión de la logística y la entrega de productos de manera eficiente. Esto reduce los tiempos de espera y los costos de envío.
5. **Análisis de precios y competencia:** Las TIC pueden ayudar a los mayoristas a realizar un seguimiento de los precios y las estrategias de la competencia en tiempo real. Esto les permite ajustar sus precios y estrategias para mantener su competitividad en el mercado.
6. **Mejora de la eficiencia operativa:** En general, las TIC pueden mejorar la eficiencia operativa en un mercado mayorista al reducir la necesidad de tareas manuales repetitivas y al proporcionar información en tiempo real para la toma de decisiones.

En resumen, la tecnología puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la competitividad de un mercado mayorista al automatizar procesos, mejorar la comunicación y la colaboración, proporcionar análisis de datos y mucho más. La adopción adecuada de tecnologías puede ser fundamental para el éxito en este tipo de entorno de negocios.

e. Cultural

Entender la complejidad cultural del mercado mayorista de Riobamba pasa por identificar la acción de comercialización como un circuito de comercio en donde no solo se dan transacciones comerciales o monetarias, sino y sobre todo acuerdos, prácticas, informaciones, obligaciones y derechos con un fuerte componente de lazos sociales. Independientemente de su proveniencia geográfica o étnico cultural, los comerciantes del mercado mayorista de Riobamba dan preponderancia a sus prácticas culturales como garantía de la manutención de la vida económica.
Hay ciertas prácticas en el circuito comercial que tienen más peso en ciertos sectores como el mecanismo de acceso a crédito informal (chulco) y formal (cooperativas de ahorro y crédito y bancos) en donde la cultura crediticia de ciertos pueblos indígenas es una fortaleza ya que promueve lazos interpersonales, transacciones económicas asociativas y ciertos medios diferentes de intercambio en relación con el crédito convencional.
El nivel de instrucción escolar de los comerciantes del mercado mayorista constituye otro factor determinante para los mecanismos de comercialización, ya que quienes ya sea por la experiencia o por su instrucción han conseguido mejores conocimientos de las operaciones comerciales, asumen un liderazgo que casi siempre termina siendo en beneficio particular y no del colectivo de comerciantes.

6. PROBLEMATIZACIÓN

Al ser el Mercado Mayorista Riobamba un espacio donde confluyen múltiples actores, es necesario contar con varios criterios sobre el sentir de las personas que hacen uso de esta infraestructura, para ello se han identificado los principales problemas que son carencias o dificultades sentidas, sus causas es decir que es lo que origina este problema, con estos elementos proponer soluciones que serán consideradas en las propuestas del plan.

a. Matriz relacional problema causa solución

1.1 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO		
PROBLEMAS	**CAUSAS**	**ACCIONES**
Espacio para compra y venta de productos mal distribuido.	• Apropiación indebida del área. • Falta de control/vigilancia y concientización de comerciantes, productores y funcionarios.	• Reubicar a los puestos de venta como frutas tropicales y pescados. • ***Buscar más espacio para expansión del mercado (camal y espacio adjunto al mercado).*** • Sectorización mejor definida.
Señalización deficiente de vías, caminerías y puestos de	• No hay seguimiento constante por parte de la EP-EMMPA. • Descuido de las anteriores	• Mantenimiento constante con material de calidad y alta durabilidad. • Señalizar las naves

comercialización.	administraciones.	comerciales y plataformas.
No existe control y vigilancia de las naves y plataformas.	• Ausencia de cámaras de seguridad. • La empresa subsidia el 90% de la seguridad. • Falta de gestión y aporte de los comerciantes.	• ***Mejorar la vigilancia a través de cámaras en la plataforma de comercialización.*** • ***Actualizar pago de tarifas por servicios.***
Sitios Oscuros	• La empresa subsidia el 90% de la energía consumida. • Falta de mantenimiento a cableado y luminarias existentes.	• ***Invertir en el mejoramiento de redes eléctricas, generadores y luminarias de calidad.*** • Actualizar pago de tarifas por servicios.
Insalubridad	• Falta de mantenimiento a la infraestructura existente. • Instalaciones que han cumplido su vida útil. • Uso inadecuado de agua.	• Reubicar los locales de pollos y carnes a un lugar con mejor clima interior. (Altas temperaturas deterioran el producto). • Limpiar y clasificar la basura. • Mejorar la condiciones de las baterías sanitarias.
No es un mercado mayorista sino detallista.	• Falta de planificación y estructuración. • Presencia de muchos informales.	• Controlar la venta informar y detallista.
Productos expuestos a la intemperie	• Falta de educación y concientización a productores y comerciantes • No hay protección a agentes climáticos	• Construir locales de acuerdo al producto que se vende • Construcción de cubiertas (tomando en cuenta bajantes de aguas lluvias
1.2 COMERCIALIZACIÓN		
La presencia de comerciantes informales afecta a la comercialización de productores y comerciantes en el Mercado Mayorista.	• La falta de oportunidades de empleo en la ciudad. • Falta de control de las autoridades del Municipio y de la Administración.	• Normar y regular con entidades de control públicas y privadas para reubicarles a los comerciantes informales en lugares estratégicos.
Existencia de problemas e inconvenientes con los pesos y calidad de los productos agrícolas que se expenden en el Mercado Mayorista.	• Falta de control de las autoridades a los distribuidores de sacos. • Falta de conocimiento, socialización y responsabilidad de las medidas de los embalajes.	• <u>Implementar de un sistema de estandarización de medidas para la comercialización de los productos entre el productor y comerciante.</u> • Instalación de balanzas en el Mercado Mayorista.

Reducidos espacios para la movilidad	• Respetar los espacios asignados para los productores, comerciantes, transportistas y usuarios. • Existen muchos espacios arrendados.	• Aplicar sanciones a los actores de la comercialización que incumplen la normativa, con la finalidad de que respeten los espacios. • Adquirir nuevos espacios de comercialización en como es el Camal Municipal o TUBASEC.
1.3 MOVILIDAD Y FUNCIONALIDAD INTERNA		
Irregularidades en el mercado por falta de control de los inspectores	Inspectores y supervisores no aparecen cuando se les necesita	Evaluación permanente de funcionarios
Circulación interna	Incumplimiento de las funciones encomendadas	Sanciones / incremento de personal
Los cocheros no respetan el horario de circulación en la plataforma y la movilidad de la misma.	No hay presencia de agentes de tránsito/ policía antes del ingreso	Establecer reglas de circulación interna de la plataforma
Desorden antes de ingresar	Falta de señalética, ruta de circulación	En el terreno del frente donde existen las palmeras se construyan parqueaderos para los usuarios
1.4 ASEO, LIMPIEZA Y AMBIENTE		
Personal de los baños deben abrir a las horas que abren el mercado	• No revisan el contrato de los que arriendan los baños	• Sancionar a los señores que incumplen el contrato de arrendamiento. • Terminación de contrato • Cumplir con las normas que establecen el contrato.
Falta de agua	• Uso indebido del agua; falta de control	• Control de agua por medio de medidores. • Implementar medidores y tarifas diferentes por áreas.
Mezcla de desechos de basura	• Por falta de conocimiento	• Implementar un plan de clasificación de desechos para los comerciantes, arrendatarios y usuarios.
Falta de cultura ambiental	• Desconocimiento sobre los recursos que puede generar los desechos sólidos del mercado	• Campañas permanentes. • Aplicar reglamento sancionatorio. • Realizar capacitaciones con los usuarios del mercado sobre cultura ambiental.

1.5 PRODUCCIÓN		
Deficiente sistema de producción agrícola (producción y post cosecha)	• Sobre precio de químicos • No hay interés y motivación del productor • Sobreexplotación de la tierra agrícola • No existe estandarización de embalajes. • Poca inversión iliquidez y limitado acceso crédito para la producción	• Alianzas estratégicas con entidades financieras, con disminución de tasas de interés y facilidad de crédito a mediano y largo plazo • Proyectos de riego con mayor eficiencia para disponer de mayor área regable. • Capacitación para impulsar la producción orgánica. • Mejoramiento en el uso de semillas.
Limitada información de oferta y demanda de productos	• No hay estudios de mercado y socialización a los productores • Se desconoce que exista un registro de información sobre los productos que ingresan y salen del mercado. • Escasos canales de Distribución por falta de conocimiento de la demanda de productos.	• Crear una base de datos de los productos, cantidad, oferta y demanda del mercado mayorista. • Plan de comunicación para difundir la información sobre la oferta y demanda de productos del mercado. • Promocionar la oferta productiva de temporada a través de redes sociales y socializar dentro de la empresa a los productores. • Capacitación y apoyo en planificación a los productores en base a la Oferta y Demanda que existe en el mercado.
Escasa Capacitación	• Poca Gestión de dirigentes comunales para solicitar a los ministerios e instituciones competentes. • El MAG GADPCH no implementa procesos de capacitación efectivos. •	• Diseño de planes de capacitación del GADPCH y del MAG de forma articulada y con la participación de agricultores. • Planes de capacitación orientados a la Post cosecha, valor agregado y comercialización de productos. • Capacitación para generar productos orgánicos.

No existe planificación para la producción agrícola	• Los productores no tienen visión empresarial • El agricultor se resiste al cambio por mantener sus costumbres • Egoísmo y desorganización entre productores	• Planificar la producción entre los medianos y grandes productores. • Poner disponible y de fácil acceso la información estadística de la oferta y demanda • Levantamiento continuo de datos de demanda y oferta de productos
1.6 NORMATIVA E INSTITUCIONALIDAD		
Reducida articulación con los organismos de control	Falta de coordinación con los organismos de control para establecer operativos de control entorno a la comercialización e ingreso de producto local, nacional e internacional.	Plan de capacitación entre los actores de la EP-EMMPA y organismos de control para crear lineamientos que permitan mejorar la comercialización tanto para productores, comerciantes e introductores
Desactualización de la normativa legal interna	Existencia de una normativa creada hace varios años Creación de normativa sin participación colectiva de los actores de la EP-EMMPA.	• Reforma a la ordenanza de creación de la EP-EMMPA. • Plan de Negocios • Reforma al reglamento interno de funcionamiento y de más normativa de manera participativa. • Creación de mesas técnicas de trabajo entre actores de la EP-EMMPA y organismos de control.
Inexistencia de reglamento que regule el accionar de los usuarios-actores de la EP-EMMPA	• Abuso de comerciantes al producto al momento de la comercialización. • Mal accionar del personal operativo de control de la EP-EMMPA. • Los comerciantes catastrados cuentan con un número excesivo de ayudantes que ocasionan el comercio informal	• Creación de un reglamento interno que regule el comportamiento de los actores de la EP-EMMPA.

Resumen de los principales problemas

Las relaciones comerciales que se realizan entre ciudades son cambiantes de doble sentido y multivariado, que reaccionan frente a acciones de los actores de cada espacio, es decir algunas veces somos proveedores otras somos compradoras de cierto bien; se puede alcanzar una ventaja de mercado cuando nos anticipamos a los cambios del entorno comercial para tomar las medidas pertinentes y actuar de forma coordinada con los actores de la cadena agroalimentaria.

Frente a esta espera de que los resultados se den sin hacer nada para cambiarlos, se presenta el problema central: La **baja incidencia en mercados de destino por la desorganización interna.**

Dentro de las causas aparece **la inexistencia de planificación** de corto, mediano y largo plazo, es decir no se contaba con un horizonte hacia donde enfilar acciones, claro está dado por administraciones donde solo se tomaba en cuenta el componente político sin ningún ingrediente técnico.

Esto por lógica ha llevado a una desarticulación de oferta y demanda y sus diferentes actores, cada uno haciendo lo propio sin coordinar acciones.

Esta inacción ha conllevado a tener una **limitada funcionalidad y desorganización interna** en lo administrativo, operativo y comercial, generando pérdida de tiempo y espacio para que las relaciones comerciales funcionen. Presentándose el espacio más adecuado **para la corrupción y una falta de recursos para reinversión**, con un estancamiento muy visible que es necesario romper.

Lo más complejo y que afecta a todos los actores de la cadena agroalimentaria mayorista es **la pérdida de espacios comerciales en las ciudades de destino**, que significa que productores, comerciantes, transportistas, estibadores, jornaleros y demás actores vean disminuido su trabajo y provoque en general un decrecimiento de la ciudad y provincia.

7. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

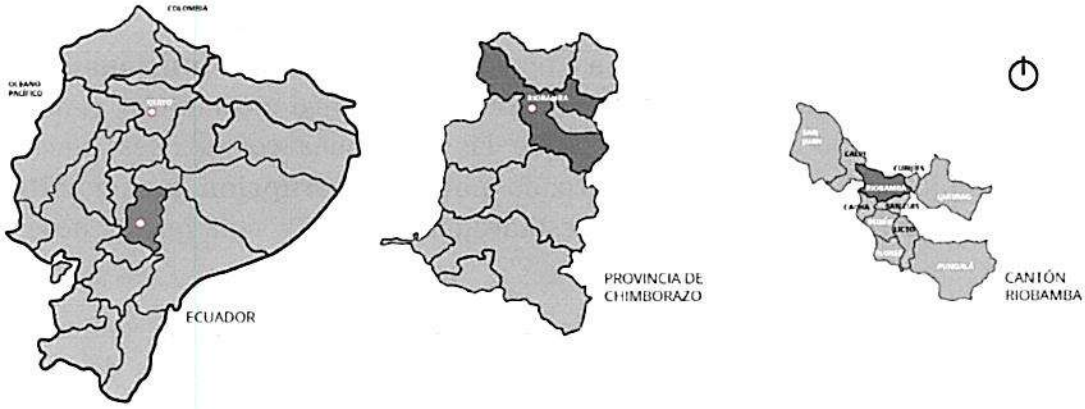
La prestación de servicios públicos es una competencia exclusiva de los GAD del nivel municipal, dentro de esta se encuentran los mercados que en algunos casos como Riobamba incluye al Mercado Mayorista de productos agrícolas constituida como empresa pública, para mayor efectividad en la prestación.

La Provincia de Chimborazo y su Capital La Ciudad de Riobamba al estar ubicada en el centro del Ecuador con diversidad de pisos climáticos que van desde el cálido de la zona costera hasta el glacial, que genera ventajas en su producción agrícola, especialmente de hortalizas frescas y de calidad que se han impuesto en diferentes mercados del Ecuador.

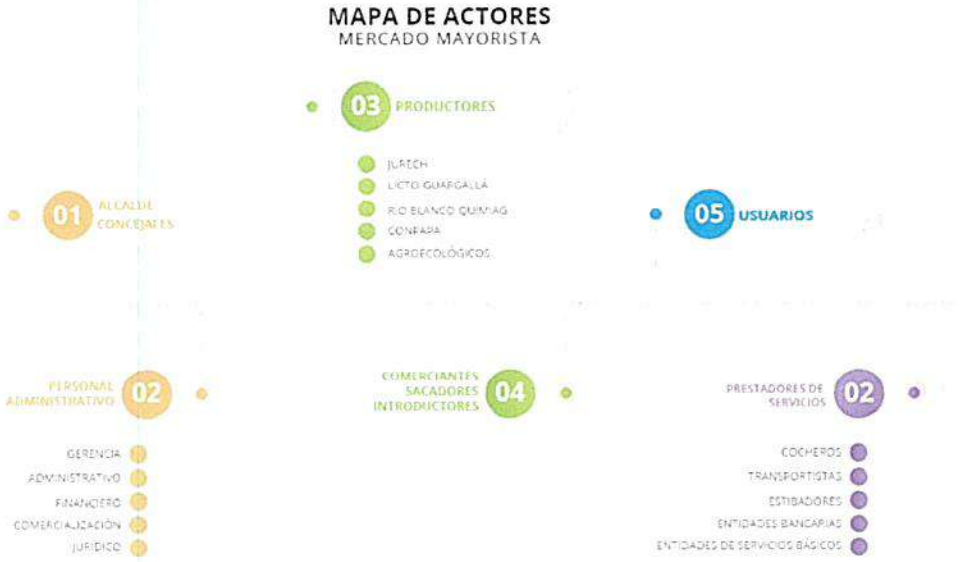
La relación territorial se dan entre el norte y sur desde épocas muy antiguas formando parte del Kapak Ñan y paso obligado en este sentido desde la Capital ecuatoriana Quito y al sur con Cañar, Azuay Loja; por el otro lado la relación este - oeste con relaciones comerciales desde Puyo en Pastaza, Macas en Morona Santiago; Guayaquil y otro cantones del Guayas, Santa Elena, Los Ríos y el Oro.

Esta ubicación genera ventajas competitivas en términos de distancia, que permite desde Riobamba estar en 5 horas en la ciudad de Guayaquil como la ciudad más poblada del Ecuador, con productos cosechados el mismo día.

La capacidad productiva de los diferentes cantonas de la Provincia de Chimborazo también generan importantes innovaciones que son aprovechadas por el comercio, como es el caso a la actualidad la gran producción de tomate riñón y pepinillo convertido en proveedores del litoral ecuatoriano.



1.7 Mapa de actores



1.8 Diagnostico cualitativo (FODA)

Parte del Plan estratégico Institucional del Mercado Mayorista Riobamba es la participación ciudadana, que en conocimiento de causa manifiestan sus criterios de la situación actual de la institución, estos criterios son recogidos a través de diferentes metodologías, para este caso se presenta la matriz FODA, donde se han priorizado elementos internos y del contexto institucional, que servirán de base para el planteamiento de las estrategias para potenciar fortalezas, eliminar o disminuir debilidades, aprovechar oportunidades y aplacar las amenazas.

N.	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Infraestructura			
1	El Mercado Mayorista cuenta con infraestructura y da atención los 365 días del año	Equipamiento tecnológico para información desactualizado	Ubicación estratégica de la ciudad de Riobamba en el centro del país	La sobreproducción en ciertas épocas y rubros
2	La nueva administración tiene una buena visión administrativa y comercial	El espacio interior es insuficiente	El clima nos ayuda en la conservación de nuestro producto	Desactualización de tecnologías y equipamiento
3	Proyecciones de crecimiento y nuevos emplazamientos	Construcciones que se realizaron sin ninguna planificación y funcionalidad	Incremento de la demanda de productos agrícolas sanos	Infraestructura actual ya cumplió su objetivo y vida útil
	Comercialización			
4	Competitivos a nivel nacional por la variedad y cantidad de productos que se comercializan	Seguridad insuficiente para evitar que las personas extranjeras realicen negocios ilegales o ilícitos	Nuevo emplazamiento del mercado para estar más cerca de los ejes norte – sur – este - oeste	El ingreso de productos importados que desplazan la producción local
5	Ubicación en un sector estratégico con logística establecida para llegar al mercado de Guayas el más grande del Ecuador	Desorganización de los productores para mejorar la comercialización y abastecimiento provoca el ingreso de introductores	Dar continuidad a proyectos de desarrollo por parte de las Autoridades. La imagen Nacional que tiene el Mercado Mayorista por la comercialización de productos de calidad	Contaminación de aguas y productos por residuos tóxicos
6	Podemos llegar con los productos cosechados en un mismo día al mercado	Existe egoísmo entre comerciantes y productores	La evolución de la demanda hacia productos especiales no contaminados	El crecimiento de los supermercados, desplaza a los negocios del mercado mayorista
7	Invocación productiva: agroecológicos, productos picados, combos por platos, productos	Falta de control y aplicación de la normativa por parte de la Administración para productores de otras	Aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas ser el polo de desarrollo económico, generar convenios con instituciones	Los altos costos de producción disminuyen el mercado de destino

	gourmet	provincias.	bancarias y de control.	
	1.8.1 Movilidad y funcionalidad interna			
8	Estamos ubicados en el centro del país	Desorden en la movilidad interna por falta de señalización	Diversidad de productos que se tiene en la provincia generar valor agregado	El crecimiento del parque automotor frente a un espacio limitado
9	Contamos con buena infraestructura	Funcionarios no velan por el interés institucional	Conexión hacia el guayas y Macas en pocas horas	Fenómeno del niño que provoca daños en las vías
10	Plan de movilidad interna que mejore la funcionalidad	Infraestructura súper limitada para productos y vehículos	Disponibilidad de transporte de carga pesada	Expansión urbana que ha sitiado al mercado mayorista
11	Transporte disponible para movilizar productos a diferentes partes del país	Espacios limitados de parqueo	Expansión hacia espacios aledaños para mejorar la circulación y parqueo	Inexistencia de vías arteriales que conecten el abastecimiento y distribución
	1.8.2 Aseo, limpieza y ambiente.			
12	Contenedores y recolector de basura	No se implementa contenedores para reciclaje	El reciclaje de desechos y asociatividad de recicladores	Exagerado uso de materiales plásticos en el consumo de alimentos
13	Cuenta con normativa e infraestructura	Agua insuficiente y contaminación por presencia de plagas y enfermedades	El 92% de desechos sólidos son orgánicos	Contaminación de productos con residuos tóxicos
14	Plan de clasificación de residuos y generación de humus	Incumplimiento de normas y sanciones	Producción de compost y humus	Usuarios creen que el mercado es basurero
	1.8.3 Producción			
15	Disponibilidad de superficies para cultivar diversidad de productos en diferentes pisos climáticos	Difícil Acceso a financiamiento	El territorio productivo se encuentra ubicado estratégicamente en el centro del país	Ingresos de producción externa (otras provincias y países)
16	Centralidad para acopio de productos de la Costa y Amazonía	Producción no tecnificada no se transforma o da valor agregado a los productos	Demanda creciente y permanente de alimentos	La producción externa presenta mejor calidad, que obliga a cambios productivos

				locales
17	Diversidad de suelos y recursos naturales	Escasa mano de obra en el campo	Alianzas para el mejoramiento productivo GAD Parroquiales y Provincial	Crecimiento urbano que disminuye zonas productivas
18	Gran número de productores con Experiencia	Vías que conducen a mercados de destino deterioradas en pésimas condiciones	Políticas que revaloricen la producción agrícola de la Sierra	Cambio climático permanente, sequias, heladas
19	Calidad de productos	Migración e Individualismo No hay liderazgo de productores	Cercanía a los demandantes de alimentos, ciudades grandes	Alto minifundio
	1.8.4 Normativa e institucionalidad			
20	Mercado constituido como empresa pública	Normativa desactualizada para los procedimientos de comercialización	Control en las zonas de comercialización.	Cambio de leyes y normas
21	Mercado posicionado a nivel nacional	Estructura orgánica desactualizada Inestabilidad política e institucional	Sistemas de información para llegar a todos los actores de la cadena agroalimentaria	Sistema de compras públicas complejo que demora procesos
22	Mercado con captación de producción provincial y nacional	Manipulación de normativa para la regulación de pesos y medidas por comerciantes de embalajes	Restructura institucional con personal calificado	Cambio de autoridades que no tienen conocimiento del agro negocio mayorista
23	Capacidad y conocimiento de las autoridades para mejorar la situación	Inseguridad y limitado control interno institucional Creación de asociaciones sin el debido proceso	Ley Orgánica de empresas Públicas que permite la expansión con nuevas unidades de negocios	Intervención de la política en las decisiones técnicas
24	Coordinación permanente con las demás direcciones e instituciones	Falta de articulación entre los organismos de control para el correcto funcionamiento de la empresa	Plan estratégico que genera una orientación de largo plazo más allá del periodo de gobierno	Cambios de gobierno que priorizan las políticas hacia sus negocios
25		Catastro desactualizado	Tecnologías existentes en el	Ente rector de la producción

		Falta de control de vendedores informales que utilizan de manera arbitraria carnet de productor	mercado para mejorar procesos	agrícola (MAG) sin orientación y con cambios permanentes

8. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

a. Visión

Mercado Mayorista de Riobamba corazón de la Patria, referente en acopio y abastecimiento de alimentos frescos y bienes de calidad al Ecuador

b. Misión

Entidad orientadora de negocios, enlace entre oferta y demanda, posicionando la producción y servicios de Riobamba corazón de la Patria

c. Valores

- Respeto y justicia entre actores de la cadena agroalimentaria del mercado mayorista
- Ser honestos y solidarios entre compañeros, y con los usuarios.
- Transparencia en las actividades que se desarrollan en la empresa
- Confianza Seriedad y transparencia para que las transacciones sean menos conflictivas
- Cuidar los bienes e infraestructura que es los Riobambeños
- Amabilidad, seriedad, y responsabilidad de nuestras acciones
- Amor a lo nuestro

9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

I. Posicionamiento del negocio agroalimentario mayorista en el Ecuador a través de una estrategia comercial ganadora

Una constante de crecimiento a nivel mundial es la población que lleva consigo el consumo de alimentos de todo tipo, la tarea del Mercado Mayorista Riobamba es generar satisfactores de esta necesidad, para ello cuenta con zonas productivas a nivel provincial y regional, con ventajas competitivas en términos de recursos como tierra y agua para la producción, en sus diferentes pisos climáticos, que son producidos bajo diferentes técnicas de acuerdo a la demanda del mercado.

Esta producción se acopia y distribuye a nivel nacional especialmente en las Provincias costeras de Guayas, Los Ríos, El Oro, así como el oriente con Macas y sur oriente, además hacia el sur con Azuay, Loja. Que por las distancias permite poner en el mercado de consumo productos cosechados el mismo día.

Este potencial debe ser difundido y consolidado como negocios en marcha donde todos los eslabones de la cadena encuentren beneficios justos y equitativos.

II. Empresa pública con unidades de negocio adscritas fuertes y competentes

Las dinámicas productivas de la Ciudad y Provincia son variadas y dinámicas que ha provocado que algunas industrias se fortalezcan y otras tiendan a disminuir, por no contar con un ente que capte esas dinámicas del mercado, hacia la adaptación de la producción de bienes y servicios.

Por esta razón a más del agronegocio es importante ir asumiendo de forma paulatina la comercialización mayorista de productos artesanales de mediana y gran industria, a nivel local y con filiales dependiendo de los bienes en los mercados de destino. Para esto la empresa pública partirá de proyectos factibles y de avanzada que genere nuevas dinámicas productivas, generando empleo e ingresos para los Chimboracenses en las grandes ciudades de consumo.

Esta estrategia será consensuada con los gobiernos locales aliados para acercar los productos de Chimborazo en mejores condiciones para beneficio también de los consumidores.

III. Ordenamiento jurídico que permita: actualizar, ejecutar, normalizar, evaluar, controlar y potenciar la cadena agroalimentaria y de otros bienes y servicios

Este nuevo enfoque de negocios espera un abanico de estrategias y negocios que demanda de un nuevo marco normativo, tendiente a que Riobamba corazón de la Patria, sea el principal centro de acopio y abastecimiento de bienes y alimentos frescos y de calidad del Ecuador.

Esto conlleva bajo la Ley Orgánica de Empresas Públicas se mantenga una estructura multifuncional adaptada a las nuevas etapas productivas atadas a las demandas del mercado en las grandes ciudades del Ecuador.

Tratándose de un ente público que tiene ciertos límites, es necesario enfocarse en las alianzas público privadas, que genere alternativas innovadoras para asumir estos retos de crecimiento como Ciudad.

IV. Tecnología actualizada para el mejoramiento de los procesos, disminución de costos operativos y mejor control de recursos.

Se convierte en un reto para el sector público apartarse de las innovaciones tecnológicas que generan mayor competitividad y disminución de costos, partiendo del hecho que existe una desactualización de sistemas de manejo de procesos y recursos.

Quizá las inversiones más rentables a futuro serán en tecnología, por el ahorro de costos operativos, esta necesidad nos impone retos y compromisos para innovar y mejorar.

Es necesaria esta firme convicción de pensar, actuar y trabajar de acuerdo a los avances tecnológicos

V. Infraestructura y equipamiento planificado y funcional en la central y unidades de negocios

Los cambios previstos para que Riobamba corazón de la Patria, sea el principal centro de acopio y abastecimiento de bienes y alimentos frescos de calidad del Ecuador; requiere procesos de planificación de largo plazo a nivel local y en las ciudades de destino de la producción, proporcionando soluciones innovadoras del manejo de la producción.

El mantener una concepción de largo plazo va más allá del periodo de gobierno, significa un horizonte ideal donde la utopía, cada vez sea mayor, pero con bases estructuradas que generen el cimiento bajo el cual el desarrollo de ciudad florezca.

10. El punto de partida

"En la práctica, un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en un momento determinado.

Los indicadores resultan de la definición de variables críticas para cada OEI, por lo que una vez definido el indicador, se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no. Para determinar el avance de los objetivos estratégicos institucionales se definirán indicadores de resultado, que permiten medir los resultados obtenidos (directos o indirectos) de las actuaciones. «Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción»

1.9 Línea de base

Es la situación actual, una foto de la realidad, puede ser medida en porcentaje, número, tasa, etc., convirtiéndose en una primera medición o punto de partida. Tiene un carácter cuantitativo, y nos servirá como punto de comparación con los logros alcanzados en función de las metas propuestas por la institución.
La línea base es un punto de referencia a partir del cual se debe verificar los avances o retrocesos en la planificación. Si un indicador no posee su respectiva línea base es muy difícil medir el cambio de la variable en el tiempo, y mucho menos definir y dimensionar intervenciones públicas y realizar procesos de seguimiento y evaluación.

1.10 Meta

Una vez que se han identificado los indicadores y línea base, se deben establecer las metas, las mismas que deben estar claramente alineadas con el indicador, usando la misma unidad de medida.
La meta depende normalmente del período de duración de las intervenciones públicas. Es la expresión concreta y cuantificable de las variables críticas de los

Objetivos Estratégicos Institucionales. Las metas deben ser alcanzables, cuantificables, realistas, cronológicamente limitadas y reflejar los compromisos adquiridos por la institución" (SENPLADES y Ministerio de Finanzas, 2011: 32).

EJES ESTRAEGICOS	INDICADORES	LINEA BASE	META 2027
I. Posicionamiento del negocio agroalimentario mayorista en el Ecuador a través de una estrategia comercial ganadora	1.1. Ciudades de destino de los productos que salen del MMR	15 Provincias	18 provincias
	1.2. Unidades de negocio fuera del espacio actual	0	2
	1.3. Número de comerciantes activos	954	1800
	1.4. Productos estandarizados y normalizados	0	25
2. Empresa pública con unidades de negocio adscritas fuertes y competentes	2.1. Plan estratégico y de negocios vigente	Este documento 2023- 2027	actualizado
	2.2. Planes de expansión	0	
	2.3. Giros de negocio adicionales al agro	0	2
	2.4. Presupuesto anual	2.645.000	3.500.000
	2.5. Ejecución presupuestaria		
	2.6. Funcionarios por tipo de contrato	Código de trabajo .. LOSEP OCASIONALES	
3. Ordenamiento jurídico que permita: actualizar, ejecutar, normalizar, evaluar, controlar y potenciar la cadena agroalimentaria y de otros bienes y servicios	3.1. Reglamentos actualizados y vigentes	5 desactualizados	100% actualizados
	3.2. Número de funcionarios	62	120
	3.3. Ordenanza actualizada	NO	si
		0	
4. Tecnología actualizada para	4.1. Estandarización de procesos	0	

el mejoramiento de los procesos, disminución de costos operativos y mejor control de recursos	4.2. Sistemas de recaudación electrónicos	0	
	4.3. Número de sistemas en funcionamiento con tecnología actualizada		
		0	
5. Infraestructura y equipamiento planificado y funcional en la central y unidades de negocios	5.1. Planes de expansión		
	5.2. Áreas del mercado	9000 m2	
	5.3. Nueva infraestructura en funcionamiento	0	

11. DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

De acuerdo a cada eje de acción se identifican las estrategias generales, que es la forma como se va alcanzar nuestro objetivos y visión de cambio, que a la vez se desarrollará en cada uno de los proyectos identificados por cada eje.

EJES ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
I. Posicionamiento del negocio agroalimentario mayorista en el Ecuador a través de una estrategia comercial ganadora	La planificación como eje de trabajo expresada en el Plan estratégico y planes de negocios. Innovación comercial de acuerdo a la evolución de los principales mercados de destino. Normalización y estandarización de productos	• Implementar una plataforma de información accesible donde se almacenen datos de oferta y demanda, se realicen análisis estadísticos, para planificar la demanda y oferta. • Plan de negocios con actualización permanente • Estudios de mercados de destino para consolidar y expandir el giro del negocio • Implementar estudios y/o modelos para la estandarización de los embalajes de los productos agrícolas de acuerdo a las necesidades de los clientes. • Tener visibilidad nacional a través de: plan comunicacional

		• Implementar unidades de negocio en las grandes ciudades de consumo • Fomentar el uso de vehículos refrigerados para el transporte de los productos • Fomento del consumo comercialización y producción de productos limpios. • Implementar programas de capacitaciones acerca del valor agregado y Buenas Prácticas Agrícolas. • Plan para clasificación, recolección y uso de desechos sólidos por medio del reciclaje
II. Empresa pública con unidades de negocio adscritas fuertes y competentes	Actualización jurídica integral para asumir nuevos servicios para generar otras dinámicas comerciales Potenciar nuevos espacios a nivel local y sobre todo en mercados de destino para posicionar la producción de Chimborazo	• Estudios de origen destino de los productos agroalimentarios del MMR • Prospección y estudios de demanda en mercados de destino de mayor cobertura • Alianzas con otros GAD de destino para intercambio de la producción local en espacios que lleven Riobamba a otros destinos • Ampliación del espacio actual hacia el Camal Municipal para implementar la Tienda Ecuador • Proyectos y diseños definitivos de expansión hacia TUBASEC, para la comercialización de otros bienes servicios y espacios de negocios. • Reubicación de comerciantes informales a través de estudios y análisis socioeconómicos • Nuevo mercado de mariscos, carnes en fresco y con valor agregado y parqueadero en espacio adjunto a la Av. Caracas • Identificar predios para nuevo emplazamiento del MMR que permita mayor conectividad norte - sur - este – oeste • Mercado de productos agroecológicos tipo gourmet • Control del uso de agua y facturación de acuerdo a consumo
III. Ordenamiento jurídico que permita:	Reingeniería organizativa, jurídica, comercial y funcional	• Plan integral de reingeniería organizacional. • Actualización y reforma de la ordenanza de creación del MMR.

actualizar, ejecutar, normalizar, evaluar, controlar y potenciar la cadena agroalimentaria y de otros bienes y servicios		• Proyecto de reestructuración orgánica y funcional, crear la dirección de control • Nuevo reglamento de adjudicación de puestos y espacios • Sistema de evaluación de funcionarios • Creación y actualización del reglamento interno para un correcto funcionamiento institucional y seguridad jurídica • Normativa de uso de embalajes estandarizados para productores, comerciantes y fabricantes de embalajes • Sistema de control de calidad • Reglamento de uso y pago de servicios: agua, energía, seguridad • Crear mesas técnicas por temáticas para un involucramiento activo de los actores de la cadena agroalimentaria
IV. **Tecnología actualizada para el mejoramiento de los procesos, disminución de costos operativos y mejor control de recursos**	Actualización tecnológica	• Implementación de redes eléctricas y alumbrado interno y externo • Sistema integral de gestión tecnológica • Nuevo sistema automatizado de peaje • Nuevo sistema de catastro • Nuevo sistema contable • Implementar un sistema de video vigilancia con una sala espejo para mejorar la seguridad
V. Infraestructura y equipamiento planificado y funcional en la central y unidades de negocios	Planificación para una funcionalidad más adecuada y adaptada a las necesidades de los actores de la cadena agroalimentaria	• Elaborar e implementar un plan masa con mejor sectorización, funcionalidad y expansión • Señalización horizontal, vertical e informativa • Implementar la Tienda Ecuador en predios del camal • Estudios para nuevos emplazamientos en ciudades de destino. • Nuevo mercado de mariscos • Cambio de cubiertas en centro comercial y cuartos fríos • Para los productores de tomate de carne hacer una cubierta y ampliar para los productores de zanahoria un espacio

12. Implementación de la política pública con enfoque territorial

a. Ubicación de Riobamba en el entorno nacional

La ciudad de Riobamba se ubica en el corazón de la región Sierra o interandina, tiene una extensión de 998 km2, está conformada por dieciséis parroquias, cinco urbanas y once rurales. Las parroquias urbanas son Maldonado, Velasco, Lizarzaburu, Velasco y Yaruquíes; las parroquias rurales son San Juan, Licto, Calpi, Quimiag, Flores, Punín, Cubijíes, San Luis, Pungalá, Licán y Cacha.

b. Potencialidades dentro de la estructura territorial

En cuanto a la estructura territorial, la ciudad de Riobamba tiene varias potencialidades, en primer lugar, la presencia de las cadenas montañosas, generan una diversidad de pisos climáticos por lo que la favorece a la diversificación de la producción agrícola. Entre los principales productos podemos mencionar a hortalizas como zanahoria, lechuga, col; leguminosas como haba, fréjol y otros productos como papa, cebada, etc.

Otra potencialidad es la relación centrípeta que existe con el resto de ciudades y el corto tiempo en movimiento y distancia que se necesita para trasladarse desde y hacia la ciudad. Esta ubicación y el paso de las vías principales E35 de Norte a Sur y secundarias de Este a Oeste E46 Guamote-Macas y E47 El Triunfo-Alausí generan una conexión fuerte relación comercial entre Riobamba-Ambato-Quito, Riobamba-Guayaquil, Riobamba-Cuenca y Loja y Riobamba-Macas.

La Ciudad de Riobamba también es considerada una ciudad universitaria debido a la presencia de dos grandes Universidades Públicas en la urbe, la Universidad Nacional de Chimborazo y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuya oferta académica atrae a miles de estudiantes de cantones y provincias aledañas que vienen a habitar la ciudad y muchas veces convierten a esta en su ciudad de residencia

Finalmente, es importante mencionar que la ciudad de Riobamba y los cantones aledaños tienen una invaluable oferta turística de trascendencia internacional que cautiva a propios y extraños convirtiéndola en un centro de operaciones para acceder a los distintos atractivos existentes.

c. Relacionamiento funcional con las grandes ciudades

Riobamba tiene relación funcional directa con dos de las grandes ciudades del Ecuador ambas ubicadas aproximadamente a 220km de distancia: Quito y Guayaquil.

La principal relación con la ciudad de Quito responde a que esta se considera la capital administrativa de los ecuatorianos. Con la presencia de las plataformas gubernamentales a lo largo de la ciudad que abarcan la gran mayoría de servicios públicos de todo carácter obliga a los riobambeños y chimboracenses a depender de estas entidades para realizar cualquier trámite de carácter público y muchas veces privado.

La relación con la ciudad de Guayaquil es mucho más comercial, es decir hay una relación complementaria entre ambas ciudades, los habitantes de la ciudad de Guayaquil vienen a Riobamba en búsqueda de productos como hortalizas, verduras, lácteos, huevos, etc. y los comerciantes riobambeños van al puerto principal en búsqueda de frutas tropicales y pescados y mariscos, para poder abastecer de la dieta variada de los habitantes de ambas ciudades.

d. Articulación con el PDOT Cantonal

Todos los esfuerzos y acciones que se realizan en el EMMPA, están alineados a los siguientes ejes y estrategias:

OBJETIVO 1.1: Establecer los valores esenciales de la democracia, la transparencia y la participación ciudadana que garantice una gestión ordenada, transparente, eficiente y amable restituyendo el poder a los ciudadanos, otorgándoles un rol activo en la toma de decisiones y en el desarrollo de la ciudad.

OBJETIVO 4.1: Establecer el Desarrollo Integral Cantonal, mediante intervenciones complementarias y el fortalecimiento de potencialidades territoriales.

OBJETIVO 1.2 Estructurar el desarrollo económico sostenible mediante la creación e impulso de estructuras institucionales y redes de colaboración que fortalezcan la inversión local, la prestación de servicios públicos y la integración de emprendimientos para diversificar la comercialización y fomentar el encadenamiento productivo.

OBJETIVO 2.2: Desarrollar el crecimiento económico y fortalecer las cadenas productivas agregando valor a los productos y posicionando a la ciudad con la generación de una marca territorial.

OBJETIVO 4.2: Desarrollar redes territoriales de comercialización, abastecimiento y distribución, beneficiando la participación activa de los actores de la Economía Popular y Solidaria.

OBJETIVO 1.3: Identificar responsablemente los residuos, reduciendo, reutilizando y reciclando, para valorizarlos como materias primas.

OBJETIVO 1.4: Definir entornos seguros que promuevan la convivencia entre Riobambeños fomentando una ciudad inclusiva, segura, resiliente y sostenible.

OBJETIVO 2.4: Desarrollar y enriquecer áreas de convivencia, espacios destinados a actividades recreativas, deportivas y culturales, mediante la creación de una red de bulevares interconectados.

OBJETIVO 3.4: Implementar la integración, revitalización y mejora de los espacios públicos para estimular el progreso en todos los sectores del cantón.

OBJETIVO 4.4: Desarrollar y actualizar los sistemas de información municipales, mediante nuevas plataformas y tecnologías.

OBJETIVO 5.4: Implementar servicios básicos e infraestructuras complementarias a los diferentes sectores del cantón, mediante una planificación territorial sostenible.

OBJETIVO 7.4: Desarrollar el Plan de Movilidad que incorpore un sistema inteligente, seguro y sostenible, con diversas opciones de transporte, a través de la repotenciación y construcción de infraestructura correspondiente.

13. Priorización de proyectos clave

Una vez identificado varias acciones que se plasmarán en planes programas y proyectos es necesario establecer una prioridad de intervención, tomando en cuenta varios factores como el tiempo, el costo, la capacidad institucional, el relacionamiento y dependencia en la implementación, se han identificado 16 proyectos clave ubicados en cada eje estratégico con su respectiva prioridad, que se expresan en la siguiente matriz:

RIOBAMBA
Mercado Mayorista

EJES ESTRATEGICOS	NUM	ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE EVALUACIÓN(si el factor F se apoya se relaciona o es más importante que el factor A: poner 1 en la matriz caso contrario 0)	PRIORIDAD POR PUNTAJE ALCANZADO	RESPONSABLE	APOYO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
I. Posicionamiento del negocio agroalimentario mayorista en el Ecuador a través de una estrategia comercial ganadora	**1**	Plan de negocios y estudios de mercado para expansión comercial	**20**	DIRECTOR DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	3 Planes de expiación comercial	PLANES DE EXPACIÓN
	2	Implementar unidades de negocio en las grandes ciudades de consumo	**18**	DIRECTOR DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	2 zonas adicionales de comercio y servicios	FOTOS, ACTAS PUBLICACIONES
	3	Plan para clasificación, recolección y uso de desechos sólidos por medio del reciclaje	**17**	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	ANALISTA DE PROYECTOS	100% de desechos sólidos clasificados	REPORTES DE DISPOSICIÓN FINAL
II. Empresa pública y unidades de negocio adscritas fuertes y competentes	**4**	Control del uso de agua y energía: facturación de acuerdo a consumo	**27**	TESORERO	ARQUITECTA	la recaudación de servicios básicos cubre sus costos	INFORME DE INGRESO Y GASTOS DE SERVICIOS
	5	Estudios de origen destino de los productos agroalimentarios del MMR	**17**	ANALISTA DE COMERCIALIZACION	ASISTENTE DE CATASTRO	Identificar 10 mercados de destino para intervenciones	INFORME TÉCNICO

III. Ordenamiento jurídico que permita: actualizar, ejecutar, normalizar, evaluar, controlar y potenciar la cadena agroalimentaria y de otros bienes y servicios	**6**	Nuevo reglamento de adjudicación de puestos y espacios	**27**	ASESOR JURIDICO	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Transparencia al 100% en la adjudicación de espacios comerciales	RESOLUCIÓN DE APORBACIÓN
	7	Reglamento de uso y pago de servicios: agua, energía, seguridad	**23**	ASESOR JURIDICO	TESORERO	100% de normativa actualizada	DOCUMENTO
	8	Normativa de uso de embalajes estandarizados para productores, comerciantes y fabricantes de embalajes	**18**	DIRECTOR DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	ASESOR JURIDICO	20 productos principales con estándares en funcionamiento	PUBLICACIÓN DE CADA NORMA ESTABLECIDA
	9	Creación y actualización del reglamento interno para un correcto funcionamiento institucional y seguridad jurídica	**17**	ASESOR JURIDICO	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Nuevo reglamento interno y funcionando	DOCUMENTO Y RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN
	10	Actualización y reforma de la Ordenanza de creación del MMR, incluyendo nuevas funciones	**17**	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ASESOR JURIDICO	Nueva ordenanza	ORDENANZA APROBADA
	11	Proyecto de reestructuración orgánica y funcional, crear la dirección de control	**17**	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	Nueva estructura adaptada a la necesidad actual	ESTRUCTURA APROBADA
IV. Tecnología actualizada para el mejoramien	**12**	Implementación de redes eléctricas y alumbrado interno y externo	**25**	ARQUITECTA	ANALISTA DE PROYECTOS / ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	100% de necesidades eléctricas cubierto	ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN

to de los procesos, disminución de costos operativos y mejor control de recursos	**13**	Nuevo sistema automatizado de peaje	**24**	ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	TESORERO / ARQUITECTA / ASISTENTE DE CATASTRO	Incremento de la recaudación en un 20%	ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN
	14	Implementar un sistema de video vigilancia con una sala espejo para mejorar la seguridad	**21**	ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL / ARQUITECTA	100% de espacios con video vigilancia	ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN
V. Infraestructura y equipamiento planificado y funcional en la central y unidades de negocios	**15**	Elaborar e implementar un plan masa con mejor sectorización, funcionalidad y expansión	**21**	ARQUITECTA	ANALISTA DE PROYECTOS	100% de espacios con planificación de largo plazo	DOCUMENTO
	16	Señalización horizontal, vertical e informativa	**21**	ASISTENTE DE COMPRAS PÚBLICAS	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL / ARQUITECTA	100% de espacios de circulación peatonal y vehicular señalizados	FOTOGRAFÍAS AÉREAS Y VIDEOS

Econ. Hernán Pico Acosta
GERENTE GENERAL EP-EMMPA

EP-EMMPA RIOBAMBA Mercado Mayorista GERENCIA GENERAL