

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



Diseño de una Guía de Administración Estratégica para la Eficiente Gestión Administrativa del Mercado Municipal de la Ciudad de Armenia en el Departamento de Sonsonate.

Trabajo de graduación presentado por:  
Efrem Manuel Flores Rivera

Para Optar al Grado de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

16 DE FEBRERO  
SEPTIEMBRE DE 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA : Dra. Ana Maria Isabel Rodríguez

SECRETARIA : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

DECANO DE  
LA FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONOMICAS : Msc. Roberto Enrique Mena

SECRETARIO DE LA : Lic. José Ciriaco Gutiérrez  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

ASESORES : Lic. Carlos G. Rivera Paúl

TRIBUNAL EXAMINADOR : Lic. Arístides Campos  
Lic. Carlos G. Rivera Paúl  
Lic. Roberto Rodríguez Lindo

Septiembre de 2003

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

## DEDICATORIA

Dedico este triunfo en primer lugar a Dios Todopoderoso, por guiarme en el camino a seguir para alcanzar mi objetivo académico. A mis padres Virgilio Flores Córdova (QPDG) y Blanca Colomba Rivera Vda. de Flores, por haberme traído al mundo, por su amor y sacrificio al educarme y hacerme un hombre de bien. A mi esposa Maritza Bran de Flores por su apoyo incondicional, su amor y la motivación que me brindó. A mis hijos Efrem Manuel, Pedro Alexander y William Geovanni por su ayuda, apoyo y comprensión. A mis hermanos Roberto, Herbert, Douglas, Marlene y Daysi por toda su colaboración brindada.

A mis amigos y amigas de la Universidad y un agradecimiento especial a todos los docentes que de una u otra manera contribuyeron para que lograra esta meta.

Agradecimientos a mi grupo de asesores: Lic. Gilberto Rivera Paúl, Lic. Arístides Campos y Lic. Roberto Rodríguez Lindo, por acompañarme y haber sido parte de mi equipo de trabajo para llevar a feliz término esta investigación.

## INDICE

|  | Pagina |
|--|--------|
| RESUMEN  | i      |
| INTRODUCCIÓN   | iii    |
| <b>CAPITULO I</b>  |        |
| Aspectos Generales sobre Gobiernos Municipales,<br>Municipio y Alcaldía de la ciudad de Armenia,<br>Mercados Municipales y Marco Teórico sobre la<br>Administración Estratégica. |        |
| 1. Generalidades sobre Gobiernos Municipales en<br>El Salvador.  | 1      |
| 1.1 Antecedentes.  | 1      |
| 1.2 Objetivos.   | 3      |
| 1.3 Importancia.   | 4      |
| 1.4 Régimen Legal.   | 4      |
| 2. Municipio y Gobierno de la Ciudad de Armenia.   | 7      |
| 2.1 Antecedentes.  | 7      |
| 2.1.1 Municipio.   | 7      |
| 2.1.2 Delimitación Geográfica.   | 8      |
| 2.1.3 Gobierno Municipal de la Ciudad de<br>Armenia.   | 9      |
| 2.2 Estructura Organizativa.   | 10     |
| 2.3 Aspectos Legales.  | 14     |
| 3. Aspectos Teóricos sobre Mercados Municipales.   | 14     |
| 3.1 Antecedentes.  | 14     |

|  |    |
|--|----|
| 3.2 Ubicación del Mercado Municipal.   | 15 |
| 3.3 Organización del Mercado Municipal.  | 15 |
| 3.4 Concepto.  | 16 |
| 3.5 Funciones de la Municipalidad en el Mercado Municipal.                                 | 16 |
| 3.6 Objetivos del Sistema de Mercados  | 17 |
| 3.7 Aspectos Legales.  | 19 |
| <br>   |    |
| 4. Administración Estratégica.   | 19 |
| 4.1 Concepto de Administración Estratégica.  | 19 |
| 4.1.1 Propósito.   | 21 |
| 4.1.2 Importancia.   | 22 |
| 4.1.3 Características.   | 23 |
| 4.1.4 Pasos en el Proceso.   | 24 |
| 4.1.5 Planeación Estratégica.  | 25 |
| 4.1.6 Misión.  | 27 |
| 4.1.7 Visión.  | 28 |
| 4.1.8 Valores.   | 28 |
| 4.1.9 Organización Estratégica.  | 30 |
| 4.1.10 Dirección Estratégica.  | 31 |
| 4.1.11 Evaluación y Control Estratégico.   | 36 |
| 4.1.12 Método de Análisis: Fortalezas,<br>Oportunidades, Debilidades y Amenazas<br>(FODA). | 37 |
| 4.1.12.1 Análisis del Ambiente Externo   | 39 |
| 4.1.12.2 El Ambiente Interno   | 41 |

## CAPITULO II

|  |    |
|--|----|
| Diagnóstico Administrativo del Mercado Municipal de Armenia.         | 43 |
| 1. Metodología para realizar la investigación.                       | 43 |
| 1.1 Métodos y Técnicas.  | 43 |
| 1.2 Fuentes de Datos.  | 43 |
| 1.2.1 Datos Primarios.   | 43 |
| 1.2.2 Datos Secundarios.   | 44 |
| 1.3 Alcance y Limitaciones.  | 44 |
| 1.4 Determinación del Universo y Muestra.                            | 45 |
| 1.4.1 El Universo.   | 45 |
| 1.4.2 La Muestra.  | 45 |
| 1.5 Recolección de Datos.  | 47 |
| 1.6 Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.                  | 48 |
| 2- Situación Administrativo Actual del Mercado Municipal de Armenia. | 49 |
| 2.1 La Planeación en el Mercado.                                     | 49 |
| 2.2 La Organización del Mercado.                                     | 53 |
| 2.3 La Dirección en el Mercado.                                      | 58 |
| 2.4 El Control del Mercado.  | 61 |
| 2.5 El Ambiente.   | 66 |
| 2.6 La Recaudación Tributaria.                                       | 67 |
| 2.7 Recursos Utilizados en la Administración del Mercado             | 67 |
| 2.7.1 Recursos Humanos.  | 67 |

|  |    |
|--|----|
| 2.7.2 Recursos Materiales.   | 68 |
| 2.7.3 Recursos Financieros.  | 69 |
| 3. Aplicación del método FODA en el Diagnóstico de la Administración del Mercado de Armenia. | 71 |
| 3.1 Condiciones Internas de la Institución.  | 72 |
| 3.2 Condiciones del Ambiente Externo.  | 72 |
| 3.3 Estrategias  | 78 |
| 4. Análisis de la situación de los vendedores.   | 80 |
| 5. Conclusiones y Recomendaciones.   | 87 |
| 5.1 Conclusiones.  | 87 |
| 5.2 Recomendaciones.   | 89 |

### **CAPITULO III**

|  |    |
|--|----|
| La Administración Estratégica, como Instrumento para la Gestión del Mercado Municipal de la Ciudad de Armenia en el Departamento de Sonsonate. | 93 |
|--|----|

|  |     |
|--|-----|
| 1. Propuesta de una Guía de Administración para el Mercado Municipal de Armenia. | 93  |
| 1.1 Planeación.  | 93  |
| 1.1.1 Objetivos.   | 94  |
| 1.1.2 Políticas.   | 95  |
| 1.1.3 Programas.   | 97  |
| 1.1.4 Presupuestos.  | 99  |
| 1.1.5 Reglas.  | 101 |
| 1.1.6 Planificación de Recursos.   | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.2 Organización.  | 103 |
| 1.2.1 Estructura Organizativa.   | 103 |
| 1.2.2 Organización Funcional.  | 104 |
| 1.3 Dirección.   | 104 |
| 1.3.1 Comunicación.  | 105 |
| 1.3.2 Liderazgo.   | 106 |
| 1.3.3 Motivación.  | 106 |
| 1.3.4 Supervisión.   | 108 |
| 1.3.5 Toma de Decisiones.  | 108 |
| 1.4 Control  | 109 |
| 1.4.1 Control Financiero.  | 109 |
| 1.4.2 Evaluación del Desempeño.  | 110 |
| 1.4.3 seguimiento de Planes.   | 110 |
| <br>   |     |
| 2. Propuesta de una Guía de Administración<br>Estratégica para el Mercado Municipal de<br>Armenia. | 111 |
| 2.1 Planeación Estratégica.  | 111 |
| 2.1.1 Misión.  | 111 |
| 2.1.2 Visión.  | 111 |
| 2.1.3 Valores.   | 112 |
| 2.1.4 Objetivos Estratégicos a Alcanzar por<br>la Alcaldía Municipal.                              | 113 |
| 2.1.5 Propósito Estratégico del Mercado.   | 114 |
| 2.1.6 El ambiente Administrativo del Mercado   | 115 |
| 2.2 Organización Estratégica   | 115 |
| 2.3 Dirección Estratégica.   | 118 |
| 2.4 Control Estratégico.   | 121 |



|   |     |
|---|-----|
| 2.5 Recursos Necesarios para la Adecuada<br>Administración del Mercado Municipal de la<br>Ciudad de Armenia.  | 123 |
| 2.5.1 Recursos Humanos  | 124 |
| 2.5.2 recursos Materiales.  | 124 |
| 2.5.3 Recursos Financieros.   | 126 |
| 2.6 Plan Para la Implementación de la Guía<br>Administrativa.   | 126 |
| 2.6.1 Objetivos.  | 127 |
| 2.6.2 Pasos para la Implementación.   | 127 |
| 2.6.3 Ejecución.  | 128 |
| 2.6.4 Participantes.  | 128 |
| 2.6.5 Recursos.   | 128 |
| 2.6.6 Recomendaciones.  | 130 |
| 2.6.7 Cronograma de Actividades para la<br>Implementación de la Guía de Administración<br>Estratégica del Mercado Municipal de la<br>Ciudad de Armenia. | 131 |
| 2.7 Plan Para Mejorar los Niveles de<br>Recaudación.  | 132 |
| 2.7.1 Justificación.  | 132 |
| 2.7.2 Objetivos.  | 132 |
| 2.7.3 Contenido del Plan.   | 133 |
| 2.7.4 Metodología.  | 134 |
| 2.7.5 Ejecución.  | 134 |
| 2.7.6 Participantes.  | 135 |
| 2.7.7 Recursos.   | 135 |
| Bibliografía  | 137 |
| Anexos.   | 143 |

### **RESUMEN**

Para apoyar al desarrollo local es necesario que las alcaldías municipales y sus dependencias, se modernicen, principalmente en lo referente a la calidad de los servicios, infraestructura y eficiencia administrativa, por tal razón el presente modelo tiene como propósito contribuir a la aplicación del proceso de administración estratégica, facilitando la toma de decisiones en el departamento de administración del mercado municipal de la ciudad de Armenia, permitiéndole realizar sus actividades de manera ordenada y con mayor eficiencia y calidad.

Con el objeto de recolectar información necesaria para conocer la situación actual del mercado municipal, se realizaron entrevistas a las autoridades del Concejo Municipal y encuestas al personal de servicio y administrativo del mencionado departamento, así como la observación directa.

Al realizar el diagnóstico, se obtuvieron los siguientes resultados: se determinó la manera en que se desarrolla el proceso administrativo en el departamento de administración del mercado municipal, detectando las principales deficiencias.

Dentro de las conclusiones más relevantes derivadas de la investigación se tienen: El mencionado departamento carece de un proceso de administración Estratégica, no cuenta con una estructura organizativa definida, tiene serias deficiencias en la planeación, dirección y control de sus actividades.

Para superar lo anterior se recomienda la implementación del modelo propuesto.

## INTRODUCCION

La eficiencia en la aplicación del proceso de administración estratégica es parte importante en el logro de los objetivos y por lo tanto en el desarrollo de la institución.

A continuación se presenta el trabajo de investigación en el cual se diseña una guía de administración estratégica que tiene como finalidad contribuir con las autoridades municipales para la eficiente gestión administrativa del mercado municipal de la ciudad de Armenia.

En el desarrollo del capítulo I se presentan las generalidades sobre gobiernos municipales, Alcaldía, mercados municipales y el marco teórico sobre administración estratégica.

En el capítulo II se da a conocer la forma en que se desarrolló la investigación, el resultado del diagnóstico de la situación administrativa en el mencionado departamento, las conclusiones y recomendaciones derivadas de éste.

En el capítulo III, se presenta el diseño de la guía administrativa aplicada al departamento de administración de acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico. En el cual se le da respuesta al como planear, organizar, dirigir y controlar para el corto plazo y también de manera estratégica o largo plazo. Además se detalla el plan para la implementación de la guía, el cual incluye los recursos humanos, materiales y financiero así como un cronograma de las actividades. Al final se presenta un plan para mejorar los niveles de recaudación.

Posteriormente se muestra la bibliografía utilizada y los anexos que complementan el trabajo de investigación.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, MUNICIPIO, ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE ARMENIA, MERCADOS MUNICIPALES Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **1. GENERALIDADES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES EN EL SALVADOR.**

##### **1.1 ANTECEDENTES.**

Los municipios salvadoreños han venido evolucionando, puesto que a finales de los años setenta se encontraban en una situación calamitosa, regida por leyes de principio de siglo. La tutela ejercida sobre ellos por el gobierno central, prácticamente liquidó los gobiernos locales en El Salvador. En el plan del periodo comprendido entre 1981-1983, el ex-Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN) contempló entre las reformas estructurales a realizarse, la reforma municipal, la cual se ejecutaría en tres etapas, contemplando en la primera la elaboración de una nueva legislación (Código Municipal y Ley de Arbitrios) para dar a las municipalidades su papel de rectores del desarrollo local, por si mismo o asociados con otras. La segunda etapa consistiría en la creación de un organismo de apoyo a las

alcaldías que le proporcionaría asistencia técnica y crediticia. La tercera, sería un fuerte y emergente programa de despegue de la reforma. Así las cosas, al darse el golpe de estado del 15 de octubre de 1979, nada se dice de él en la proclama de la Fuerza Armada en relación a los municipios, acerca de su situación de reivindicación, lo que es obvio, ya que en esas circunstancias se pensaba más en los problemas del gobierno y no se repara en el desarrollo municipal como pilar fundamental del sistema democrático.<sup>1</sup>

Por su parte el Ministerio del Interior en 1982 elaboró un anteproyecto de Código Municipal en el que además se creaba el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), que fue presentado a la Junta Revolucionaria de Gobierno en los últimos días de su mandato y no llegó a ser aprobado.

Se dio especial impulso a los municipios por medio de la Dirección de Desarrollo Regional del citado Ministerio.

La Junta Revolucionaria de Gobierno inició en la práctica procesos de descentralización en la administración pública

---

<sup>1</sup> Instituto Salvadoreño de Admón. municipal; Evaluación de Descentralización y Desarrollo Municipal, El Salvador, 1995

iniciando la regionalización de los Ministerios de Agricultura y Ganadería, de Educación y Cultura, llegando en este último caso a la nuclearización de la educación, con participación de la comunidad correspondiente a cada núcleo. En el campo municipal enfocó su visión hacia la cristalización del principio de autonomía, respetando más en la práctica a los gobiernos locales, sin llegar a plasmar formalmente dicha autonomía.

## **1.2 OBJETIVOS DE LAS MUNICIPALIDADES**

Las municipalidades tienen como objetivos:

- a) Planificar, prestar y mantener los servicios públicos esenciales.
- b) Promover y desarrollar la educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y artes dentro de la comunidad local.
- c) Preparar y aprobar planes de desarrollo urbano y local.
- d) Proteger el medio ambiente local y conservar los recursos naturales.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ordenanza de organización y funcionamiento del sistema de mercados del municipio de Delgado. Corte Suprema de Justicia. 2000.



### **1.3 IMPORTANCIA**

El municipio es el ámbito primario o circunscripción geográfica política en que viven los conglomerados sociales, el gobierno local es la autoridad que administra directamente y es la encargada de promover y de orientar su actuación hacia la consecución del bien común de su comunidad.

El Estado en consecuencia está obligado a fortalecer los municipios y sus gobiernos y trasladarle competencias que les permitan el logro de sus objetivos.

El Estado le transfiere a las municipalidades las competencias que le darán el poder político administrativo para ejercer autónomamente dichas competencias y coadyuvar al éxito de otras instituciones del Gobierno Central y oficinas autónomas.

### **1.4 RÉGIMEN LEGAL.**

Para efectos de administración política, la Constitución de la República divide el territorio nacional en departamentos y para efectos de gobierno local los departamentos se dividen en municipios, los que a su vez constituyen la unidad primaria política administrativa,

descentralizada y además autónoma dentro de la estructura del Estado. La constitución de la República encarga el gobierno de estas unidades primarias, a los Concejos Municipales integrados por ciudadanos originarios del municipio de que se trate, los miembros de los Concejos son funcionarios de elección popular (Art. 80 Constitución de la República). El municipio de acuerdo a la constitución es una estructura depositaria de poder dentro del Estado y por ello el pilar fundamental del sistema democrático en cuanto establece un adecuado equilibrio entre la actitud centralizada del gobierno y la descentralización de los gobiernos locales y demás asociaciones intermedias existentes en los municipios.

El artículo 203 de la Constitución de la República, estipula que los municipios se regirán por un Código Municipal que sentará los principios generales, para la organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas para decretar las ordenanzas y reglamentos locales.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> IBID PAG. 2

El Código Municipal encuadra al municipio según el Art. 2 así: El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecido en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y construcción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio, está encargado de la gerencia y rectoría del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales ordenadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El municipio tiene personería jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano del municipio será la sede del gobierno municipal.

## **2 MUNICIPIO Y GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE ARMENIA**

### **2.1 ANTECEDENTES.**

#### **2.1.1 MUNICIPIO.**

En el territorio de Armenia se estableció un grupo precolombino de origen pipil, cuyo nombre autóctono es Guaymuco. Este vocablo en idioma náhuatl significa "lugar del oratorio de las ranas", de Guay, rana (batracio sagrado), mu, mumuz, oratorio, y co. lugar. En noviembre de 1658 se establecieron en este pueblo los moradores del anegado y destruido pueblo de San Juan Tecpa. En documentos de 1855 figura todavía con su nombre nativo, pero en 1859 aparece ya con nombre de San Silvestre Armenia.

Según decreto legislativo del 6 de abril de 1827 se crea el distrito de Izalco, con sede en en la villa de este nombre, segregándose del de Sonsonate, en el departamento de este mismo nombre, los pueblos de Guaymuco (hoy Armenia), Caluco, y el de Opico en el departamento de San Salvador, los de Cuisnagua y Cacaluta (hoy San Julián).

Durante la presidencia del doctor Rafael Zaldivar y en consideración al adelanto moral y material que se opera en Armenia, las Cámaras Legislativas le otorgan el título de villa por decreto del 22 de febrero de 1881.

Durante la administración del Gral. Antonio Gutiérrez y por decreto del 25 abril de 1898, se creó el distrito judicial de Armenia, con cabecera en la villa de Armenia y jurisdicción en los pueblos de San Julián Cacaluta, Santa Isabel Ishuatan y Cuisnahuat del departamento de Sonsonate, y los de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Teotepeque, del departamento de La Libertad. Durante la presidencia de don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo del 9 de septiembre de 1919 se otorgó el título de Ciudad a la villa de Armenia.<sup>4</sup>

Para su administración el Municipio de Armenia se divide en 10 cantones y 33 caseríos; en la ciudad existen 6 barrios y 22 colonias.

### **2.1.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

La ciudad de Armenia se encuentra en el departamento de Sonsonate, y está delimitada al norte por el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana y Ciudad Arce en el departamento de La Libertad. Al oeste con Sacacoyo del departamento de La Libertad y San Julián del departamento

---

<sup>4</sup> Proyecto de Prevención de Desastres Naturales, Alcaldía Municipal de Armenia, 2002.

de Sonsonate, al oeste, por Izalco del departamento de Sonsonate.

Posee una extensión de 65.64 kilómetros cuadrados, según datos del Instituto Geográfico Nacional.

La ciudad de Armenia es la cabecera de este municipio, y está situada a 570 metros sobre el nivel del mar, se encuentra a 40 kilómetros al oeste de la ciudad de San Salvador y a 30 kilómetros al este de la ciudad de Sonsonate, sobre la carretera que conduce de San Salvador a Sonsonate.

### **2.1.3 GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE ARMENIA.**

El gobierno municipal de la ciudad de Armenia es ejercido por el alcalde municipal, asistido por un síndico y un secretario, además tiene la colaboración del concejo municipal formado por: 8 regidores propietarios y 4 suplentes, quienes representan una coalición formada por tres partidos políticos: FMLN, PDC, USC.

Para el desempeño de sus funciones y atribuciones el Concejo Municipal se ha organizado en cuatro comisiones de trabajo:

- a) Instrucción Pública, Arte, Cultura y Deportes
- b) Urbanización, Ornato, Higienización, Saneamiento, Plazas, Parques y Cementerio.
- c) Obras Públicas, calles, Caminos, Mercado, y Rastro Municipal.
- d) Alumbrado y Aseo Público, Policía Municipal y Servicios Públicos de las oficinas municipales.

Los concejales también poseen responsabilidades distribuidas por sectores, cantones, barrios y colonias, para atender los problemas de la reconstrucción, gestión de recursos y controles presupuestarios.

Para atender más directamente los asuntos relacionados con la reconstrucción, se ha conformado un comité de reconstrucción de integración mixto, formado por diversos sectores: miembros del Concejo Municipal, Iglesia Católica, FUSATE, damnificados y la Cruz Roja. Este comité tiene como propósito el de agilizar la elaboración y presentación de un Plan que oriente las decisiones del Concejo, de cara a esa problemática.



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

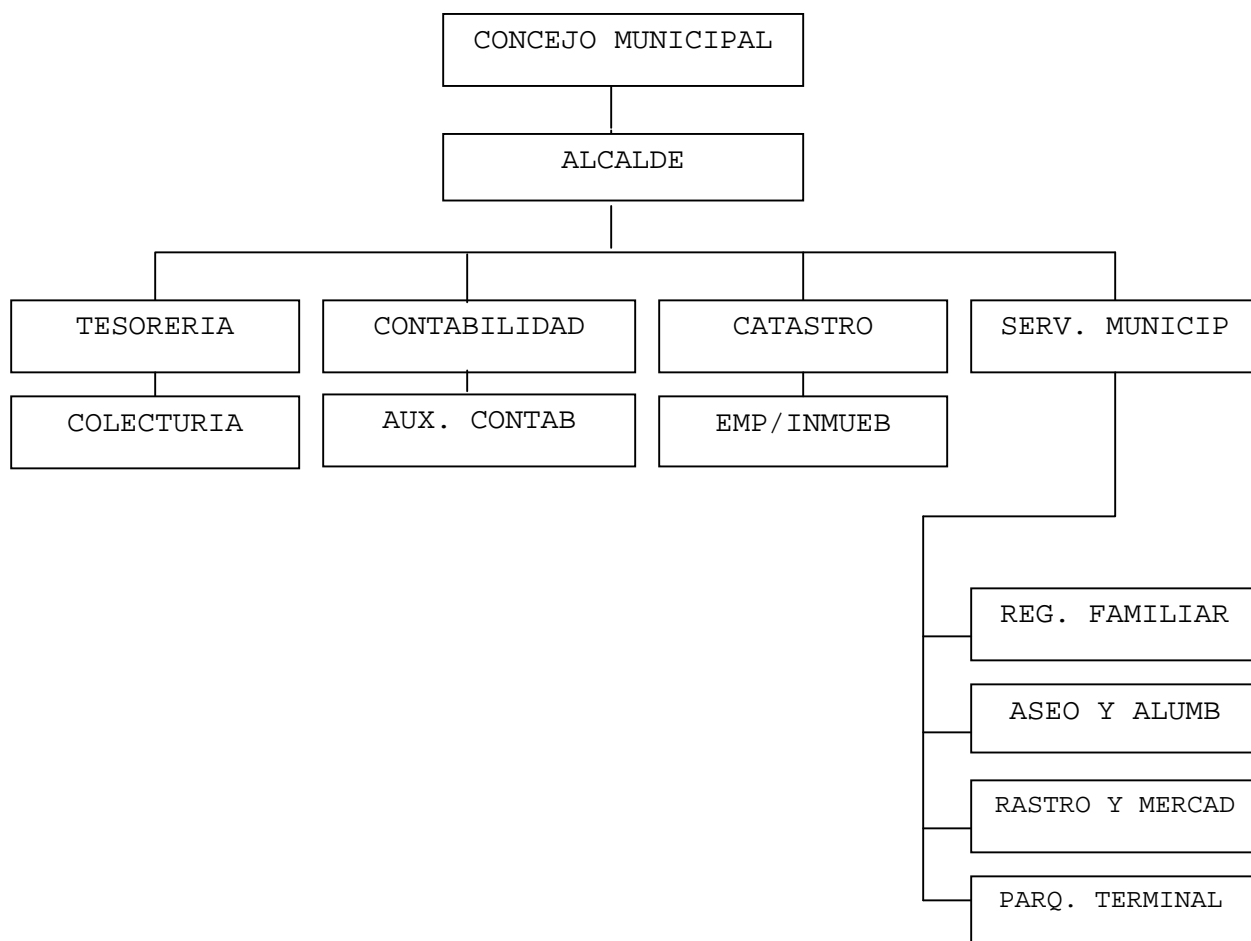
Dentro de la estructura organizativa actual de la alcaldía y de acuerdo a lo establecido en el artículo 24 del Código Municipal, la autoridad máxima está representada por el alcalde, un secretario, un síndico, y 8 regidores; entre sus funciones principales está la de trazar políticas generales a la municipalidad a efecto de lograr bases adecuadas de convivencia de su comunidad, a través de impulsar y orientar la participación en el proceso de desarrollo local el logro del bien común y consecuentemente el establecimiento de la justicia social. Corresponde a los concejos decretar los reglamentos internos y ordenanzas propias de la municipalidad, los que regulen la prestación de los servicios municipales y los que crean impuestos, tasas, derechos, contribuciones de todo tipo, en los casos en que tengan esa facultad. En cuanto al Alcalde Municipal, éste es el representante legal y administrativo del municipio, el titular del gobierno local y de la administración municipal. El nivel operativo esta conformado por los departamentos responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección y ejecutivo, las cuales son:



- a) **Unidad o Departamento de Tesorería**, entre las funciones más importantes podemos mencionar: es la responsable de los procesos de percepción, depósitos, erogación, transferencia y registro de los recursos financieros de la municipalidad.
- b) **Unidad o Departamento de Contabilidad**, el cual tiene como función, mantener un modelo específico y único de contabilidad e información financiera tanto presupuestaria como patrimoniales, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados; aplicables al sector público. Así como proveer información de apoyo a la toma de decisiones de las distintas instancias jerárquicas administrativas responsables de la gestión municipal y evaluación financiera y presupuestaria de la alcaldía, como para otros organismos interesados en el análisis de la misma.
- c) **Unidad o Departamento de Catastro**, éste es el encargado de establecer y realizar los controles pertinentes a las tasas y derechos que aplica la alcaldía municipal.

d) **Unidad o Departamento de Servicios Municipales**, es la responsable del control ejercido sobre los registros familiares, el aseo y alumbrado, rastro y mercado y el control sobre parqueos y terminal de buses.

**ORGANIGRAMA ACTUAL**



Fuente: Alcaldía Municipal de Armenia.

### **2.3 ASPECTOS LEGALES**

La Alcaldía Municipal de Armenia se encuentra regulada por las siguientes leyes y reglamento:

- a) Constitución de la República
- b) Ley de Arbitrios Municipales.
- c) Código municipal.
- d) Ordenanzas Municipales.

### **3. ASPECTOS TEORICOS SOBRE MERCADOS MUNICIPALES.**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

El mercado municipal de la ciudad de Armenia fue creado en el año de 1955 con aproximadamente 75 puestos, formado principalmente por ventas de cereales y comedores, en la actualidad está constituido por más de quinientos puestos, donde se venden todo tipo de productos y se ha ampliado en forma desordenada en las calles aledañas al mercado, la mayoría de puestos han sido fabricados por los mismos vendedores, de ahí que su estructura la forman infinidad de champas.

### **3.2 UBICACIÓN DEL MERCADO MUNICIPAL**

El mercado municipal se encuentra ubicado entre la Primera Avenida Sur y la Tercera Avenida Sur y entre la Segunda Calle Poniente y Cuarta Calle Poniente.

Cuenta con un área de diez mil varas cuadradas aproximadamente.

### **3.3 ORGANIZACIÓN DEL MERCADO MUNICIPAL**

La autoridad máxima en la organización del mercado municipal de la ciudad de Armenia es el **administrador**, cuya función principal es la de coordinar y controlar el funcionamiento del mercado y vigilar la recolección y entrega de los impuestos generados en el mismo.

Además cuenta con tres secciones: Cobranzas, Vigilancia y Aseo.

#### **a) Sección de Cobranzas.**

Como su nombre lo indica se dedica a realizar los cobros a los vendedores, los cuales los pueden pagar de manera diaria, semanal, quincenal o mensual.

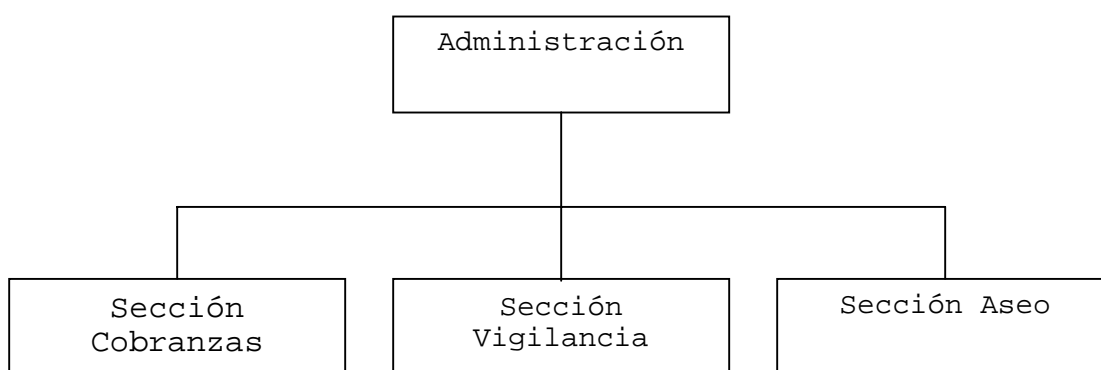
#### **b) Sección de Vigilancia.**

Está formada por el personal encargado de dar la seguridad al mercado, principalmente se realiza por la noche.

**c) Sección de aseo.**

Es la responsable de mantener en buenas condiciones higiénicas el mercado municipal.

**Organigrama del Mercado Municipal de Armenia**



**3.4 CONCEPTO DE MERCADO MUNICIPAL**

Es un centro comercial público por excelencia donde se compran y venden mercaderías, el cual es administrado normalmente por las Alcaldías Municipales.

**3.5 FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD EN LOS MERCADOS**

I- Es función de la municipalidad velar por la salubridad, ornato, pesas y calidad de los productos que se comercializan. Por el establecimiento de un servicio racional en la distribución de bienes, permitiendo que

lleguen a los consumidores en las mejores condiciones de calidad y precio. Contribuir a la preservación de la salud, para el beneficio de sus habitantes.

II- Es urgente proporcionar a los Municipios, un lugar digno y adecuado para proveer a la ciudad de un sistema de distribución de bienes de consumo básico, higiénico, eficiente, y moderno.

Las autoridades municipales son los responsables de realizar la dirección, control, organización y funcionamiento de los mercados y definir los derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones de arrendatarios, con la visión de mantener el orden, disciplina y armonía entre empleados, arrendatarios y público en general.<sup>5</sup>

### **3.6 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE MERCADOS.**

Son objetivos del sistema de mercados:

1- Facilitar la compra-venta de mercaderías de todo género, proporcionar comodidad y seguridad en el manejo y distribución de mercaderías, a todos los sectores que interactúan en el centro comercial.

---

<sup>5</sup> Ordenanza de Organización y funcionamiento del sistema de mercados del municipio de Delgado, El Salvador,

2- Ofrecer a compradores y vendedores, locales especialmente contruidos, limpios y funcionales, en donde encuentren seguridad y comodidad junto con una mayor variedad de productos de buena calidad, exhibidos en forma atractiva y a precios razonables.

3- Realizar una administración eficiente, mediante la capacitación del personal administrativo, para desarrollar sus funciones adecuadamente.

4- Dar excelente atención a compradores, mediante el adiestramiento de comerciantes en temas tales como: mercadeo, higiene, conservación y manejo de alimentos, nociones de aritmética, relaciones humanas, contabilidad elemental, control de inventarios, para evitar perdidas y lograr rotación de capital y obtener rendimiento de inversión.

5- Mejorar las condiciones sociales y económicas de los comerciantes.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ordenanza de Organización y funcionamiento del sistema de mercados del municipio de Delgado, El Salvador, 2000.

### **3.7 ASPECTOS LEGALES.**

El mercado municipal, por ser parte de la administración de la Alcaldía Municipal de Armenia, está regulado por las leyes siguientes.

- Código Municipal.
- Ley de Arbitrios Municipales.
- Ordenanzas Municipales.
- Reglamentos.

## **4. ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

### **4.1 CONCEPTO**

La administración estratégica es el proceso mediante el cual una empresa define donde está, hacia donde quiere ir y los medios de que dispone para lograrlo; a través de un análisis interno y externo que permita la determinación de objetivos y metas, estableciendo la misión y la visión de la institución, organizando los recursos con que cuenta, dirigiendo las personas estratégicamente y comparando lo obtenido con lo planeado a través del control estratégico.

También puede definirse la administración estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones, y acciones que



se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio general.

La administración estratégica implica un esfuerzo participativo, esto se refiere no solo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última.

Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma resultaría contradictorio, si no es que frustrante, que haya una amplia participación al momento de planear, pero una gran centralización a la hora de ejecutar.

En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al adjetivo de sobrevivir.

El proceso de administración estratégica se inicia con el análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, para conocer los factores internos en los que la empresa es fuerte o débil, primero se debe determinar las ventajas y desventajas de la organización, es decir las fortalezas y debilidades.

Además se debe analizar los factores externos o del entorno social de la empresa; esto es, las oportunidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las actividades de la organización, que pueden favorecer o perjudicar el eficiente funcionamiento de la misma.

También el análisis permitirá formular la misión, la visión, los objetivos y determinar los recursos necesarios, así como las estrategias a seguir para el logro de los resultados esperados.

#### **4.1.1 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Los estudios y aplicación de la administración se han generalizado, llegándose a ejecutar hábilmente y su adecuada utilización ha demostrado el progreso y desarrollo de las instituciones o empresas; por lo que es una herramienta necesaria en todas las actividades que las organizaciones realizan. Lo que le da a la administración el carácter de estratégica, es la habilidad en el desarrollo de las funciones, ya que la administración estratégica como tal, tiene un aspecto único y es precisamente lo estratégico, es decir, que se realiza dándole mayor importancia. Haciéndola ingeniosa y hábil;

por lo que el desarrollo de acciones que son la respuesta a las oportunidades y a los riesgos que se han identificado con base a un análisis, es el propósito de la administración estratégica.

#### **4.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

La importancia de la administración estratégica radica principalmente en la visión hacia el crecimiento y bienestar a largo plazo, porque ayuda a desarrollar un concepto definido de la organización lo que posibilita la formulación de planes y actividades encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos.

También es de mucha importancia porque permite preparar y afrontar las condiciones que le presenta el medio ambiente que es rápidamente cambiante.

Por lo antes mencionado se puede afirmar, que la administración estratégica es una herramienta muy útil e importante para el logro de las metas empresariales ya que contiene aspectos tales como:

- a) Permite estar conciente de los cambios constantes y acelerados del medio ambiente y la necesidad de preverlos. Esto permite a la empresa capacitarse a fin

de influir en su medio en lugar de reaccionar a él, ejerciendo algún tipo de control sobre su destino.

- b) Da mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de la relación desempeño-recompensa.
- c) Se establecen nexos, entre la empresa y su medio ambiente asegurándose con esto la formulación de estrategias consistentes con su entorno.
- d) Concede una base objetiva, para la asignación de recursos y la disminución de conflictos.
- e) Permite alcanzar una efectiva comunicación y coordinación a nivel interno y externo.

#### **4.1.3 CARACTERÍSTICAS**

H.W. Allen Sweeng y Robert Rachlin, en su libro Manual de Presupuestos, caracterizan la administración estratégica de la manera siguiente:

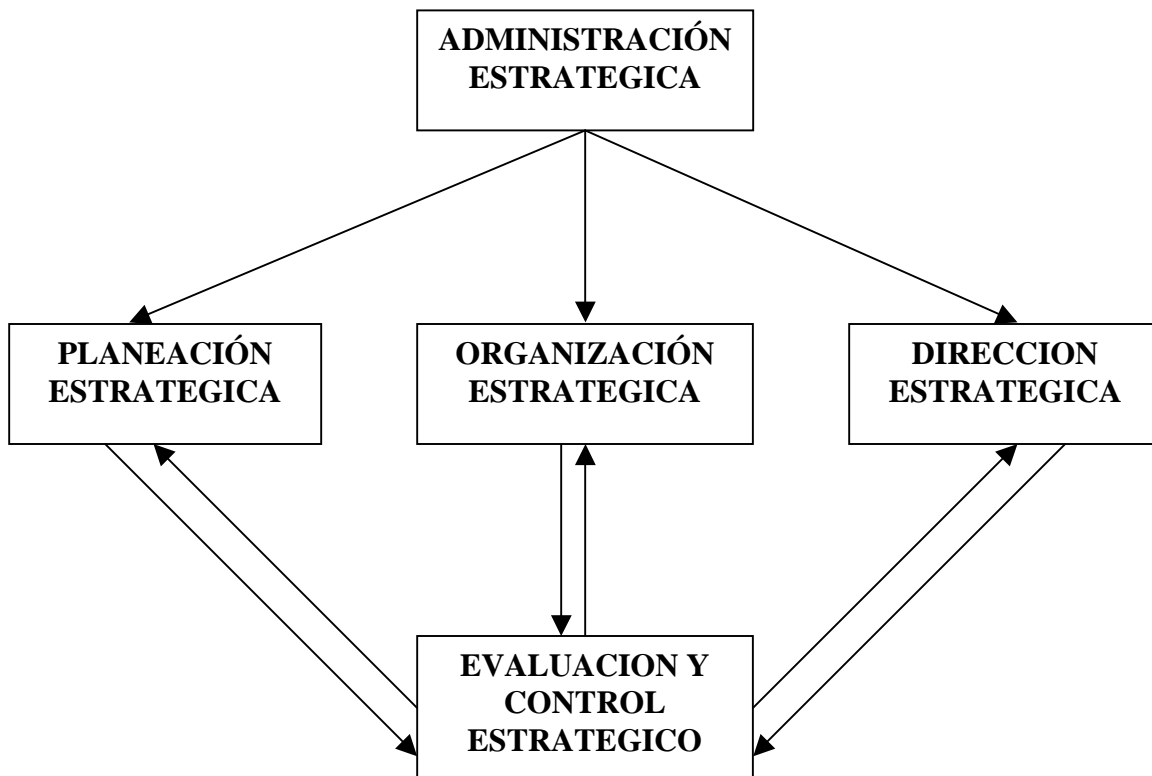
- a) Con la administración estratégica se dirige el cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.

- b) Examinar otras formas optativas de realizar el trabajo y proporcionar una estimación de los recursos que se requieren.
- c) Proporcionar un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.

Primordialmente, la administración estratégica se caracteriza porque permite analizar de una mejor manera las variables internas y externas, con la finalidad de lograr un mejor funcionamiento de la empresa a largo plazo.

#### **4.1.4 PASOS EN EL PROCESO**

La administración estratégica es un proceso de planificación, (definiendo la misión, visión, valores), organización, dirección, integración de las decisiones administrativas y operacionales con las estratégicas, tratando de dar eficiencia, efectividad y control, al mismo tiempo a la organización.

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.****4.1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es más un proceso de pensamiento, un ejercicio intelectual, que una serie de procesos, procedimientos estructuras o técnicas. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; por lo tanto, su valor estriba en su filosofía más que en su técnica; la responsabilidad principal de esta actitud recae sobre los hombros del

administrador. Como líder que debería ser quien establece el tono de la cultura organizacional y provoca impacto en todos los niveles de la organización.

La planeación estratégica requiere que el administrador domine competencias conceptuales, humanas y técnicas. El dominio de las competencias conceptuales le permite al administrador entender el mundo que le rodea y establecer los principios administrativos que guiarán sus acciones. El administrador que se involucra en actividades de planeación estratégica es una persona con mente alerta y abierta a los acontecimientos de su contexto histórico y organizacional. Esto le permitirá desarrollar una visión del presente proyectado en el futuro. Debe conceptualizar el propósito que persigue la organización, cual es la responsabilidad social y cual es su papel en el logro de ese propósito. Debe cuestionarse cuales son sus ideas sobre el cambio, la autoridad, la toma de decisiones y el conflicto.

La autoridad así como la toma de decisiones, debe ser compartida y basada principalmente en el poder de experto y no en su posición legal. Debe convertirse en un líder transformador, quien ayude a la formación de líderes en la

organización y permita la visión conjunta de planes y estrategias. La planeación estratégica requiere la participación de mucha gente en la organización. Como sujeto o como objeto de la investigación, cada uno juega un papel importante en la recopilación de información, análisis y toma de decisiones. Por lo tanto, el liderazgo esta difundido a través de la organización.

#### **4.1.6 MISIÓN**

Es la respuesta adaptada de la dirección a las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio y cual llegará a ser?, ¿cual es la razón de nuestra existencia?, ¿para que hemos venido al mundo? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para el presente y futuro de la empresa.<sup>7</sup>

La exposición de la misión empresarial es el primer indicador clave de cómo, una organización visualiza la exigencia de su grupo de interés. La misión indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos

---

<sup>7</sup> Steiner G.A. Strategic Planing. What every manager must know. New York, The Free Press. 1979



de productos ofrece o sea que es una manifestación de lo que la empresa es, qué hace y para quién lo hace.

#### **4.1.7 VISION**

Es la percepción del crecimiento que se tiene para la empresa en el futuro, a través del planteamiento de situaciones posibles o verdaderas, pendientes de materializar.

#### **4.1.8 VALORES**

Según el autor Steiner. G.A. la administración estratégica es más un proceso de pensamiento, un ejercicio intelectual, que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas. La cual requiere para su implementación de una serie de valores.<sup>8</sup>

Entre los valores mas utilizados, por las organizaciones para fundamentar su cultura organizacional están los siguientes:

- **Honestidad**

Es la conducta que como servidores públicos se encuentra sometida a la probidad que requiere el

---

<sup>8</sup> Steiner, G.A Strategic Planing: What every manager must know. New York; the Free Press. 1979

cumplimiento de sus deberes, procurando administrar con honestidad y rectitud.

- Compromiso.

El pertenecer a una organización debe aceptarse con plena convicción, optimismo, fuerza creadora, efectividad y lealtad, cumplir con el trabajo apegado a la misión institucional.

- Eficiencia.

Se debe estar dispuesto a realizar las actividades oportunamente y de la mejor manera, consumiendo la menor cantidad de recursos, para satisfacer a la ciudadanía.

- Respeto.

Es la manifestación de acatamiento que se hace por cortesía, es el comportamiento hacia los compañeros y usuarios del servicio, se encuentra regido por el respeto, que como personas merecemos.

- Cooperación.

Las aspiraciones y las acciones exteriores de las partes en interacción afectan y se ayudan mutuamente en la realización de sus objetivos.

- Justicia.

Es la voluntad de dar a cada quien lo suyo y su objetivo es el derecho, o lo debido a otro; es decir que sus acto es de dar a cada uno lo que es debido.

- Valentía.

Se refiere a una forma de actuar que lleva a la acción para transformar la realidad, los fines que perseguimos, así como los deseos y creencias.

#### **4.1.9 ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA**

Organización Estratégica es aquella que define, estructuras e integra sus recursos humanos, materiales y financieros, de forma tal que le permitan a un ente determinado, evolucionar dinámicamente en forma sustentable y sostenible, en consonancia con la visión establecida en la planificación estratégica.

Para poder organizar tenemos que estar informados y orientados. Un aspecto importante de la organización será la Estructura empresarial que utilicemos. La estructura

empresarial es un medio para alcanzar un fin, es decir deberá estar conformada en función de los objetivos de la planeación.

#### **4.1.10 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Dirigir estratégicamente es, adoptar una actitud específica ante cada fenómeno a que se enfrenta, para concretizar los objetivos estratégicos de manera oportuna, eficiente y eficaz.

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta con varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

##### **a) LA ACTITUD ESTRATÉGICA**

La autora Marina Menguzatto señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de

la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia. En los criterios de la autora plantea que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son:<sup>9</sup>

- **Adaptabilidad** a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que las empresas asuman una actividad específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.
- **Actitud voluntarista** para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la empresa depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos.
- **El carácter proactivo**, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, tal como planteara José Martí, ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.

---

<sup>9</sup> Menguzato y Renau, La Dirección Estratégica de la empresa un enfoque innovador del management, 1995

- **La actitud crítica**, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.
- **La flexibilidad** que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueven los competidores para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa.
- **Integración** de las variables Soft (socio-psico-culturales) y hard (técnico-económicas), además tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

#### **b) EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera

satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa.

Para lograr el pensamiento estratégico es necesario que los dirigentes sean adecuadamente formados y preparados para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica.



### **c) LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA**

La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso para desarrollar un sistema de dirección con características nuevas, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico y la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

#### **4.1.11 EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO**

Esta es la fase en la cual la compañía hace un análisis estratégico, de, si las decisiones tomadas en las fases previas alcanzaron los resultados previstos. Esta última etapa ayuda a identificar problemas y fallas existentes que permiten la toma de decisiones estratégicas correctas. Esta evaluación debe ser hecha anualmente o semestralmente, dependiendo de la compañía, en función de varios aspectos que influyen en la atmósfera

administrativa. Una herramienta usada es el análisis de las acciones vinculadas a las ideas comparables, este análisis se origina del sistema de contabilidad y costos. Es importante saber que las etapas no siguen una secuencia rígida, en la medida que una influencia a la otra en su desarrollo estas formas de evaluación y control son mostradas como una herramienta de análisis importante y de entendimiento de los datos.

Para realizar la evaluación y el control estratégico, se debe hacer lo siguiente:

- Establecer estándares dinámicos de control.
- Detectar fallas o desviaciones.
- Jerarquización y evaluación de las fallas.
- Realizar acciones correctivas estratégicas.

#### **4.1.12 METODO DE ANALISIS: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).**

El análisis de FODA es una herramienta fácil de usar y rápida para medir la situación general de una empresa, consiste en realizar una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una entidad.

Al realizar el análisis a través de la técnica del FODA, se deben analizar las variables internas y externas de la empresa.

Para ello es necesario evaluar aspectos tales como:

- a) El desempeño de la empresa en relación con los factores claves del éxito.
- b) Las fuerzas competitivas defendibles.

Además con el FODA, se analizan las debilidades, es decir, que ayuda a determinar las desventajas que tiene la empresa en su organización interna en relación a la competencia.

Asimismo, las oportunidades disponibles para la empresa. Se descubren con la ayuda del FODA, es decir la combinación de tiempo, lugar y circunstancia que ofrece resultados potencialmente favorables.

El FODA, permite conocer los posibles efectos negativos sobre el desempeño futuro; o sea, las amenazas que enfrenta la empresa.

La misión de la organización, se define al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; esto posibilita la fijación de los objetivos a alcanzar dentro de la misma y el establecimiento de los

recursos necesarios y estrategias que conduzcan al mejor funcionamiento de la organización en general.<sup>10</sup>

#### **4.1.12.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.**

La mayor parte de las empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación. A fin de manejar datos ambientales que a menudo son ambiguos e incompletos y aumentar la comprensión del ambiente general, las empresas llevan a cabo un proceso llamado análisis del ambiente externo, el cual consta de cuatro actividades: rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación que se debe llevar de manera continua.<sup>11</sup>

Uno de los objetivos importantes del estudio del ambiente general es la identificación de las oportunidades y las amenazas.

##### **a) OPORTUNIDADES.**

Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad

---

<sup>10</sup> Castillo J. Andrés, Tesis Diseño de un plan estratégico para la alcaldía municipal de Soyapango, Universidad de El Salvador. 2001.

<sup>11</sup> Michael A. Hitt, Administration Estratégic. Tercera Edicion, Thomson Editores. México. 1999

estratégica. Las oportunidades representan las posibilidades.

**b) AMENAZAS**

Las amenazas son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica. Las amenazas son las limitaciones potenciales.

**c) RASTREO**

El rastreo comprende el estudio de todos los segmentos en el ambiente general. A través del rastreo, las instituciones identifican señales tempranas de cambios potenciales en el ambiente general, y detectan aquellos cambios que están en proceso.

**d) SUPERVISION.**

Al supervisar, los analistas observan los cambios en el ambiente para saber si en realidad surge alguna tendencia importante. La habilidad de detectar el significado de los diversos eventos ambientales resulta crucial para una supervisión exitosa.

**e) PRONOSTICO.**

Al pronosticar, los analistas desarrollan proyecciones factibles de lo que podría suceder y con que

rapidez, como resultado de los cambios y las tendencias que se detectan en el rastreo y la supervisión.

**f) EVALUACION.**

El objetivo de la evaluación es determinar el momento en que se presentarán y el significado que tendrán los efectos de los cambios en el ambiente sobre la administración estratégica de una empresa.

**4.1.12.2 EL AMBIENTE INTERNO.**

Mediante un análisis del ambiente interno, una compañía determina lo que puede hacer, es decir, las acciones que le permiten sus recursos, capacidades y aptitudes centrales únicos. A través del análisis interno se puede conocer las fortalezas y debilidades de una institución.

El análisis interno comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, se utiliza para analizar la capacidad competitiva de la empresa identificando los recursos para hacerle frente al ambiente externo.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Nancy Y. Aguilar. Tesis Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la pequeña empresa Dedicada a la confección. Universidad de El Salvador. 2002.

**a) DEBILIDADES.**

Son el resultado del examen de los componentes operacionales de la organización (ambiente interno) para identificar cuales son las deficiencias y fallas mayores que impiden el cumplimiento de determinadas actividades y el logro de los objetivos.

**b) FORTALEZAS.**

Las fortalezas son los puntos fuertes o favorables que posee la empresa, son los recursos con que cuenta la organización para hacerle frente a las amenazas externas. También son detectadas a través del análisis del ambiente interno.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL MERCADO MUNICIPAL DE ARMENIA**

#### **1. METODOLOGIA PARA REALIZAR LA INVESTIGACION.**

A continuación se presenta una descripción de la metodología utilizada, definiendo los diversos elementos que se tomaron de base para el diagnóstico y planteando las herramientas o mecanismos que se utilizaron para obtener la información.

##### **1.1 METODO Y TECNICAS**

Para la recopilación de la información se utilizó la observación directa, entrevistas, cuestionarios y el método de **análisis y síntesis**; los cuales permitieron localizar los principales problemas que afectan la administración del mercado municipal.

##### **1.2. FUENTES DE DATOS.**

###### **1.2.1 DATOS PRIMARIOS**

Al momento de realizar la investigación de campo, esta se adecuó para que pudiese ser representativa del universo de la entidad en estudio. La forma de abordar el conocimiento de esta realidad , ha sido mediante la observación directa, la cual se llevó a cabo a través de



visitas al área del mercado municipal y a la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia; el cuestionario se orientó a la población sometida a la muestra (uno dirigido a las autoridades y empleados de la alcaldía municipal y otro a los vendedores del mercado municipal) con ello se logró identificar información y se conoció la opinión de los vendedores del mencionado mercado, así como la magnitud de sus problemas; y la entrevista fue dirigida al jefe administrativo y al personal que se consideró necesario a lo largo de la investigación.

#### **1.2.2 DATOS SECUNDARIOS**

Las fuentes de datos secundarios que se utilizaron fueron: libros, trabajos de graduación, revistas, páginas Web, boletines informativos, etc., los cuales se usaron para fundamentar el trabajo de investigación.

#### **1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES**

En este numeral se exponen los alcances y limitaciones que se tuvieron al realizar la investigación de campo, considerando como alcance de mayor relevancia la información obtenida en dicha investigación, por ser de

mucho valor e importancia para formular el diagnóstico administrativo.

Una de las limitaciones que se presentó fue la poca disponibilidad del jefe administrativo y parte del Concejo Municipal para brindarnos entrevistas, y al realizar las encuestas; ya que sus múltiples ocupaciones se los impedían, pero al final se lograron concretar.

#### **1.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

##### **1.4.1 EL UNIVERSO**

Se tomó como universo de este estudio, los empleados que laboran en el departamento de mercado de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Armenia. La cual esta conformada por 7 empleados, incluyendo personal administrativo y operativo; así como también los vendedores que tienen sus establecimientos comerciales en el mercado municipal, que según datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Armenia, ascienden a 500 vendedores.

##### **1.4.2 MUESTRA.**

Considerando que el universo de el departamento de mercado es de 7 personas, se decidió tomar como muestra selectiva únicamente a los empleados directamente

relacionados con la actividad administrativa que suman 2 y se incluyó a 3 del Consejo Municipal que tienen que ver con la mencionada actividad.

Para seleccionar la muestra de los vendedores del mercado municipal se utilizó el muestreo probabilístico del tipo simultáneo, pero antes se calculó el tamaño de la muestra, que por ser con una población finita se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N}{\frac{E^2 (N-1)}{Z^2 (p \cdot q)} + 1}$$

Donde:

n = Representa el tamaño de la muestra

Z = Representa el nivel de confianza requerido = 1.96

p y q = Representan la varianza del fenómeno estudiado

N = Representa la población

E = Representa la precisión con que se realizarán los resultados

Sabiendo que:

N = 500; Z = 1.96; p y q = 50% y E = 5%

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{500}{\frac{(0.05)^2 (500-1)}{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5)} + 1}$$

$$n = 217$$

En este caso tenemos que la muestra a investigar fue de 217 vendedores ubicados en el mercado municipal de la ciudad de Armenia.

### 1.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos primarios se diseñó un cuestionario, que nos permitió recopilar la información necesaria para conocer como está administrada la institución y la manera en que actualmente realizan sus actividades.

El cuestionario se estructuró en dos áreas principales: datos generales y datos de contenido, relacionados con la actividad administrativa del mercado municipal.

Además se utilizó un cuestionario dirigido a los vendedores del mercado municipal para conocer su opinión en cuanto a la administración del mencionado mercado.

Posteriormente se realizaron entrevistas con los responsables de la administración para ampliar las respuestas dadas.

#### **1.6 TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS**

Para la tabulación, análisis e interpretación de datos, se elaboraron cuadros resumen tabulares simples, conteniendo alternativas, frecuencias y relaciones porcentuales de las diferentes respuestas obtenidas.

En las preguntas abiertas las respuestas se agruparon tomando en cuenta la similitud entre ellas, mientras que para las preguntas cerradas, las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones asignadas.

Sobre la base de los resultados se realizaron comentarios, los cuales conforman el análisis e interpretación de los datos, permitiendo fundamentar el diagnóstico y las conclusiones de la presente investigación.

En los siguientes numerales se mostrarán los resultados obtenidos en la investigación de campo.

## **2. SITUACION ADMINISTRATIVA ACTUAL DEL MERCADO MUNICIPAL DE ARMENIA.**

Para efectos de este estudio y realizar el análisis sobre la situación administrativa actual de la institución se tomó como punto de partida el proceso administrativo y las fases que lo forman: planeación, organización, dirección y control. A continuación se presentan las situaciones encontradas en la aplicación de cada una de las fases.

### **2.1 LA PLANEACIÓN EN EL MERCADO.**

Entre las funciones que realiza la Alcaldía Municipal de la ciudad de Armenia se encuentra la función administrativa del mercado municipal, actividad realizada a través del departamento de administración del mismo.

De acuerdo a la investigación realizada se detectó que se le debe dar mayor énfasis a la planificación ya que la mayoría de los empleados desconocen los objetivos a corto y largo plazo. A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada área o elementos constitutivos de la planeación:

- **Objetivos definidos.**

De acuerdo a la investigación realizada se encontró que el 80% de los encuestados manifiestan que desconocen la existencia de objetivos definidos en la administración del mercado, Por otro lado el 20% señala que sí conoce que existen objetivos a seguir, lo cual indica que la institución no ha dado a conocer de manera clara, a los empleados, cuales son los objetivos a alcanzar. (Ver anexo II pregunta. 1)

- **Metas.**

Se encontró que solamente el 40% de los encuestados afirman conocer la existencia de metas a alcanzar en el mercado, lo que demuestra que existen serias fallas en la comunicación con los empleados. Ya que si existen, los jefes no se las dan a conocer a todo el personal, mientras que el 60% afirma que no conoce la existencia de metas, lo cual puede incidir en el logro de los resultados. (Ver anexo II pregunta. 2)

- **Planes**

La mayoría de las personas encuestadas (80%) manifiestan desconocer si existen algún tipo de planes para realizar el trabajo en el mercado; mientras que

solamente el 20% señala que conocen la existencia de planes lo cual es una clara manifestación de fallas en los canales de comunicación. (Ver anexo II pregunta 3)

- **Tipo de planes.**

Esta pregunta esta relacionada con la anterior y demuestra que existe consistencia ya que el 80% contestó que desconocía si existen algún tipo de planes, mientras que el 20%, dice que se dan otro tipo de planes. Lo anterior es debido a que no se le ha dado la importancia requerida, a la comunicación. (Ver anexo II pregunta 4)

- **Definición de tiempo en los planes.**

Ya que esta pregunta esta relacionada con la número tres, la mayoría de personas (80%) manifiesta desconocer para cuanto tiempo se definen los planes; solamente el 20% señala que existe otro periodo de tiempo para realizar los planes. Lo cual es debido a la falta de comunicación y a la ausencia de una dirección eficiente y eficaz. (Ver anexo II preg. 5)



- **Realización de las labores de acuerdo a lo planificado.**

El 80% de las personas investigadas manifiesta que desconocen si las labores se realizan de acuerdo a lo planeado, solamente el 20% expresa que las labores no se realizan de acuerdo a los planes.

Si las personas no conocen cuales son los planes de la organización, lo lógico es pensar que tampoco saben si las labores se realizan de acuerdo a lo planeado.

(Ver anexo II pregunta 6)

- **Políticas.**

Dos de cada cinco de las personas encuestadas (40%), afirman que sí conoce la existencia de políticas para administrar el mercado; mientras que el resto (60%) desconoce que haya políticas de ese tipo. Lo que demuestra que existe muy poca difusión de dichas políticas ya que solamente un porcentaje mínimo manifestó conocerlo. (Ver anexo II pregunta 7)

- **Tipos de políticas.**

El 40% de los encuestados contestó que son las políticas administrativas, con las que cuenta la alcaldía municipal y un 60% manifestó que son otro tipo de políticas las principales. Lo anterior denota

una deficiente administración ya que no se le da a conocer al personal claramente cuales son las políticas de la institución. (Ver anexo II preg. 8)

## **2.2 LA ORGANIZACIÓN DEL MERCADO.**

Es la fase administrativa que considera la forma en que el trabajo es asignado y define los niveles de autoridad y responsabilidad, a fin de lograr eficientemente los objetivos propuestos.

- **Estructura organizativa.**

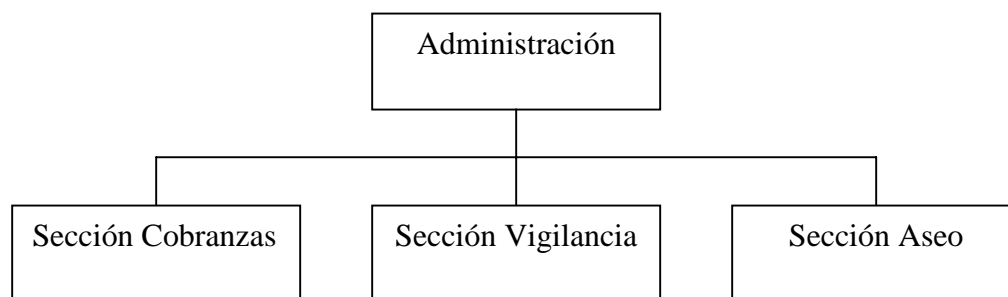
Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de las personas (80%) desconocen la existencia de un organigrama por escrito de la administración del mercado, sin embargo hay un grupo minoritario (20%), que si conoce la existencia del organigrama. Lo cual se debe a que la dirección no ha oficializado ni publicado cual es el organigrama. (Ver anexo II pregunta 9) pero el 100% afirma desconocer como esta estructurado, lo cual indica la necesidad de dar a conocer el mencionado organigrama a los empleados. (Ver Anexo II pregunta 10); por lo que además se realizaron otras entrevistas y se obtuvo un bosquejo

de lo que podría ser el organigrama pero no existe un organigrama oficial.

La estructura del departamento de mercado, a pesar de no poseer un organigrama, es formal, porque las diferentes secciones tienen una definición precisa de las funciones que se deben realizar con el fin de lograr el objetivo fundamental del mencionado departamento.

El departamento de mercado cuenta con tres secciones: Cobranzas, Aseo y Vigilancia.

#### **Organigrama actual del mercado municipal de armenia**



- **Administración del mercado.**

El 100% del personal de la institución, coincide en que el responsable de la administración del mercado es el que ha asignado la Alcaldía Municipal como administrador del mismo. Lo cual indica que todo el

personal sabe quien es la persona garante de la función administrativa en el mercado municipal. (Ver anexo II pregunta 11)

- **Proyectos para el mercado.**

La mayoría de la población investigada (60%) expresan que sí existen proyectos para mejorar el departamento de mercado, específicamente hablan de la reconstrucción del edificio del mercado municipal. Mientras que el (20%) señala que no existen proyectos para mejorarlo, y el otro 20% manifiesta que se desconoce si hay proyectos de ese tipo. Lo cual viene a demostrar una vez más que no existe una información fluida, oportuna y eficaz entre el concejo municipal y los empleados de la alcaldía. (Ver anexo II pregunta 38)

- **Necesidad de mejorar la administración.**

La mayor parte de las personas entrevistadas (80%) confirman que se debe mejorar la administración del mercado. Únicamente el 20% dicen que no se necesita mejorar las mencionadas condiciones, ya que están trabajando bien. Esto demuestra la urgente necesidad que se tiene de mejorar la calidad de la

administración que se está practicando en el departamento de mercado. (Ver anexo II pregunta 39)

- **Áreas por mejorar.**

Según los datos obtenidos en la investigación las áreas que deben mejorarse en el departamento de mercado son: los aspectos administrativos en primer lugar con un 60%, un 40% señala que se deben mejorar también las áreas financieras, técnicas y las ordenanzas. Lo cual indica que se debe mejorar el departamento de mercado en todas las áreas. (Ver anexo II pregunta 40)

- **Dependencia jerárquica del mercado.**

En base al organigrama de la alcaldía municipal, la administración del mercado depende directamente del departamento de servicios municipales; pero de acuerdo a la investigación realizada, las tres quintas partes del personal (60%) señalan que el mercado depende jerárquicamente del departamento de tesorería de la alcaldía, mientras que el resto (40%) afirma que depende en términos generales de la alcaldía. Lo cual indica que no existen lineamientos

claros y precisos en cuanto a dependencia y jerarquía. (Ver anexo II pregunta 12)

- **Funciones del departamento de mercado.**

De acuerdo a la magnitud y a las responsabilidades de la administración del mercado, este debería poseer muchas funciones; pero los datos obtenidos indican que el 40% del personal tienen definidas cuales son las funciones que debe cumplir el departamento, es decir que las funciones más importantes que se realizan son: a) el cobro y entrega de fondos; b) la administración, cobro, seguridad y limpieza (40%), c) un 20% desconoce cuales son los funciones principales. Lo anterior demuestra que la mayoría de empleados conocen cuales son las funciones principales del mencionado departamento. (Ver anexo II pregunta 13)

Para ampliar la información se realizaron entrevistas, en las que se determinó cuales son las funciones de cada una de las secciones del departamento de mercado.

- a) Sección de Cobranzas.**

De acuerdo a la investigación realizada a los empleados, el 100% contestó que son los cobradores los responsables de la actividad del cobro de los impuestos en

el mercado municipal. Lo anterior demuestra que los cobradores están cumpliendo con la responsabilidad que se les ha asignado, dejando entrever que existe un grado de confiabilidad en dicha gestión. (Ver anexo II pregunta 30)

**b) Sección de vigilancia.**

Es la encargada de mantener la seguridad en el área del mercado, la cual se realiza principalmente por la noche.

**c) Sección de Aseo.**

Esta sección tiene como fin principal, mantener en buenas condiciones higiénicas el mercado municipal.

### **2.3. LA DIRECCIÓN EN EL MERCADO**

La función de dirigir el mercado recae en el administrador del mismo, pero este depende directamente de las decisiones de la alcaldía municipal, por lo que el administrador no es el único que decide en la toma de decisiones, atendiendo las indicaciones de las autoridades de la alcaldía municipal.

- **Comunicación:** para conocer mas a fondo como se encuentra la comunicación, se ha investigado sobre: los canales de comunicación, la comunicación entre la

alcaldía y sus empleados, y entre la alcaldía y los vendedores.

- **Canales de comunicación.**

En términos generales los medio que utiliza la alcaldía municipal para comunicarse con los empleados son principalmente en forma verbal (60%), sin embargo un 40% manifestó que el principal medio es a través de notas. Esto es factible debido a que el personal con que cuenta la institución, no es muy numeroso. (Ver anexo II pregunta 20)

- **La comunicación entre la dirección y los empleados**

Además se determinó que el 80% de los encuestados en términos generales señalan que la comunicación entre la dirección y los empleados es considerada como buena. Mientras que el 20% manifestó que es muy buena. Esto denota que en general, en el departamento existe una adecuada comunicación informal; sin embargo tomando en consideración, respuestas a preguntas anteriores donde respondieron que no conocían planes, metas ni políticas, eso demuestra que en cuanto a comunicación formal laboral sí existen fallas. (Ver anexo II pregunta 18)



- **La comunicación entre la alcaldía y los vendedores.**

La comunicación entre la alcaldía y los vendedores, de acuerdo al criterio de los empleados, está dividida ya que el 60%, señala que es buena; pero el resto (40%), manifiesta que es mala. Lo cual indica que existe una falla en los canales de comunicación con los vendedores lo que debe corregirse, ya que además de ser factible se vuelve sumamente necesario para mejorar sus relaciones. (Ver anexo II pregunta 19)

- **Motivación**

Tres de cada cinco personas investigadas (60%) señalan que la institución no les proporciona ningún tipo de incentivos; mientras que el resto manifiesta que han recibidos incrementos salariales (20%) y otro tipo de incentivos (20%). Lo cual demuestra, una falta de interés por parte de la administración de la alcaldía, en motivar y mejorar las condiciones de su personal. (Ver anexo II pregunta 16 y 17)

- **Capacitaciones.**

El 100% de Las personas encuestadas señalan que no han recibido capacitaciones durante el año. Lo cual denota que el concejo municipal no le da la importancia debida a la capacitación del recurso humano, ya sea por sus limitados recursos económicos o lo que es peor, ver a la capacitación como un gasto y no como una inversión. (Ver anexo II pregunta 15)

- **Supervisión.**

De acuerdo a entrevistas realizadas se determinó que en el mercado, la supervisión que se realiza es a través del administrador del mismo.

#### **2.4 EL CONTROL DEL MERCADO.**

Según la información obtenida sobre el control se tiene lo siguiente:

- **Control de la organización**

De acuerdo a la investigación la mayoría (60%), manifiesta que no existen estándares o normas para el control de la organización del mercado, en cambio el 40%, desconoce si existen o no. Esto incide negativamente en la institución ya que se desconoce

si los empleados cumplen o desempeñan correctamente las labores que se les han encomendado. (Ver anexo II pregunta 21)

- **Control de la dirección.**

La mayor parte del personal utiliza uno o más controles, dentro de los que mas se emplean están: en primer lugar el control financiero con un 60%, en segundo lugar el control administrativo (20%) e igualmente el control administrativo y financiero (20%), Esto demuestra que la administración sí le concede importancia al establecimiento de controles administrativos. (Ver anexo II pregunta 22)

- **Control del efectivo.**

Los resultados de la encuesta indican que los ingresos provenientes del mercado son controlados por el Departamento de Tesorería (60%), Contabilidad (20%), y por el administrador del mercado (20%). Lo cual indica que existe una serie de controles del dinero que ingresa por el cobro de los impuestos en el mercado. Lo cual garantiza de alguna manera, que los ingresos sean administrados de una manera confiable. (Ver anexo II pregunta 31)

- **Periodo de control del efectivo.**

El 100% de los encuestados, coinciden en que el ingreso del mercado se controla de manera diaria. Lo cual es positivo ya que permite tener día a día un reporte de los ingresos provenientes de la función recolectora de impuestos y contar con los recursos e informes que sirven de insumo, para la elaboración de los presupuestos financieros, y así como también para el cumplimiento de las obligaciones. (Ver anexo II pregunta 23)

- **Documentos de control**

La mayor parte del personal (60%), señala que el ingreso proveniente del cobro de los impuestos a los vendedores del mercado, es registrado a través del talonario de recibos y tarjetas; un 20% manifiesta que se controla únicamente por las tarjetas, y otro 20% con talonario de recibos. Con lo cual se puede establecer que en el mercado se llevan ciertos controles mínimos que garantizan los cobros realizados. (Ver anexo II pregunta 29)

- **Medición del desempeño**

El 80% de las personas encuestadas expresan que no existen normas para medir el desempeño de los empleados. El 20% contestó que sí existen normas para medir el desempeño. Lo cual podría incidir negativamente en el control y evaluación de los empleados. (Ver anexo II pregunta 24)

- **Tipos de estándares**

El 80% de los empleados afirman que se desconoce cuales son los estándares o normas para medir el desempeño de los mismos. Únicamente el 20% manifiesta que se les evalúa en base a la cantidad de horas-hombre consumidas. Lo anterior indica que normalmente no son sujetos de evaluación, por lo tanto no tienen conocimiento de cuales son los estándares de medición. (Ver anexo II pregunta 25)

- **Evaluaciones.**

El 60% de las personas investigadas manifiestan desconocer si se realizan las evaluaciones, y únicamente un 40% contestó que sí se realizan. Esto demuestra la poca importancia, que la administración confiere a las evaluaciones, lo cual en un momento

dado puede incidir negativamente, tanto en el rendimiento del recurso humano como en su productividad. (Ver anexo II pregunta 26)

- **Periodo para evaluaciones.**

El 60% de las personas investigadas manifiestan desconocer cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones. Pero el 40% expresa que se realizan en periodos diferentes de los que fueron planteados. Esto indica que la administración ha descuidado la formación y evaluación de su recurso humano, ya que anteriormente se estableció que no se capacita el personal, en ese sentido, tampoco la administración se preocupa en evaluarlo. (Ver anexo II pregunta 27)

- **Corrección de evaluaciones**

Únicamente el 40% de los investigados expresan que si hay observaciones, estas se corrigen; sin embargo el 60% señalan que se desconoce si se corrigen las observaciones. Indicando con ello que existe un descuido en cuanto al control y cumplimiento de las funciones y responsabilidades, influyendo esto negativamente en la calidad del trabajo que allí se realiza. (Ver anexo II pregunta 28)

- **Auditoría.**

Un 60% de los encuestados contestó que los ingresos provenientes del mercado son auditados. Sin embargo el (40%) señala que no se realiza auditoría. Esto es preocupante ya que un buen porcentaje respondió que no se auditaban los ingresos, lo cual puede dar lugar a un mal manejo de los fondos o a una fuga de los mismos. (Ver anexo II pregunta 32)

## **2.5 El AMBIENTE**

En el estudio del ambiente se analizan los factores internos y externos que afectan el quehacer administrativo de mercado municipal.

### **Factores internos.**

Dentro de los factores internos consideramos: el personal, los servicios, la organización y el factor financiero.

### **Factores externos.**

Los factores externos que consideraremos son: los factores sociales, económicos y políticos.

## **2.6 LA RECAUDACION TRIBUTARIA.**

En base a entrevistas realizadas se detectó que la recaudación tributaria, en la actualidad ha disminuido en un 26% debido a la situación económica general y a la fuga de muchos vendedores; en éste momento se recaudan aproximadamente un total de ¢22,000.00 al mes.

## **2.7 RECURSOS UTILIZADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO.**

En las diversas actividades que involucra la administración del mercado, es notoria la necesidad de recursos humanos, materiales y financieros; que son requeridos para ejecutar dicha labor.

Actualmente el departamento cuenta con los siguientes recursos:

### **2.7.1 RECURSOS HUMANOS**

El 40% de los investigados señala que el departamento cuenta con 4 empleados, otro 40% indica que poseen 7, sin embargo el 20% manifiesta que 8 personas trabajan en el mencionado departamento. Los resultados indican que no están seguros de la cantidad de individuos que laboran en el departamento de mercado. Ya que se encuentran tres opiniones diferentes ante la misma interrogante. Esto pone



de manifiesto el desorden y falta de control administrativo existente. (Ver anexo II pregunta 14)

De acuerdo a entrevistas realizadas se determinó que la administración del mercado cuenta con personal administrativo; personal de la sección de cobranza, sección de aseo y para realizar la función de vigilancia. La cual esta constituida por 7 empleados y distribuida de la siguiente manera:

| <b>Empleados</b> | <b>Puesto</b> | <b>Función</b>           |
|------------------|---------------|--------------------------|
| 1                | Administrador | Administración general   |
| 2                | Cobradores    | Cobro de los impuestos   |
| 2                | Vigilantes    | La seguridad del mercado |
| 2                | Barrenderos   | Aseo y limpieza          |

### **2.7.2 RECURSOS MATERIALES.**

El 80% de los encuestados, contestó que es el mobiliario, el recurso material con que principalmente, cuenta el departamento de administración del mercado. Mientras que el 20% manifiesta que poseen otro tipo de recursos

materiales. De acuerdo a visitas realizadas, con anterioridad se pudo comprobar que los recursos materiales con que se cuenta, están en mal estado, deteriorados o dañados. (Ver anexo II pregunta 33)

Todo proceso de producción involucra un componente material que al mismo tiempo, es indispensable para el logro de los objetivos propuestos.

Para la administración del mercado municipal se requieren de mobiliario y equipo de oficina, en buenas condiciones para cubrir la demanda de servicios.

### **2.7.3 RECURSOS FINANCIEROS**

El 40% de las personas investigadas manifiestan que los recursos con que cuenta el departamento de mercado, son asignados por el presupuesto de la alcaldía municipal, otro porcentaje igual manifiesta que desconoce el origen de los fondos. Solamente el 20% manifiesta que los recursos con que cuenta el departamento son propios.

Lo que demuestra que el personal no esta seguro de la procedencia de los fondos con que cuenta el mencionado departamento. Cabe hacer la aclaración que en general, las distintas dependencias de una alcaldía funcionan con las

respectivas partidas presupuestarias asignadas a cada unidad. (Ver anexo II pregunta 34)

- **Categorización de los recursos**

Las opiniones de los empleados indican que el departamento de mercado cuenta con insuficientes recursos, según lo establecen el 60% de los encuestados; Solamente el 40% expresa que el departamento cuenta con los recursos básicos o necesarios. Poniendo de manifiesto la falta de recursos económicos para mejorar el funcionamiento de dicho departamento. (Ver anexo II pregunta 35)

- **Monto asignado**

El 100% de los encuestados, señalan que se desconoce cual es el monto asignado al departamento de mercado. Ya que esto solamente lo maneja el Departamento de Tesorería y Contabilidad de la Alcaldía Municipal. Con ello se pone de manifiesto la poca comunicación que existe entre la administración y el personal de la misma. Por otra parte el desconocer la cifra presupuestaria asignada puede dar lugar a que se hagan señalamientos negativos a la dirección por no

dar respuestas positivas a las necesidades laborales del personal. (Ver anexo II pregunta 36)

- **Utilización de Fondos**

La opinión del 100% de los empleados, afirman que los fondos que le son asignados al departamento de mercado son utilizados específicamente para el pago de salarios de los empleados. Esto viene a demostrar que existe un comportamiento generalizado en el sector público, donde los salarios ocupan el primer lugar en las asignaciones presupuestarias de dichas unidades. (Ver anexo II pregunta 37)

### **3. APLICACIÓN DEL METODO FODA EN EL DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO MUNICIPAL DE ARMENIA.**

El desarrollo de las actividades administrativas del departamento de mercados, se ven afectadas por la intervención tanto de variables internas de la institución como del entorno social. En el desarrollo del presente estudio se utilizará el método de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

### **3.1 CONDICIONES INTERNAS DE LA INSTITUCION.**

Las condiciones que afectan la organización serán analizadas determinando primero los factores internos, estos son las fortalezas y debilidades que posee dicho departamento.

### **3.2 CONDICIONES DEL AMBIENTE EXTERNO.**

El departamento de mercado se encuentra rodeado por factores externos, los cuales pueden ser positivos o también llamados oportunidades, los cuales facilitan el trabajo en la comunidad; pero además se encuentran factores negativos que constituyen las amenazas que proporciona el medio ambiente en que se encuentra.

## ANÁLISIS FODA

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>EXTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNO</b></p> | <p><b>OPORTUNIDADES.</b></p> <p><b>O1. Ordenamiento Vehicular.</b><br/>Uno de los factores beneficiosos para el departamento de mercado, es que permitirá mejorar el acceso vehicular a la zona del mercado.</p> <p><b>O2. Mejorar condiciones higiénicas.</b><br/>Este aspecto permitirá incrementar las condiciones higiénicas del mercado municipal, contribuyendo de esta manera a mantener mejores niveles de salud de toda la población.</p> <p><b>O3. Posibilidad de Obtener Recursos Financieros.</b><br/>Considerando que próximamente se firmará un convenio para la reconstrucción del mercado municipal, esto permitirá también las mejoras en el área administrativa.</p> <p><b>O4. Generación de Fuentes de Empleo.</b><br/>Con la reconstrucción del edificio del mercado municipal se tendrá una mayor capacidad para albergar un número superior de vendedores lo cual permitirá el incremento de empleo.</p> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1 Crecimiento del Mercado.</b><br/>El mercado municipal ha ido creciendo en forma desordenada en las calles aledañas, lo cual perjudica el tránsito vehicular en la zona e impide que exista un buen control en él.</p> <p><b>A2 Falta de un Edificio Adecuado.</b><br/>Los usuarios del mercado municipal se ven afectados directamente por la falta de un edificio que albergue a todos los vendedores y compradores que hacen uso del mencionado mercado.</p> <p><b>A3. Fuga de Vendedores</b><br/>Se ha detectado que la cantidad de vendedores ha disminuido en el mercado municipal, lo cual incide directamente en el ingreso de fondos provenientes de los impuestos recaudados en el mencionado mercado.</p> <p><b>A4. Cambios de Gobiernos Municipales.</b><br/>Debido a que cada tres años se eligen los gobiernos municipales, también se realizan cambios en las diferentes dependencias municipales. Por lo tanto también las actividades de las</p> |
|---|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>EXTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNO</b></p>  | <p><b>05. Aplicación de las Normas Jurídicas.</b><br/> Existen algunas disposiciones emanadas en la Ordenanza Municipal las cuales responsabilizan a la alcaldía municipal como la encargada de administrar y mantener en buenas condiciones los establecimientos del mercado municipal.</p> | <p>también las actividades de las dependencias se ven afectadas por estos cambios; en el caso del departamento de mercado, cada vez que se da una toma de posesión del nuevo gobierno municipal, también se da un cambio de jefe en el mencionado departamento, afectando directamente el desarrollo de las actividades.</p> |
| <p><b>FORTALEZAS.</b><br/> <b>F1. Definición de Puestos.</b> El departamento de mercado cuenta con puestos que se encuentran claramente definidos, ya que los empleados conocen cuales son sus responsabilidades y las funciones que requieren sus puestos.<br/> <b>F2. Conocimiento de los Servicios.</b> El departamento de mercados tiene identificados cuales son los servicios que necesitan los vendedores del mercado. Los cuales son: la seguridad, el ordenamiento, el aseo, el mantenimiento y principalmente la reconstrucción del mercado municipal, por lo que ya se inició el estudio de</p> |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>factibilidad para realizar ese proyecto.</p> <p><b>F3. Conocimiento de Funciones</b><br/>         Todos los empleados del departamento de mercados conocen muy bien cuales son las funciones que les han sido asignadas a cada quien.</p> <p><b>F4. Estabilidad de Recursos Financieros.</b><br/>         El departamento de mercado tiene una relativa estabilidad de los recursos financieros, puesto que posee una fuente directa permanente y segura de financiamiento. Ya que la alcaldía municipal se los asigna.</p>  |  |  |
| <p><b>DEBILIDADES.</b></p> <p><b>D1. Falta de Incentivos Laborales.</b><br/>         Los constantes cambios de jefatura del departamento y los insuficientes recursos materiales y financieros con que cuenta la institución, influyen para que el personal se encuentre desmotivado.</p> <p><b>D2. Falta de Programas de Capacitación</b><br/>         El departamento de mercado, no cuenta con un plan de capacitación para el personal asignado en ese departamento, lo cual limita la participación de estos en el logro de los objetivos de la institución</p> <p><b>D3. Falta de evaluación a los empleados.</b><br/>         Es necesario que la institución realice evaluaciones del desempeño a los empleados, ya que de esa manera podrá</p> |  |  |



conocer la situación administrativa en la que se encuentran los empleados.

**D4. Falta de Comunicación con los Vendedores del Mercado.**

No se cuenta con un plan para mejorar la comunicación con los vendedores del mercado. Lo cual no le permite retroalimentarse, y poder conocer los problemas del mencionado mercado.

**D5. Deterioro del Mobiliario y Equipo Utilizado en el Departamento de Mercado.**

El mobiliario y equipo en el departamento de mercado se encuentra en malas condiciones o deteriorados por el uso o el paso del tiempo, esto influye en la calidad del trabajo realizado.

**D6. Mala Distribución de los Vendedores.**

La mayoría de los vendedores se encuentran ubicados en las calles aledañas al predio del mercado. Lo cual provoca desorden vehicular en la zona, e incide en el mal control de estos.

**D7. Objetivos NO Definidos.**

La mayoría de los empleados del departamento de mercado, no tienen bien definidos cuales son los objetivos a lograr en la administración del mencionado mercado.

**D8 Conocimiento de Metas.**

La mayor parte de los empleados, desconocen cuales son las metas que se pretende alcanzar en la administración del mercado.

**D9 Cumplimiento de Planes.**

En el departamento de mercado no se

utilizan técnicas de control efectivas que permiten constatar la realización de los planes, además los empleados desconocen la existencia de los mencionados planes.

**D10 Estructura Organizativa.**

El departamento de mercados no cuenta con una estructura organizativa por escrito.

**D11. Recursos Financieros Otorgados en Forma Limitada.**

El departamento de mercado obtiene los recursos financieros a través de la asignación que tiene la alcaldía municipal para este, y está limitado exclusivamente para el pago de salarios.

### **3.3 ESTRATEGIAS.**

#### **1. Planificación de incentivos laborales.**

Diseñar un plan de incentivos para premiar a los empleados por el cumplimiento de metas, en la recaudación de impuestos, a través de un bono.

#### **2. Programación de capacitaciones.**

Diseñar un programa para realizar capacitaciones a corto y larga plazo, en áreas prioritarias, tales como: Relaciones humanas, computación, planeación estratégica, objetivos, metas, planes, y otras áreas afines.

#### **3. Evaluación a los empleados.**

Diseñar e implementar un sistema de evaluación objetiva y en forma periódica.

#### **4. Mejoras en la comunicación con los vendedores.**

Planificar y realizar reuniones periódicas con el personal y los vendedores para discutir metas y objetivos, ya sea semanal o quincenal.

**5. Mantenimiento de mobiliario y equipo.**

Se debe programar y realizar el mantenimiento del mobiliario y equipo, de cada una de las unidades, de manera preventiva y al menos cada tres meses.

**6. Distribución de los vendedores.**

Se debe hacer una distribución geográfica de los vendedores de manera técnica, dentro de las instalaciones del mercado, lo cual permitirá optimizar el control del mismo.

**7. Recursos financieros**

- Para incrementar los recursos financieros se debe diseñar un plan para que las personas que se encuentran en mora puedan solucionar dicha situación, preparándoles un calendario de pago de acuerdo a las necesidades.
- Se debe reducir o eliminar el interés por pronto pago a las personas que se encuentran en mora con la alcaldía, y solventen su situación.

#### **4. ANÁLISIS DE LA SITUACION DE LOS VENDEDORES**

La investigación realizada muestra la situación en que se encuentran los vendedores, la cual no es muy agradable ya que se detectaron muchas deficiencias tal como lo demuestra lo siguiente:

- **La comunicación.**

El 42% de los encuestados manifestó que el grado de las comunicaciones en el departamento de mercado son regulares, el 36% es mala, el 19% dijo que era buena el 2% es excelente, el 1% es muy buena. Esto demuestra que en general las comunicaciones en el departamento de mercado, son deficientes. (Ver anexo III pregunta. 1)

- **Canales de comunicación.**

El 44% contestó que no se utiliza ningún medio para comunicarse, el 24% contestó que es el medio verbal el que mas se utiliza, el 8% manifestó que son las ordenanzas, el 4% contestó que los memorandum, el 2% contestó que se comunican por medio de altavoces. Esto demuestra que en general una de las fallas principales del departamento de mercado es la ausencia de comunicación. (Ver anexo III pregunta. 2)

- **La seguridad.**

El 44% contestó que la seguridad es regular, el 35.5% contestó que es mala, el 18% contestó que es buena, el 2% contestó que es excelente, el 05% respondió que es muy buena. De esto se puede inferir que en general, la seguridad es deficiente o inadecuada. (Ver anexo III pregunta 3)

- **Capacitaciones.**

El 96% contestó que nunca había recibido capacitación alguna, el 4% contestó que si. Esto denota que en general existe un divorcio y desinterés por parte del concejo municipal para con los vendedores, lo cual incide negativamente en el buen funcionamiento del departamento de mercado. (Ver anexo III pregunta 4)

- **El Ordenamiento.**

El 68% contestó que el ordenamiento es malo, el 25% contestó que es regular, y el 7% que es buena. Con lo cual se demuestra la urgente necesidad que existe en hacer un reordenamiento total en el mercado. (Ver anexo III pregunta 5)

- **El Aseo y limpieza.**

La mayor parte de los vendedores del mercado municipal coinciden en que los servicios de higiene y limpieza prestados por la alcaldía municipal, están en una situación mala (59%), regular (32%), el 7% contestó que es buena y el 2% indica que es excelente. Por tanto en general se puede determinar que la higiene y limpieza del mercado municipal deja mucho que desear y consecuentemente la necesidad de mejorar dicho servicio. (Ver anexo III pregunta 6)

- **El servicio de agua potable.**

El mayor porcentaje de los vendedores (60%) del mercado municipal expresan que no poseen el servicio de agua potable, el 30% indican que lo tienen algunas veces, únicamente el 10% dice tener el mencionado servicio. Esto indica que existe un deficiente servicio de agua potable con lo cual se pone en riesgo no solo la salud de los vendedores sino también la de los consumidores. (Ver anexo III pregunta 7)

- **El servicio de energía eléctrica.**

Más de la mitad de los encuestados (55%), señalan que poseen el servicio de energía eléctrica, pero el 39%

opinan que no tienen el servicio antes mencionado, y solamente el 6% reciben el servicio algunas veces. Esto es debido al crecimiento desordenado y no planificado del mercado. Lo que ha traído consigo el hecho de que a los puestos no se han dotado en forma eficiente y eficaz de los servicios básicos, tal es el caso que nos ocupa, el de la energía eléctrica. (Ver anexo III pregunta 8)

- **El costo del agua potable.**

El 36% de los vendedores encuestados manifestaron que ellos mismos pagan el costo del agua potable, el 4% señalan que la alcaldía municipal es quien paga los servicios, el 60% manifestó que no pagan el agua potable debido a que no cuentan con el mencionado servicio. Lo cual confirma que son los vendedores los que cargan con el costo del agua potable y además pone de manifiesto que la alcaldía no ha dado la importancia debida, a la salud de los vendedores y los compradores del mercado municipal. (Ver anexo III pregunta 9)

- **El costo de la energía eléctrica.**

Los costos directos de energía eléctrica son cancelados normalmente por los vendedores del mercado municipal



(60%), ya que las compañías de energía eléctrica les facturan directamente a los vendedores, el consumo de ese servicio. El 38% señala que no pagan el servicio debido a que no lo reciben; únicamente el 2% menciona que el servicio se lo presta la alcaldía municipal, lo cual se debe a que están ubicados en el área de comedores. Esto viene a confirmar que son los vendedores en su mayoría quienes por su propia iniciativa y a costa de su presupuesto, los que se han preocupado por contar con este servicio. (Ver anexo III pregunta 10)

- **La infraestructura del mercado municipal.**

El 77% de los encuestados señalan que la infraestructura del mercado municipal es mala, y el 13% dice que es regular; lo cual se debe a que no se le ha invertido nada en los últimos años para mejorar sus condiciones; únicamente el 8% señala que es buena y un 2% sostiene que es muy buena. Como se puede apreciar la gran mayoría de los encuestados opinó que en general la infraestructura del mercado se encuentra en malas condiciones, lo cual puede incidir negativamente en la seguridad de los usuarios. (Ver anexo III pregunta 11)

- **El pago de los impuestos.**

El resultado de la investigación determinó que el 39% de los encuestados pagan ¢1.00, diario en concepto de tasas municipales; el 16% manifestó que ¢1.50, el 32% indica que ¢2.00; el 7% dice que se les cobra ¢3.00, el 1% expresó que paga ¢4.00, y el 5% dice que cancela ¢18.00 a la semana. Lo cual indica que existe una variación en las tasas debido a que los colectores cobran de acuerdo al tamaño del puesto, al espacio que ocupan, al tipo y cantidad de mercadería que poseen. (Ver anexo III pregunta 12)

- **Cobrador de los impuestos.**

De acuerdo a los datos proporcionados por la mayoría de los vendedores (99%), se determina que los impuestos son recaudados a través de un cobrador; el cual es designado por el administrador del mercado municipal. Solamente el 1% indica que en algunas situaciones, han sido los policías municipales los que les han cobrado, lo cual debe controlarse ya que no son ellos los asignados para esa función. Situación que va en detrimento de las arcas de la alcaldía municipal al existir drenaje de ingresos. (Ver anexo III preg. 13)

- **Periodo de pago.**

La mayor parte de los encuestados (84%) manifestó que el pago de los impuestos del mercado, normalmente son realizados de manera diaria, en forma semanal el 14% y mensual el 5%. Lo cual es beneficioso ya que el periodo de recolección máxima de los impuestos no supera los 30 días. (Ver anexo III pregunta 14)

- **Documento recibido por el pago.**

El 96% de la población investigada confirma que reciben un ticket cuando pagan sus impuestos, a un 2%, les extienden un recibo, el restante 2% dicen que se les extiende otro tipo de documento. Lo cual denota que los cobros van amparados y registrados mediante documentos. (Ver anexo III pregunta 15)

- **La administración del mercado.**

El 99% de los encuestados contestaron que se debe corregir la administración, únicamente el 1% respondió que no se debe mejorar. Esto indica que en general la administración si debe optimizarse. (Ver anexo III pregunta 16)

- **Áreas a mejorar.**

El 83% manifestó que deben perfeccionarse todas las áreas que se les expuso, mejorar el área de limpieza contestaron el 4.6%, incrementar el mantenimiento el 2.3%, el ordenamiento el 5.5%, así mismo otro 4.6% manifestó que debe aumentarse la seguridad. Por todo lo antes expuesto se deduce que en general deben ser reformadas las condiciones del mercado municipal de la ciudad de Armenia. (Ver anexo III pregunta 17)

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber analizados los datos primarios obtenidos en la investigación de campo efectuada en el mercado municipal de la ciudad de Armenia y en los empleados de la alcaldía municipal de la mencionada ciudad, se presentan las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la administración estratégica en el mercado.

### **5.1 CONCLUSIONES.**

- El departamento de mercado de la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia, no cuenta con una administración formal de las funciones que realizan,

aunque conocen cuales son sus actividades, no tienen claros cuales son los objetivos, políticas, planes ni metas a alcanzar.

- El departamento de mercado no cuenta con un organigrama por escrito donde se pueda ver la estructura formal. Y no tienen claro cual es la dependencia jerárquica del mencionado departamento.
- La administración del mercado carece de elementos estratégicos tales como: misión, visión, objetivos, estrategias, etc.
- El departamento de mercado carece de un proceso de administración estratégica, esto se debe a la falta de los conocimientos teóricos por parte de los responsables de la actividad administrativa.
- El mencionado departamento tiene serias deficiencias en la dirección ya que lo demuestran las fallas en la motivación, capacitación, supervisión.
- En el departamento de mercado existe una deficiencia muy marcada en cuanto a la comunicación con los empleados y los vendedores.
- El departamento de mercado tiene serios problemas en el control ya que no se realizan evaluaciones a los

empleados; además, existen serias fallas en el control de la planeación, organización, y dirección.

- En el departamento de mercado la función de cobranzas ha sido realizada en ocasiones por los policías municipales.
- El departamento de mercado se encuentra limitado en cuanto a los recursos humanos, materiales y financieros.
- Los vendedores del mercado municipal no están recibiendo los servicios adecuadamente ya que el agua, energía eléctrica, vigilancia, limpieza y mantenimiento son deficientes.
- La infraestructura del mercado municipal se encuentra en pésimas condiciones, además existen serias fallas en el ordenamiento.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

- Es necesario que el departamento de mercado de la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia, cuente con un proceso de administración estratégica de manera formal llevando por escrito la formulación de sus planes, haciendo partícipes a los empleados de la planeación, organización, dirección y control estratégicos.

- Se sugiere la elaboración de un organigrama como herramienta administrativa que dé a conocer como está organizado el departamento y los niveles de autoridad que intervienen en el mismo. Además deben definirse claramente las responsabilidades de cada puesto a fin de lograr mayor eficiencia en las funciones.
- El departamento de mercado debe poner en práctica la planeación estratégica, donde se definan: la misión, la visión, objetivos, estrategias y políticas a seguir.
- Se sugiere al departamento de mercado, poner en practica la guía de administración estratégica para administrar eficientemente el mercado municipal, desarrollado en el capítulo III, el cual contiene los elementos necesarios para lograr lo antes expresado.
- El departamento urge de mejoras en la dirección del mismo, debe preparar un plan para capacitar periódicamente a los empleados y debe crear una serie de incentivos para mejorar la motivación del personal, además se debe incrementar los niveles de supervisión.

- Se debe mejorar la comunicación con los vendedores y los empleados creando una política de puertas abiertas, con el objeto conocer la opinión de las personas y así poder mejorar las funciones del departamento.
- La alcaldía municipal debe realizar evaluaciones al menos cada 6 meses a todos los empleados, con el objeto de conocer el desempeño en sus labores. Además se debe crear o mejorar los controles en la planificación, organización y dirección del mismo.
- En el departamento de mercado se debe realizar una supervisión más efectiva para que cada empleado realice sus funciones correctamente y además prevenir alguna fuga del dinero recaudado.
- Se requiere que la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia mejore las condiciones del recurso humano, así como los materiales y los recursos financieros, para incrementar la calidad de los servicios que presta el departamento de mercado.
- Las funciones de vigilancia, mantenimiento y limpieza deben ser mejorados ya que estas son responsabilidades que debe cumplir el departamento de mercado y no han sido realizadas correctamente.



- Es urgente la reconstrucción del edificio del mercado municipal, en el cual se les pueda proporcionar los servicios básicos necesarios para mejorar las condiciones de los vendedores y los empleados, que permitan el funcionamiento de manera ordenada.

### **CAPITULO III**

#### **LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, COMO INSTRUMENTO PARA LA GESTION DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE ARMENIA EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

Para presentar una guía mas completa para administrar el mercado municipal de la ciudad de Armenia, el estudio se ha dividido en dos partes, una corresponde a la administración a corto plazo y otra a largo plazo o estratégica.

#### **1. PROPUESTA DE UNA GUIA DE ADMINISTRACIÓN PARA EL MERCADO MUNICIPAL DE ARMENIA.**

##### **1.1 PLANEACIÓN**

Todo plan de acción no puede llevarse a cabo sin la definición de los elementos necesarios de una planeación y sobre la cual, se fundamenta el trabajo futuro de toda empresa, en el caso particular del departamento de administración del mercado municipal de la ciudad de Armenia, esta debe estar basada en los siguientes aspectos.

### 1.1.1 Objetivos

Los objetivos marcan la ruta hacia donde se dirige la administración del mercado municipal de la ciudad de Armenia, por consiguiente deben ser definidos con claridad y precisión.

Algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta para la elaboración de estos, son:

- Deben redactarse con verbo en infinitivo: ejemplo Mantener, Desarrollar, Crear, Etc.
- Deben ser claros, precisos y flexibles: ser fáciles de comprender y ser modificados.
- Deben ser alcanzables
- Deben ser mensurables, tangibles y comparables.
- Deben ser creativos y factibles en su redacción.
- Deben estar de acuerdo con los planes y políticas de la administración del mercado y de la Alcaldía Municipal.
- Deben ser el resultado de la participación de los responsables de su formulación.
- Deben ser limitados en su número, porque muchos causan confusión.

- Deben ser jerarquizados por orden de importancia relativa.

### **1.1.2 Políticas**

Estas tienen como fin definir los límites dentro de los cuales una decisión puede ser tomada, es importante que en el departamento de mercado se definan las políticas en las diferentes áreas en que se desarrolla (políticas de personal, financieras, administrativas y otras que la institución considere importantes) tomando en cuenta los objetivos institucionales en su elaboración.

Pasos a considerar en la formulación de políticas:

- Determinar el área que abarcará y reunir información necesaria al respecto.
- Verificar si existe una política similar dentro de la institución.
- Detallar en forma clara y precisa, es decir que sea lo más sencilla posible, pero sin caer en omisiones.
- Establecer áreas de autoridad, incluyendo niveles de aprobación y explicar a ¿Quién?, ¿Cuándo?, y ¿Por qué se consideran dentro de su aplicación?

- Si es necesario, incorporar referencias breves a otras políticas relacionadas.
- Detallar el procedimiento a seguir para su aplicación correcta.
- Definir a los funcionarios encargados de la aplicación y coordinación de la política en cada sección afectada por esta.

Después de elaborar las políticas se procederá a:

- Verificar que es aplicable en la práctica, que corresponda a los objetivos del mercado municipal y obtener la aprobación del Concejo Municipal.
- Hacer la difusión de éstas en los niveles en que se aplicará, verificar su comprensión y designar a la persona responsable para interpretarla en caso de duda.
- Asegurarse que todos los interesados comprendan y respeten su aplicación, asignar la responsabilidad de controles administrativos para las mismas.
- Realizar revisiones periódicas y programadas para mantenerlas al día, tomando en cuenta algunos factores tales como: necesidades de los vendedores

y de las autoridades, cambios tecnológicos y legales; vigilar su respeto y en caso de ser necesario tomar medidas preventivas y correctivas.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de políticas que se pueden aplicar en el mercado municipal:

- De personal

“Contratar únicamente personal capacitado y con especialidad”.

- Financieras

“Los vendedores deben pagar sus tasas, en los bancos de manera anticipada, los primeros cinco días hábiles de cada mes”.

- Administrativas

A los empleados que logren las mejores calificaciones en las evaluaciones se les brindará una bonificación en efectivo”.

### **1.1.3 Programas**

Son herramientas orientadas a detallar ordenada y cronológicamente las actividades a desarrollar por la administración del mercado municipal de Armenia, así como los recursos necesarios para su ejecución.

El contenido general de un programa comprende:

- Nombre de la institución
- Logo
- Tema
- Objetivo que persigue
- Fecha
- Lugar
- Metodología
- Contenido (horario y actividad)
- Facilitadores
- Recursos materiales y sus costos
- Normas en su ejecución
- Dirigido a

Cada sección del departamento de mercado deberá programar sus futuras actividades, con el propósito de construir el programa general. Estas necesitan coordinación en el tiempo, ya que si fallan las secciones ocasionarán retrasos en la elaboración del programa general.

A continuación se presenta un esquema de programa:

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO MUNICIPAL DE ARMENIA**

PROGRAMA DE \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

METODOLOGIA: \_\_\_\_\_

CONTENIDO:

| HORARIO | ACTIVIDAD |
|---------|-----------|
|         |           |

FACILITADORES: \_\_\_\_\_

RECURSOS MATERIALES \_\_\_\_\_ COSTO \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ COSTO \$ \_\_\_\_\_

NORMAS: \_\_\_\_\_

DIRIGIDO A: \_\_\_\_\_

#### **1.1.4 Presupuestos**

Es un conjunto de planes con los que el mercado municipal debe contar, ya que permitirá prever las necesidades y fuentes financieras oportunamente. Es un instrumento de



control que ayuda a la dirección a comparar lo planeado con lo ejecutado en términos monetarios.

Para la elaboración de presupuestos en el mercado municipal se pueden considerar los siguientes pasos:

- a) La dirección nombra un comité o una persona encargada de elaborarlo.
- b) Recolectar datos históricos acerca del ingreso proveniente de los vendedores con el fin de realizar un pronóstico para el periodo a ser presupuestado.
- c) Llevar a cabo el pronóstico utilizando un método no estadístico o estadístico:
  - **Método No Estadístico:** Se basa en estimaciones y opiniones de personal con gran experiencia, debido a su subjetividad a veces provoca que se presupueste con un margen de error mayor.
  - **Método Estadístico:** Entre estos se tiene el de tendencias, el incremental y el de mínimos cuadrados. Estos se fundamentan en datos históricos de por lo menos cinco periodos.

- d) Realizar una estimación de ingresos provenientes de los vendedores tomando en cuenta el pronóstico y considerando:
- Las políticas de cobro
  - La deserción de vendedores
- e) Elaborar el presupuesto general del periodo así como los estados financieros presupuestados.

A continuación se presenta el contenido de un presupuesto:

- i. Pronostico
- ii. Estimación de Ingresos
- iii. Presupuesto de Ingresos
- iv. Presupuesto de Egresos
- v. Presupuesto de Efectivo
- vi. Estado de Resultados Presupuestado
- vii. Balance General Presupuestado

#### **1.1.5 Reglas**

Considerando que las reglas son normas que establecen acciones u omisiones y que no permite la influencia de juicios personales para su aplicación, la forma más común para presentarla es mediante un reglamento.

### **1.1.6 Planificación de Recursos**

Los recursos son los elementos necesarios para poner en práctica lo planeado. Esto permite determinar la cantidad y calidad, así como su distribución en un periodo dado en el mercado municipal.

#### **a) Humanos:**

La planificación del recurso humano debe tomar en cuenta:

- Los planes generales de la institución.
- La rotación normal del personal por renuncias o despidos.
- La movilidad del personal (ascensos y traslados).
- La demanda del servicio prestado.
- Los cambios administrativos y tecnológicos orientados a incrementar la productividad y eficiencia administrativa.
- Las funciones de personal como: reclutamiento, análisis de puestos, capacitaciones y desarrollo.
- Diseño de perfiles de puestos.

#### **b) Materiales.**

La planeación de los recursos materiales comprende todos aquellos aspectos relacionados con el uso de las instalaciones, equipo e insumos, etc.

**C) Financieros:**

En la planeación de estos se necesita determinar los requerimientos financieros, la manera de adquirirlos y la aplicación de éstos recursos. Los presupuestos son las herramientas adecuadas para estimar los ingresos y egresos de cada periodo, así como el capital de trabajo necesario, para el funcionamiento del mercado.

**d) Técnicos:**

La planeación de estos recursos se debe centrar en dos puntos principales:

- Adquisición de tecnología
- Capacitación y desarrollo del personal

**1.2 ORGANIZACIÓN**

El Departamento de Mercado debe estar estructurado de manera formal para realizar sus funciones y actividades, y así lograr concretizar sus objetivos propuestos.

**1.2.1 Estructura Organizativa**

Establece los medios a través de los cuales la autoridad es ejercida sobre cada una de las secciones del departamento, cuando se incrementa el número de secciones, también puede crecer la responsabilidad y autoridad.

En forma gráfica la estructura organizativa se representa por medio del organigrama.

**Organigrama:** En el organigrama los diferentes niveles de autoridad, van de mayor a menor jerarquía, cada puesto está representado en un rectángulo que encierra su nombre, la unión de estos constituye los canales de autoridad y responsabilidad.

### **1.2.2 Organización funcional**

De acuerdo al organigrama, todos los niveles jerárquicos dependen de una unidad o departamento superior, cada uno de ellos tendrá funciones y responsabilidades propias y determinantes para la consecución de los objetivos de la administración del mercado, como también de la institución misma.

### **1.3 DIRECCIÓN**

Esta fase se considera una de las más importantes del proceso administrativo ya que implica: integrar, negociar, decidir, informar, delegar, organizar todo en busca de alcanzar los resultados planeados.

Para lograr una dirección eficaz y eficiente se deben desarrollar los siguientes puntos:

### **1.3.1 Comunicación**

La comunicación contempla un intercambio de ideas, reglas y opiniones, aquí se incluye lo que se dice, oye, hace y siente. Dentro de la organización es responsabilidad de todos los miembros el alcanzar la eficacia en la comunicación y esta puede evaluarse de acuerdo a los resultados logrados.

Sugerencias para mejorar la comunicación

- Precisión de las ideas: analizar el tema antes de enviar un mensaje
- Análisis del propósito: preguntarse que es lo que realmente se quiere al emitir un mensaje
- Atención a los mensajes no verbales: influyen en el proceso de comunicación la apariencia personal, expresión facial, tono de voz y contacto visual.
- Seguimiento: se debe llegar hasta el final y pedir retroalimentación con el fin de determinar si se tuvo éxito o no.

- Las acciones apoyan la comunicación: las acciones dicen más que las palabras.
- Use símbolos familiares: evite la jerga técnica innecesaria.

### **1.3.2 Liderazgo**

Quien dirige una organización debe saber combinar los recursos a su disposición en el cumplimiento de las metas, pero éste no será posible si no tiene la capacidad de influir en el personal para que se esfuerce voluntariamente y se comprometa con los objetivos de la institución.

El líder depende de tres condiciones: su personalidad, la tarea que desempeña y la madurez de los subalternos. Un líder de éxito induce a las personas, nunca los obliga a realizar las tareas.

### **1.3.3 Motivación**

Es una de las tareas más complejas de los administradores, esto significa encontrar lo que ellos desean y colocarlo como recompensa a su desempeño. Esto es lo que permite a las organizaciones el logro de sus metas.

Para influir en el desempeño de los empleados es necesario considerar ciertos factores que afectan la motivación:

- Diferencias individuales; cada persona posee sus propias necesidades, valores, actitudes, intereses, por lo tanto lo que lo motiva es también diferente para cada una.
- Características del puesto; se refiere a los aspectos de éste que determinan limitaciones y retos del empleado. Los trabajadores deben sentirse satisfechos con su puesto y con las características de éste para sentirse motivado.
- Políticas organizacionales; son las reglas prácticas, administrativas, políticas de recursos humanos y los sistemas de retribución de una institución, éstos pueden mantener satisfechos a los empleados.

La administración del mercado municipal debe formular un conjunto de políticas de compensación con el propósito de atraer y retener el recurso humano idóneo. Entre estas tenemos:

- Pagos financieros directos: sueldos, salarios, incentivos y bonificaciones.
- Pagos indirectos: prestaciones financieras como seguros y vacaciones pagadas.



- Recompensas no financieras: empleos mas retadores, horarios de trabajo mas flexibles y mejores instalaciones

#### **1.3.4 Supervisión**

Esta es una función muy delicada por lo que se le debe asignar a una persona que disponga de tiempo y recursos suficientes, de manera que pueda llevarla a cabo con eficacia y eficiencia, la cual recae directamente en el jefe del departamento de administración del mercado.

La función del supervisor va más allá de dirigir al recurso humano, es el enlace entre la dirección y los empleados, implica comunicar órdenes, motivar, controlar el desempeño, resolver conflictos y disciplina.

#### **1.3.5 Toma de Decisiones**

Generalmente las personas enfrentan dificultades a diario, sobre las cuales deben decidir, siguiendo un proceso que posee los mismos elementos básicos:

- Definir el problema
- Identificar y evaluar alternativas
- Seleccionar la mejor. En el mercado las decisiones mas importantes son las que toman las autoridades, ya sean

estos, el concejo municipal, el alcalde y/o los jefes de departamento.

#### **1.4 CONTROL**

Considerando que las organizaciones no siempre hacen las cosas de acuerdo a lo planeado, es necesario verificar la ejecución de estos y establecer comparaciones con lo realizado con el propósito de identificar desviaciones y corregirlas.

En el control se debe considerar lo siguiente:

##### **1.4.1 El Control financiero**

- **El Control financiero**, se refiere a los métodos y técnicas, para prevenir o corregir desviaciones, errores en la asignación de recursos y para optimizar o medir los niveles de eficiencia en el departamento de administración. El control financiero lo realizará el jefe del mencionado departamento junto con el de Contabilidad y Auditoria Interna.
- **Control Presupuestario**, tiene como fin el monitoreo del uso de los recursos financieros, durante el periodo presupuestado; para llevarse a cabo requiere el uso de formatos que comparen las cifras de cada

cuenta del presupuesto contra lo realmente ejecutado, así como analizar las diferencias entre ellos para un periodo determinado y de ser necesario tomar medidas correctivas.

#### **1.4.2 Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño es un proceso de estudio del accionar de los empleados para evaluar su contribución al logro de los objetivos institucionales; su finalidad es determinar los medios que eleven el desempeño laboral, además proporciona importante información a la administración para tomar decisiones sobre ascensos, transferencias, remuneraciones y capacitaciones.

Esta función debe ser realizada por un grupo especializado que designe el concejo municipal.

#### **1.4.3. Seguimiento de planes**

Es importante que la dirección se preocupe por revisar los planes operativos y estratégicos ya que es responsabilidad de esta ejercer un control concurrente que permita tomar decisiones que reorienten el cumplimiento de los objetivos, si acaso ocurren desviaciones.

## **2. PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MERCADO MUNICIPAL DE ARMENIA.**

### **2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

En el proceso de planeación deben considerarse los factores externos que pueden en un determinado momento afectar las decisiones y acciones de la institución, considerando que algunos de estos pueden convertirse en amenazas, para los cuales hay que estar preparados y poder enfrentarlos; pero además existen otros que pueden llegar a ser oportunidades que deben aprovecharse.

#### **2.1.1 Misión.**

Contribuir con la alcaldía y la comunidad, a través de una adecuada administración a mejorar continuamente las condiciones generales del mercado municipal de la ciudad de Armenia.

#### **2.1.2 Visión.**

Llegar a ser el mejor mercado a través de una apropiada administración y con las mejores condiciones de higiene, seguridad, ordenado y con adecuado acceso a las instalaciones.

### **2.1.3 Valores.**

Para que el departamento de administración del mercado municipal de Armenia establezca una base decisiva para lograr una administración estratégica requiere de los valores siguientes:

- **Honestidad.**

Es la conducta que como servidores públicos se encuentra sometida a la probidad que requiere el cumplimiento de sus deberes, procurando administrar con honestidad y rectitud.

- **Compromiso.**

El pertenecer a la Alcaldía Municipal debe aceptarse con plena convicción, optimismo, fuerza creadora, efectividad y lealtad, cumplir con el trabajo apegado a la misión institucional.

- **Eficiencia.**

Se debe estar dispuesto a realizar las actividades oportunamente y de la mejor manera, consumiendo la menor cantidad de recursos, para satisfacer a la ciudadanía de Armenia.

- Respeto.

Es el comportamiento hacia los compañeros y usuarios del servicio, se encuentra regido por el respeto, que como personas merecemos.

- Cooperación.

Las aspiraciones y las acciones exteriores de las partes en interacción conmueven y se ayudan mutuamente en la realización de sus objetivos.

- Justicia.

Es la voluntad de dar a cada quien lo suyo y su objetivo es el derecho, o lo debido a otro; es decir que su acto es el de dar a cada uno lo que es debido.

- Valentía.

Se refiere a una forma de actuar que lleva a la acción para transformar la realidad, los fines que perseguimos, así como deseos y creencias.

#### **2.1.4 Objetivos Estratégicos a Alcanzar por la Alcaldía Municipal.**

##### **Objetivo General:**

Lograr que el funcionamiento de la organización sea eficiente y eficaz, con el fin de mejorar el servicio por

medio de una adecuada administración; de tal manera que se mejoren las condiciones de los usuarios del mercado municipal y de los habitantes del municipio de Armenia.

**Objetivos Específicos.**

- Establecer la estructura organizativa del departamento de mercado, que conduzca a lograr y mantener la eficiencia y eficacia del servicio, tratando de obtener un óptimo resultado entre los aspectos de ordenamiento, seguridad, aseo e higiene en el mercado municipal.
- Capacitar al personal, de manera tal que el departamento de mercado cuente con los recursos humanos adecuados para desarrollar eficientemente la función administrativa del mencionado mercado.
- Mejorar las condiciones de los usuarios y el grado de comunicación existente entre la dirección y los vendedores del mercado municipal.

**2.1.5 Propósito Estratégico del Mercado.**

El propósito estratégico del mercado consiste en hacer el mejor uso de los recursos con que cuenta el departamento, para prestar un servicio eficaz y eficiente a

los usuarios, de tal manera que se beneficie a la población de la ciudad de Armenia.

#### **2.1.6 El Ambiente Administrativo del Mercado.**

El análisis del medio ambiente permitirá el constante estudio de los factores internos y externos que afectan a la institución, por lo que hay que estar siempre alerta ante los cambios que se den tanto adentro como afuera del mercado municipal, ya que inciden directamente en los resultados administrativos.

### **2.2 ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Estructura Organizativa.**

En el organigrama propuesto del departamento de administración de mercado, se representan las secciones que deberán conformarla, asimismo se detallan las funciones principales de cada una de ellas. Además la estructura debe integrar sus recursos humanos, materiales y financieros de manera tal que le permitan evolucionar dinámicamente en forma sostenible y de acuerdo con la visión y misión establecida.



Se propone una nueva estructura en la cual se incluye una nueva sección, la que contribuirá a lograr una mayor eficiencia y eficacia en dicha dependencia.

A continuación, se describen las funciones de las secciones que conforman la estructura organizativa propuesta.

- **Jefatura del Departamento de Administración del Mercado Municipal.**

Deberá tener como función principal planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo a desarrollarse en el departamento; el cual debe estar enfocado en mantener un mercado rentable, limpio, seguro y ordenado.

- **Sección Recolección de Impuestos.**

Esta sección tendrá como función básica el cobro y entrega de los impuestos recolectados, además debe supervisar y controlar los nuevos vendedores, para incorporarlos a la base de la recolección de los mencionados impuestos.

- **Sección de Saneamiento.**

Las funciones de este departamento se resumirán en limpieza del interior y exterior del mercado así como

también el aseo de tragantes y aceras del alrededor del mercado.

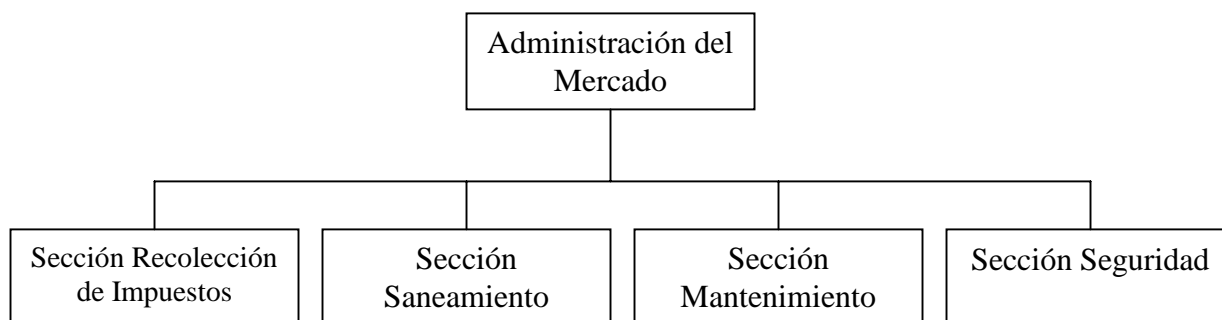
- **Sección de Mantenimiento.**

Esta sección será la responsable de mantener en buenas condiciones los servicios básicos que presta el mercado municipal a los vendedores, como lo son el servicio de energía eléctrica, agua potable y el mantenimiento general de las instalaciones del mercado municipal.

- **Sección de Seguridad.**

La sección de seguridad será la responsable de mantener en buenas condiciones de seguridad el área del mercado, las instalaciones, los vendedores, compradores y sus bienes.

**Organigrama Propuesto del Departamento de Mercado.**



### **2.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Esta etapa es considerada una de las más importantes de la administración estratégica ya que implica adoptar una actitud específica ante cada fenómeno a que se enfrenta, para concretizar los objetivos estratégicos de manera oportuna, eficiente y eficaz.

Para implementar la dirección estratégica se debe realizar sobre tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

#### **a) La Actitud Estratégica.**

El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la institución, con su eficiencia, hasta las relaciones con el entorno de la institución con su eficacia.

En otras palabras la actitud estratégica consiste en que el departamento de mercado debe centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia.

Para lograr la actitud estratégica se deben considerar sus elementos esenciales:

- **Adaptabilidad** a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello

implica que la institución asuma una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.

- **Actitud Voluntarista** para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la institución depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos o internos.
- **El Carácter Proactivo**, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, lo importante es estar preparados. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias
- **La Actitud Crítica**, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.
- **La Flexibilidad** que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según lo requieran las necesidades

para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.

- **Integración** de las variables socio-psico-culturales y técnico-económicas, además tener en cuenta todas las variables, internas como externas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

#### **b) EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la institución es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

Para tener éxito, toda la institución necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones.

Es decir de todos los miembros del concejo municipal y de los miembros del departamento de mercado.

Además para lograr el pensamiento estratégico es necesario que los dirigentes sean adecuadamente formados y preparados para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica.

### **c) LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA**

La intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de las altas autoridades de la alcaldía municipal para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso, para desarrollar un sistema de dirección con características nuevas; contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico y la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

## **2.4 CONTROL ESTRATEGICO.**

Para realizar la evaluación y control estratégico se debe considerar lo siguiente:

- Establecer estándares dinámicos de control.

- Detectar fallas o desviaciones.
- Jerarquizar y evaluar las fallas.
- Realizar acciones correctivas estratégicas.

El control estratégico debe ser realizado por el jefe del departamento de Administración, Contabilidad y Auditoria; y estará constituido por el control administrativo, financiero y el de personal.

- **Control administrativo.**

El objetivo fundamental de este control es el de mantener una supervisión constante y eficiente sobre todas las funciones que realiza el departamento de mercado para anticipar y minimizar los problemas que surjan en el mercado municipal.

- **Control financiero.**

El propósito básico de este control es preservar y conservar la solvencia de la institución y hacer más fácil el sacar provecho de las inversiones.

Debe tenerse un control riguroso, sobre los ingresos y gastos que se hagan, así mismo sobre las inversiones que se ejecutan. Para lo cual se deberá realizar un reporte diario y mensual del movimiento del efectivo, debiendo ser auditado

constantemente para evitar errores o mal control de los fondos o en el peor de los casos evitar fugas del mismo.

▪ **Control del personal.**

Con este control se pretende mantener un personal preparado y adecuado para lograr los resultados del mercado municipal. Para lo cual se debe capacitar a todos los empleados con el fin de mejorar sus capacidades y habilidades, pero además se les debe evaluar periódicamente para detectar fallas de manera anticipada y corregirlas antes de que se conviertan en un problema.

**2.5 RECURSOS NECESARIOS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACION DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE ARMENIA.**

El administrador debe tener conciencia que la institución es un conjunto de recursos humanos, materiales, y financieros; los cuales deben tener una coordinación eficiente y eficaz en todo momento, para la ejecución de los planes de la organización.



### **2.5.1 Recursos Humanos.**

La labor del factor humano dentro de la institución es fundamental e imprescindible. Son los hombres que con sus ideas y habilidades logran que todas las labores de la organización se realicen.

Es importante reconocer que la institución es un equipo y pieza fundamental de este son los empleados, sean estos; supervisores, cobradores, vigilantes, o ayudantes, etc. y todos los que de alguna forma colaboran con las diferentes actividades.

Debe evaluarse si cada una de las personas está en el lugar idóneo a sus conocimientos y experiencia, por que es la única manera en que se obtiene de ellos, lo mejor. Sin olvidar que el entrenamiento y la capacitación periódica ayudarán mucho a la mejora continúa.

Un futuro empleado debe entrevistarse antes de contratarse, para conocer si podrá desempeñar el cargo, para el cual se necesita pasar por un periodo de prueba en el cual se controlará su rendimiento y desempeño.

### **2.5.2 Recursos Materiales.**

Para llevar a cabo de manera eficiente la administración del mercado municipal, el departamento deberá contar con

instrumentos, mobiliario y equipo adecuados, para ello tiene que realizar actividades de mantenimiento preventivo para conservarlo en buenas condiciones.

Para ejecutar la función de mantenimiento y aseo de las instalaciones del mercado municipal se debe contar con los siguientes implementos de trabajo.

| Concepto              | Precio unitario | Cantidad anual | Número de empleados | Cantidad total | Costo total |
|-----------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|-------------|
| Pares de zapatos      | \$40.00         | 2              | 4                   | 8              | \$320.00    |
| Pares de guantes      | \$ 5.00         | 2              | 4                   | 8              | \$ 40.00    |
| Mascarillas           | \$1.00          | 2              | 4                   | 8              | \$ 8.00     |
| Capas                 | \$11.00         | 2              | 4                   | 8              | \$ 88.00    |
| Escobas               | \$2.00          | 6              | 2                   | 24             | \$ 48.00    |
| Rastrillos            | \$3.00          | 2              | 2                   | 4              | \$ 36.00    |
| Palas                 | \$ 6.00         | 2              | 4                   | 8              | \$ 48.00    |
| Carretillas           | \$50.00         | 1              | 2                   | 2              | \$100.00    |
| Pares de botas        | \$12.00         | 1              | 4                   | 4              | \$ 48.00    |
| Juego de Herramientas | \$50.00         | 1              | 2                   | 2              | \$100.00    |
| TOTAL                 |                 |                |                     |                | \$836.00    |

### **2.5.3 Recursos Financieros.**

Debe asignarse una cantidad específica en calidad de caja chica rotativa para realizar los gastos de mantenimiento del mercado, la cual debe ser asignada por el concejo municipal y controlada por el tesorero y el administrador del mercado, además debe ser auditado periódicamente. La caja chica debe ser de \$100.00 y puede ser modificada de acuerdo a las necesidades que surjan en el transcurso del tiempo.

El Departamento de Administración debe ser autofinanciable, para que no dependa financieramente de la Alcaldía Municipal.

### **2.6 PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GUÍA ADMINISTRATIVA**

El Diseño de la Guía Administrativa para administrar estratégicamente el mercado municipal de la ciudad de Armenia, contribuirá con las autoridades y especialmente con la gestión del mercado porque servirá de modelo para la aplicación del proceso de administración estratégica y sobre todo facilitará la toma de decisiones.

### **2.6.1. Objetivos**

- Definir los pasos básicos para implementar la guía de administración estratégica en el mercado municipal de la ciudad de Armenia.
- Establecer los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la implementación de la guía Administrativa.
- Programar la ejecución de las actividades requeridas, para dar a conocer a la unidad de administración del mercado municipal.

### **2.6.2. Pasos Para la Implementación**

- a) Entrega del documento al Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Armenia.
- b) Revisión del documento por parte del Concejo Municipal y las Autoridades.
- c) Observaciones al documento.
- d) Ajustes al documento por parte de los miembros del Concejo Municipal.
- e) Los miembros del Concejo, aceptan la guía.
- f) Dar a conocer la guía administrativa.
- g) Implementación

h) Evaluación y Retroalimentación.

### **2.6.3 Ejecución.**

La aplicación de la Guía Administrativa será realizada por el Departamento de Administración del mercado, que se encargará de desarrollar los temas y de aplicar la guía en el quehacer diario. Además es recomendable que el departamento aúne esfuerzos con la Alcaldía Municipal con la finalidad de alcanzar una mayor efectividad: pues esta deberá brindar su colaboración económica y técnica.

### **2.6.4 Participantes.**

En la realización del plan participarán los empleados de la Unidad de administración del mercado, los miembros del Concejo Municipal, el alcalde, el tesorero y el contador de la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia.

### **2.6.5. Recursos**

Para implementar el modelo de administración estratégica se requerirán los siguientes recursos:

| <b>Recursos Humanos</b>   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un director para coordinar la implementación.</li> <li>- Un licenciado en Administración de Empresas para la elaboración de manuales, organigramas y presupuestos.</li> <li>- Dos analistas de información.</li> <li>- Un digitador</li> </ul> |                   |                   |
| <b>Recursos Materiales</b>  |                   |                   |
| - Computadora con impresora   | \$1000.00         |                   |
| - Papelería y útiles  | \$ 100.00         |                   |
| - Fotocopiadora   | \$1000.00         |                   |
| - Contómetro  | <u>\$ 100.00</u>  |                   |
|   | <u>\$ 2200.00</u> |                   |
| <b>Recursos Financieros</b>   |                   |                   |
|   | Sueldo Mensual    | Total             |
| - Licenciado en Administración de Empresas a tiempo parcial 4 meses.  | \$ 500.00         | \$2,000.00        |
| - 2 analistas de información a tiempo parcial 4 meses.  | \$ 150.00         | \$1,200.00        |
| - 1 Digitador a tiempo parcial 4 meses.   | \$ 125.00         | <u>\$ 500.00</u>  |
| TOTAL   |                   | <u>\$3,700.00</u> |

#### **2.6.6 Recomendaciones.**

Para la implementación de la guía de administración estratégica, se debe realizar lo siguiente:

- En primer lugar se debe capacitar al personal involucrado a través de cursos y seminarios periódicos.
- Orientar a los empleados de manera eficaz y eficiente para la utilización de la guía de administración.
- Debe existir supervisión permanente para la correcta aplicación de dicha guía.
- Los miembros del concejo municipal deberán formar parte activa durante todo el proceso.





## **2.7 PLAN PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN.**

### **2.7.1 Justificación.**

Siendo la recaudación el objetivo primordial de la Alcaldía Municipal a través de la administración del mercado municipal y considerando que la recolección de los impuestos y tasas se realizará en forma generalizada a todos los vendedores, es necesario que se desarrolle un plan para la recolección de los mencionados impuestos, el cual consistirá en la realización del cobro de manera ordenada, elaborando un plano donde se ubique a cada persona por su nombre y se registre diariamente su pago en tarjetas de control, diseñadas para ese fin.

### **2.7.2 Objetivos.**

-Objetivo General:

El objetivo general del plan consiste en incrementar la recaudación de los impuestos generados en el mercado municipal.

-Objetivos Específicos.

- Lograr que el cien por ciento de los vendedores cumplan sus obligaciones con la Alcaldía Municipal.

- Facilitar el trabajo a los encargados de la recaudación ya que encontrarán a los vendedores en su lugar.
- Ampliar la base tributaria ya que se tendrá mayor control en los nuevos vendedores.

### **2.7.3 Contenido del Plan.**

Para implementar el plan para mejorar los niveles de recaudación se considerarán los aspectos siguientes:

- Elaborar un plano del mercado municipal y del área utilizada por los vendedores.
- Determinar el número exacto de vendedores que utilizan el mercado municipal.
- Ubicar a todos los vendedores del mercado municipal dentro del plano establecido.
- Controlar el ingreso de fondos provenientes de los vendedores por su nombre y apellido para evitar que se quede alguien sin el pago correspondiente.
- Supervisar constantemente la actividad recaudadora para evitar la fuga de fondos.

#### **2.7.4 Metodología.**

Para realizar el plan para mejorar los niveles de recaudación, se debe seguir la metodología siguiente:

- En primer lugar se debe capacitar al personal a través de cursos y seminarios.
- Se debe orientar a los empleados para la realización del plan.
- Debe existir supervisión constante para la implementación del plan.
- Los miembros del concejo municipal deberán formar parte activa durante todo el proceso.

#### **2.7.5 Ejecución.**

El plan será ejecutado por el Departamento de Administración del Mercado, a través de la Sección de Cobranzas que se encargará de desarrollar los temas y de divulgar el plan. Además es recomendable que el departamento aúne esfuerzos con la Alcaldía Municipal con la finalidad de alcanzar una mayor efectividad; pues esta deberá brindar su colaboración monetaria y técnica.

### **2.7.6 Participantes.**

En la realización del plan participarán los empleados de la sección de Cobranzas, el administrador del mercado, los miembros del Concejo Municipal, el tesorero y el contador de la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia.

### **2.7.7 Recursos.**

Poner en marcha el plan, implica la contratación de instructores capacitados en aspectos administrativos y técnicos. Por lo tanto se requieren profesionales como un administrador de empresas y un ingeniero industrial para que impartan cursos y seminarios de capacitación. También se requiere de un coordinador de seminarios.

Los costos por los servicios de los profesionales antes mencionados para un periodo de 15 días serán los siguientes:

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| - Administrador de Empresas | \$1,000.00 |
| - Ingeniero Industrial      | \$1,000.00 |

Los temas a impartir serán:

- Administrador de Empresas
  - Definición de estrategias y políticas

- La organización de planes
- Como dirigir a los ejecutores de planes
- La evaluación y control de planes
- La recaudación de los impuestos

Ingeniero Industrial:

- Que es un plano.
- El reordenamiento.
- La distribución en planta.

Recursos Materiales

Papelería y útiles:

|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| • 3 Plumones para pizarra   | \$ 3.00          |
| • 1 Pizarra acrílica        | \$ 35.00         |
| • 2 Cajas de lápices        | \$ 4.00          |
| • 2 Borradores para pizarra | \$ 5.00          |
| • 10 Libretas               | \$ <u>8.00</u>   |
| <b>Total</b>                | <b>\$ 55.00.</b> |

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

- ♦ **Bower Joseph L.** Oficio y Arte de la Gerencia Vol. 1, Editorial Norma, México, 1995
  
- ♦ **Ceja Gómez, Guillermo,** "Planeación y Organización de Empresas", Editorial Mc. Graw-Hill 8ª. Edición, México
  
- ♦ **Gilardon, Héctor J.** Organización de Obras, Gestión Empresaria- Organización- Dirección.
  
- ♦ **Hammer, Michael,** La Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1993.
  
- ♦ **Hernández Sampier, Roberto** y otros "Metodología de la Investigación", 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill, México,
  
- ♦ **Hitt, Michael y Otros.** "Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y globalización" Editorial Thomson Editores, México, 1999
  
- ♦ **Koontz Harold y O'Donnell, Ciril.** Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, 8ª. Edición, México 1987.
  
- ♦ **Mengusato y Renau.** "La Dirección Estratégica". Editorial Ariel, Barcelona España 1991.

- ♦ **Reyes Ponce, Agustín** "Administración de Empresas", Limusa, Noriega, Editores. México. 1998
- ♦ **Rojas Soriano, Raúl** "Guía de Investigaciones Sociales" 7ª. Edición Editorial Plaza Valdez, México 1991.
- ♦ **Sacomo Neto. Mario.** Application of Methodology of Strategic Planning in Company of Technological Base.
- ♦ **Sallenava, Jean Paul.** Gerencia y Planeación Estratégica, Editorial Norma. 1980.
- ♦ **Stoner, A.F. y Freeman, E.** Administration. 5a. Edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica, S.A. México, 1992.
- ♦ **Terry, George R.** "Principios de Administración "3ª. Edición Compañía Editorial Continental S.A. 1980.
- ♦ **Tomasini, Alfredo Acle.** Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad. Editorial Grijalbo, México, 1989
- ♦ **Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J. III,** "Administración Estratégica". Editorial Casa Nueva. 4ª. Edición, San Salvador 1987.

**TESIS:**

♦ **Aguilar López, Nancy Yorleny y Otros.** "Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la pequeña Empresa Dedicada a la Confección de Prendas De Vestir para Damas, en la Ciudad de San Miguel ante el Tratado de Libre Comercio con México. Universidad de El Salvador. El Salvador C.A. 2002.

♦ **Andino Heidi Gladimir y Otros.** "Guía Metodológica para la Elaboración del Presupuesto por Áreas de Gestión Aplicada en la Alcaldía Municipal de puerto el Triunfo Departamento de Usulután. El Salvador. Universidad de El Salvador. El Salvador C.A. 1999

♦ **Amaya Ramos, Hilda Isabel y Otros,** "La Planeación Estratégica de Comercialización para los Productos Elaborados en el Departamento de Chalatenango. Universidad de El Salvador, El Salvador C.A. 1991

♦ **Ayala Rodríguez, Xiomara Lizeth y Otros.** "plan Estratégico de Comercialización para el Posicionamiento del Aceite Comestible de palma Africana Distribuido por la



federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo de El Salvador (FEDECONSUMO). Universidad de El Salvador, El Salvador C.A 2002.

♦ **García Quijada, flor y Otros.** Administración Estratégica en la Pequeña Empresa productora de Calzado. Universidad de El Salvador C.A. 1992.

#### **DOCUMENTOS:**

♦ **D'Amico, J.J.** (1998), Strategic Planning for educational reform and improvement. Paper presented at the Anual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA, April 1998.

♦ **Heler, Verónica,** Contactar - Revista de los municipios, Construyendo Futuros. No. 4 Marzo de 2000 / Bs.

♦ **Irizarry, Rafael L. Ed. D.** Apuntes sobre Planificación Estratégica Aplicada a sistemas y Programas Educativos: La Planificación Estratégica y las Modalidades Clásicas de Planificación. Universidad de Puerto Rico.

♦ **Sacomo Neto, Mario.** Application of a Methodology of strategic Planning in Company of Technological Base.

University of Sao Paulo school of Engineering of San Carlos. 2002.

♦ **Steiner G.A.** Strategic planning, What every Must know, New Cork, The Free Press. 1979.

♦ **García, Salvador.** [1998], La Dirección por Valores./ Salvador García y Shimon Dollan./ SPI, La Habana, Cuba, 4-273 pp.

♦ **Ronda Pupo, Guillermo A.** [2000], Propuesta de un modelo para la Planeación Estratégica. Tesis en opción al título de Master en Dirección.

♦ **Wright, Peter.** [1994], Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, pp 4 - 101.

♦ **Proyecto de prevención de Desastres naturales.** Alcaldía Municipal de Armenia. 2002.

**DICIONARIOS**

◆ Diccionario Geográfico, Instituto Geográfico Nacional  
"pablo Arnoldo Guzmán"

◆ Diccionario de Sinónimos y Antónimos.  
Océano Grupo editorial, S.A España, 1997

◆ Diccionario de La Lengua Española  
Océano Grupo Editorial, S.A España, 1997

**LEYES Y REGLAMENTOS**

◆ Constitución de la República de El Salvador.

◆ Código Municipal, Republica de El Salvador, editorial  
Jurídica Salvadoreña. Marzo de 1998.

◆ Ordenanza de Organización y funcionamiento del sistema de  
Mercados del Municipio de Delgado. Corte Suprema De  
Justicia. El Salvador C.A. 2000

# ANEXOS

# ANEXO I

## CUESTIONARIOS

- CUESTIONARIO "A" DIRIGIDO  
A EMPLEADOS DE LA ALCALDIA
- CUESTIONARIO "B" DIRIGIDO  
A VENDEDORES DEL MERCADO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO "A"**

Dirigido a las autoridades y empleados de la alcaldía municipal de la ciudad de Armenia.

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como objeto recabar información sobre la situación actual de la administración del mercado municipal de Armenia, con el fin de diseñar una guía de administración estratégica; mucho le agradeceremos contestar las preguntas con objetividad ya que la información será manejada en forma confidencial y con fines estrictamente académicos.

Responda y/o marque con "x" las respuestas que considere convenientes.

**A-DATOS GENERALES**

- a) Cargo que desempeña. \_\_\_\_\_  
 b) Cuantos años tiene de laborar en la institución. \_  
 c) Nivel académico. \_\_\_\_\_

**B-DATOS DE CONTENIDO**

- 1) ¿Sabe usted si existen objetivos definidos en cuanto a la administración del mercado?  
 Si  No   
 Si su respuesta es afirmativa, mencione cuales son esos objetivos \_\_\_\_\_

2) ¿Conoce usted si existen metas a alcanzar en la administración del mercado?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa menciónelas.

---

3) ¿conoce usted la existencia de algún tipo de planes para realizar el trabajo en el mercado?

Si  No

4) Si su respuesta es afirmativa, que tipo de planes.

Administrativo  Financieros  Técnicos

Otro

5) ¿Para cuanto tiempo se definen los planes?

Mensual  trimestral  Semestral  Anual

Otro

6) ¿Se realizan las labores en base a lo planificado?

Si  No

7) ¿Conoce usted la existencia de políticas de administración en el mercado?

Si  No

8) Si su respuesta es afirmativa, en que áreas.

Administrativas  Financieras  otro

cnicas

9) ¿Sabe usted si existe un organigrama por escrito de la estructura jerárquica de la administración del mercado?

Si  No

10) Si su respuesta es positiva mencione, ¿Cómo esta estructurado en cuanto a ubicación, dependencia y jerarquía?

\_\_\_\_\_

11) ¿Quien es el responsable de la administración del mercado?\_\_\_\_\_

12) ¿De quien depende jerárquicamente el mercado?

\_\_\_\_\_

13) ¿Defina y jerarquice en orden de importancia las funciones que se realizan en el departamento de mercado?\_\_\_\_\_

14) ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de mercado? \_\_\_\_\_

15) ¿Han recibido capacitaciones durante el año?

Si  No

16) De los siguientes incentivos ¿Cuáles proporciona la institución?



Incremento salarial  Estabilidad laboral   
 Capacitaciones  Bonificaciones   
 Buenas condiciones de trabajo  otros   
 Prestaciones adicionales a la Ley

17) ¿Jerarquice en orden de importancia, los incentivos que mas lo motivan (entendiéndose que el primero es el mas importante, luego el segundo y así sucesivamente)

---

18) ¿Cómo podría calificar la comunicación entre la dirección y los empleados?

Excelente  Muy buena  Buena   
 Regular  Mala

19) ¿Cómo podría calificar la comunicación entre la alcaldía y los vendedores?

Excelente  Muy buena  Buena   
 Regular  Mala

20) De los siguientes medios ¿cuales son los que utiliza para dar a conocer la información al personal?

a. Notas  d. Forma verbal   
 b. Pizarra  e. Memorandums   
 c. Altavoces  f. otro

21) ¿Existen estándares o normas para controlar la organización del mercado?

Si  No

- 22) ¿Qué tipo de control se ejerce sobre la dirección del mercado?
- Administrativo  Financiero   
Técnicos  Otro
- 23) ¿En que periodo se controla el ingreso proveniente de la administración del mercado?
- Diario  Semanal  mensual  Otro
- 24) ¿Existen estándares o normas de medición del desempeño de los empleados?
- Si  No
- 25) Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son esos estándares?
- Calidad  Cantidad  Horas-Hombre   
Oportunidad  otro
- 26) ¿Sabe usted si se realizan evaluaciones a los empleados?
- Si  No
- Por que: \_\_\_\_\_
- 27) ¿Cada cuanto tiempo se realizan?
- Mensual  Trimestral  Semestral   
Anual  Otro

28) Al haber observaciones a los empleados, provenientes de las evaluaciones, ¿estas se corrigen?

Si  No

Por que \_\_\_\_\_

29) De los siguientes instrumentos ¿cuales se emplean para registrar el ingreso proveniente del mercado?

a. Talonario de recibos

b. Tarjetas

c. Fichas

d. Otro

30) ¿Quién realiza los cobros?

Cobradores  Policías municipales  Otros

31) ¿Quién realiza los controles del ingreso proveniente del mercado?

\_\_\_\_\_

32) ¿Dichos controles son auditados?

Si  No

Por que \_\_\_\_\_

33) ¿Cuáles son los recursos materiales con que cuenta el departamento de administración del mercado?

Mobiliario  Equipo  Vehículos

Herramientas  Máquinas  Otros

- 34) ¿los recursos con que cuenta el departamento de mercado son?  
 Propios  Asignados mediante presupuesto
- 35) ¿Cómo considera los recursos económicos con que dispone el departamento de mercado?  
 Altos  Medio  Bajos
- 36) ¿Cuál es el monto asignado? \_\_\_\_\_
- 37) ¿Jerarquice en que forma se utilizan los fondos (entendiéndose que el número 1 es donde se utilizan mas, el número 2 le sigue en importancia y así sucesivamente).  
 Salarios  Mantenimiento  Equipo   
 Herramientas  Otros   
 Prestaciones sociales
- 38) ¿Existen proyectos, para apoyar este departamento?  
 Si  No   
 Si su respuesta es positiva diga cuales son:  
 \_\_\_\_\_
- 39) ¿Considera usted que se debe mejorar la administración del mercado?  
 Si  No   
 Porque: \_\_\_\_\_
- 40) ¿En que áreas se debe mejorar?  
 Administrativas  Financieras   
 Ordenanzas  Técnicas  Otras

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO "B"**

Dirigido a los vendedores ubicados en el mercado municipal de la ciudad de Armenia.

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como objeto recabar información sobre la situación actual de la administración del mercado municipal de Armenia, con el fin de diseñar una guía de administración estratégica; mucho le agradeceremos contestar las preguntas con objetividad ya que la información será manejada en forma confidencial y con fines estrictamente académicos.

Responda y/o marque las respuestas que considere convenientes.

**A- DATOS DE CONTENIDO**

1) ¿Como podría calificar la comunicación entre los vendedores y los administradores del mercado?

Excelente       Muy Buena       Buena   
Regular       Mala

2) ¿Que medios utilizan los administradores para comunicarse con ustedes?

Altavoces       Memorandums       Ordenanzas   
Verbal       Otros

3) ¿Como considera usted la seguridad que presta la alcaldía municipal?

Excelente  Muy Buena  Buena   
Regular  Mala

4) ¿Han recibido alguna capacitación por parte de la alcaldía municipal?

Si  No

5) ¿Cómo considera usted el ordenamiento del mercado municipal?

Excelente  Muy Buena  Buena   
Regular  Mala

6) ¿Cómo considera usted los servicios de limpieza e higiene, que presta la alcaldía municipal?

Excelente  Muy Buena  Buena   
Regular  Mala

7) ¿Cuenta con el servicio de agua potable?

Si  No  Algunas veces

8) ¿Cuenta con el servicio de energía eléctrica?

Si  No  Algunas veces

9) ¿Quién asume los costos directos del agua potable?

Usted como usuario  La alcaldía municipal

10) ¿Quien asume los costos directos de la energía eléctrica?

Usted como usuario  La alcaldía municipal

- 11) ¿Cómo considera la infraestructura del mercado?  
Excelente  Muy Buena  Buena   
Regular  Mala
- 12) ¿Cuánto le cobra de impuestos la alcaldía municipal? \_\_\_\_\_
- 13) ¿Quién le cobra?  
El cobrador  La policía municipal  Otro
- 14) ¿Cada cuanto tiempo le cobran?  
Diario  Semanal  Mensual  Anual   
Otro
- 15) ¿Cuando le cobran, que documento recibe a cambio?  
Un recibo  Un ticket  Otro
- 16) ¿Considera usted que se debe mejorar la administración del mercado municipal?  
Si  No  Porque: \_\_\_\_\_
- 17) ¿En que áreas se debe mejorar?  
Mantenimiento  Limpieza   
Ordenamiento  Seguridad  Otro

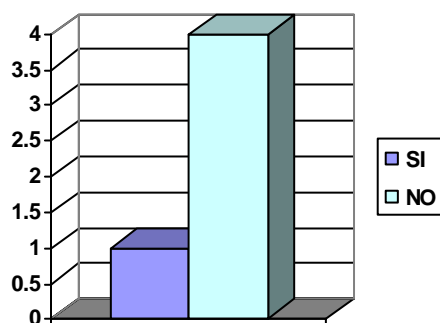
# ANEXO II

- Tabulación de Cuestionario  
"A"
- Análisis e Interpretación  
de datos.
- Gráficos



1. ¿Sabe usted si existen objetivos definidos en cuanto a la administración del mercado?

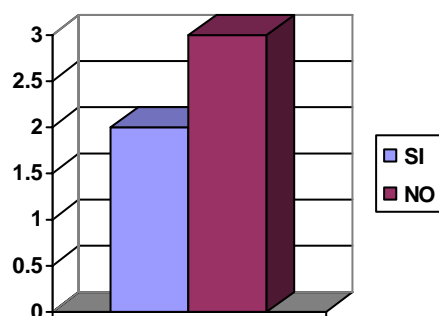
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 1                   | 20%          |
| NO           | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 80% de los encuestados manifiestan que desconocen la existencia de objetivos definidos en la administración del mercado, Por otro lado el 20% señala que sí conoce que existen objetivos a seguir, lo cual indica que la institución no ha dado a conocer de manera clara, a los empleados, cuales son los objetivos a alcanzar.

2. ¿Conoce usted si existen metas a alcanzar en la administración del mercado?

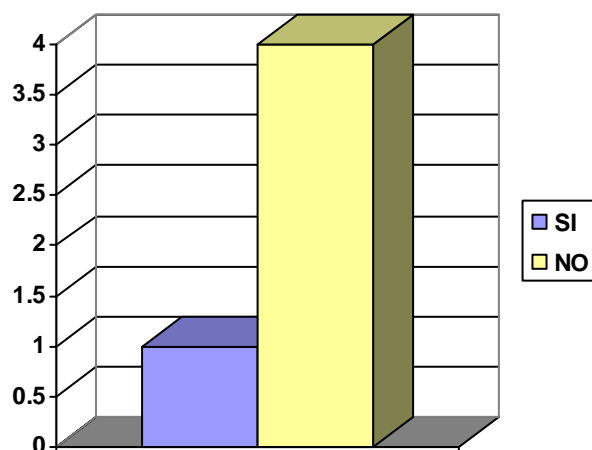
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 2                   | 40%          |
| NO           | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Solamente el 40%, afirman conocer la existencia de metas a alcanzar en el mercado, lo que demuestra que existen serias fallas en la comunicación con los empleados. Ya que si existen, los jefes no se las dan a conocer a todo el personal, Mientras que el 60% afirma que no conoce la existencia de metas, lo cual puede incidir en el logro de los resultados.

3. ¿conoce usted la existencia de algún tipo de planes para realizar el trabajo en el mercado?

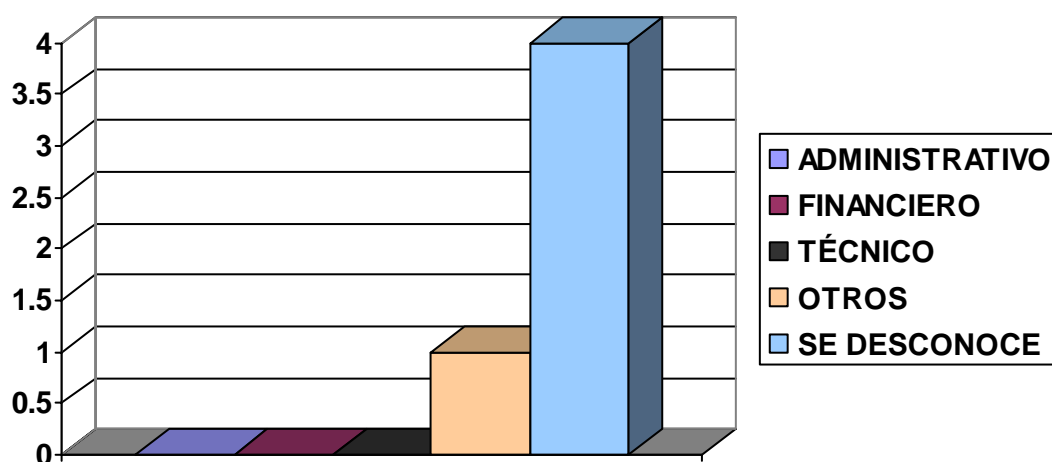
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 1                   | 20%          |
| NO           | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayoría de las personas encuestadas (80%) manifiestan desconocer si existen algún tipo de planes para realizar el trabajo en el mercado; Mientras que solamente el 20% señala que conocen la existencia de planes lo cual es una clara manifestación de fallas en los canales de comunicación.

4. ¿Si su respuesta es afirmativa, que tipo de planes?

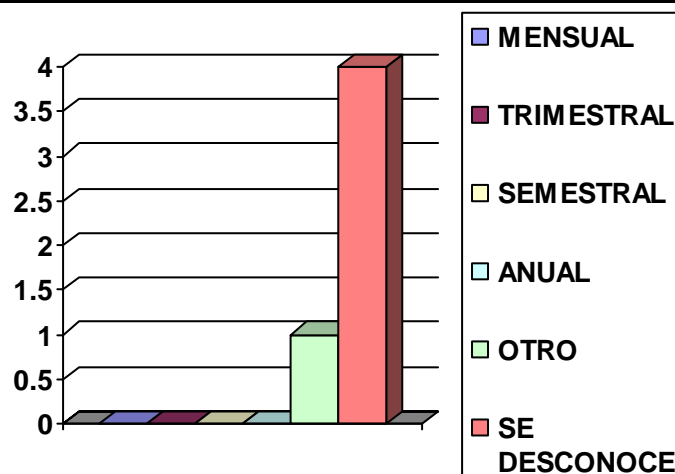
| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|----------------|---------------------|--------------|
| ADMINISTRATIVO | 0                   | 0%           |
| FINANCIERO     | 0                   | 0%           |
| TÉCNICO        | 0                   | 0%           |
| OTROS          | 1                   | 20%          |
| SE DESCONOCE   | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Esta pregunta esta relacionada con la anterior y demuestra que existe consistencia ya que el 80% contestó que desconocía si existen algún tipo de planes, mientras que el 20%, dice que se dan otro tipo de planes. Lo anterior es debido a que no se le ha dado la importancia requerida, a la comunicación.

5. ¿Para que periodo o plazo se definen los planes?

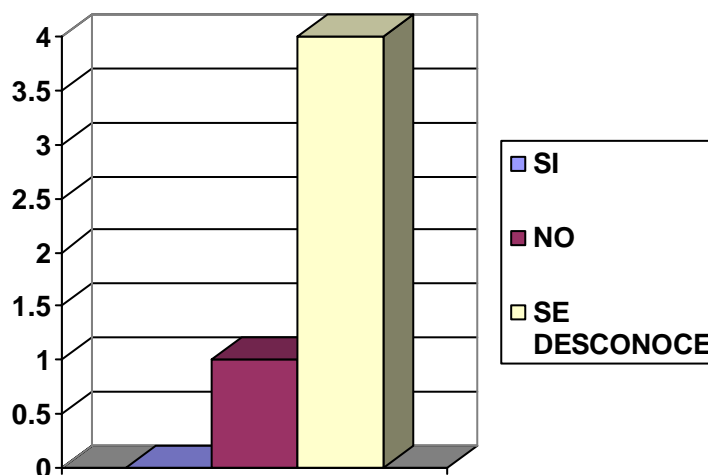
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| MENSUAL      | 0                   | 0%           |
| TRIMESTRAL   | 0                   | 0%           |
| SEMESTRAL    | 0                   | 0%           |
| ANUAL        | 0                   | 0%           |
| OTRO         | 1                   | 20%          |
| SE DESCONOCE | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Ya que ésta pregunta esta relacionada con la numero tres, la mayoría de personas (80%) manifiesta desconocer para cuanto tiempo se definen los planes; solamente el 20% señala que existe otro periodo de tiempo para realizar los planes. Lo cual es debido la falta de comunicación y a la ausencia de una dirección eficiente y eficaz.

6. ¿Se realizan las labores en base a lo planificado?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 0                   | 0%           |
| NO           | 1                   | 20%          |
| SE DESCONOCE | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |

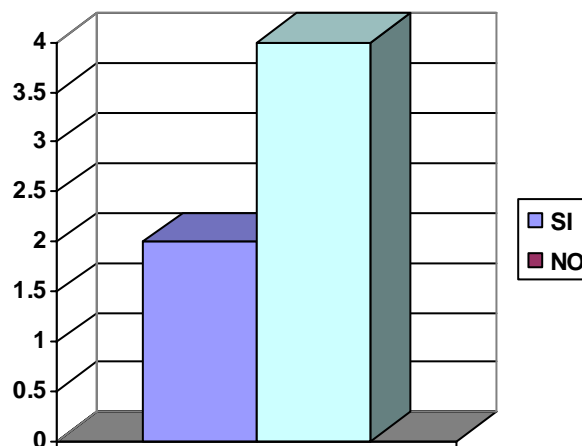


COMENTARIOS: El 80% de las personas investigadas manifiesta que desconocen si las labores se realizan de acuerdo a lo planeado, solamente el 20% expresa que las labores no se realizan de acuerdo a los planes.

Si las personas no conocen cuales son los planes de la organización, lo lógico es pensar que tampoco saben si las labores se realizan de acuerdo a lo planeado.

7. ¿Conoce usted la existencia de políticas para administrar el mercado?

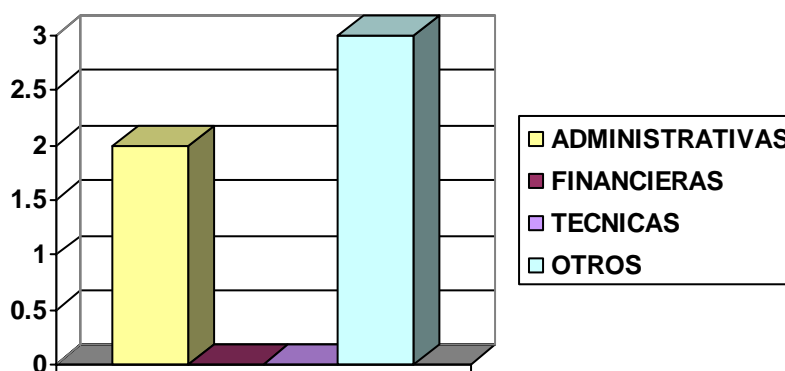
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 2                   | 40%          |
| NO           | 4                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Dos de cada cinco de las personas encuestadas (40%), afirman que sí conoce la existencia de políticas para administrar el mercado; mientras que el resto (60%) desconoce que haya políticas de ese tipo. Lo que demuestra que existe muy poca difusión de dichas políticas ya que solamente un porcentaje mínimo manifestó conocerlo.

8. ¿Si su respuesta es afirmativa, en que áreas?

| ALTERNATIVAS    | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|-----------------|---------------------|--------------|
| ADMINISTRATIVAS | 2                   | 40%          |
| FINANCIERAS     | 0                   | 0%           |
| TECNICAS        | 0                   | 0%           |
| OTROS           | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |

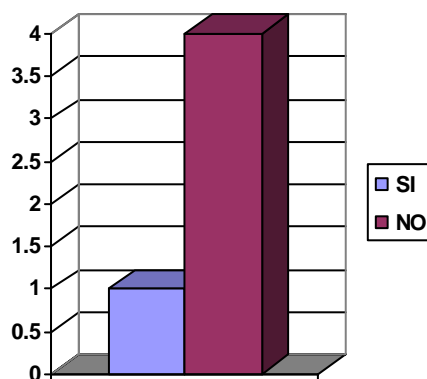


**COMENTARIOS:** El 40% de los encuestados contestó que son las políticas administrativas, con las que cuenta la alcaldía municipal y un 60% manifestó que son otro tipo de políticas las principales. Lo anterior denota una deficiente administración ya que no se le da a conocer al personal claramente cuales son las políticas de administración.



9. ¿Sabe usted si existe un organigrama por escrito del departamento de mercado?

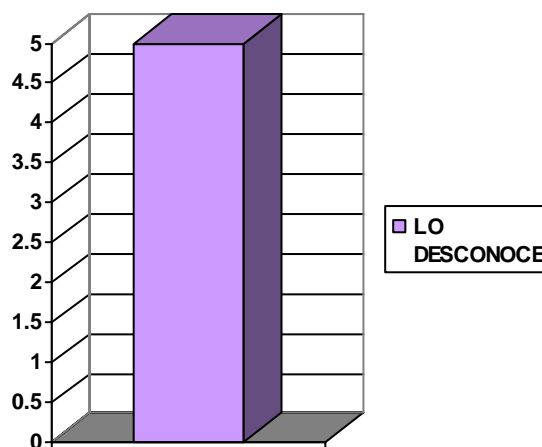
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 1                   | 20%          |
| NO           | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de las personas (80%) desconocen la existencia de un organigrama por escrito de la administración del mercado, sin embargo hay un grupo minoritario (20%), que si conoce la existencia del organigrama. Lo cual es debido a que la dirección no ha publicado ni oficializado cual es el organigrama.

10. Si su respuesta es positiva mencione, ¿Como está estructurado en cuanto a ubicación, dependencia y jerarquía?

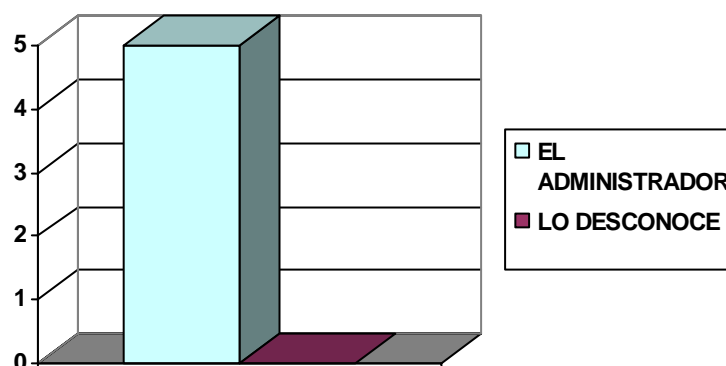
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| LO DESCONOCE | 5                   | 100%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El resultado de la investigación demuestra que las personas encuestadas (100%), desconocen cómo está estructurado jerárquicamente el departamento de mercado. Lo cual indica la necesidad de dar a conocer el mencionado organigrama a los empleados.

11. ¿Quién es el responsable de la administración del mercado?

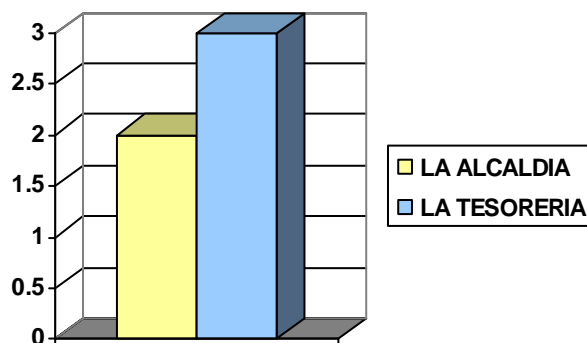
| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|------------------|---------------------|--------------|
| EL ADMINISTRADOR | 5                   | 100%         |
| LO DESCONOCE     | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El personal de la institución (100%), coincide en que el responsable de la administración del mercado es el que ha asignado la alcaldía municipal como administrador del mismo. Lo cual indica que todo el personal sabe quien es la persona garante de la función administrativa en el mercado municipal.

12. ¿De quien depende jerárquicamente el mercado?

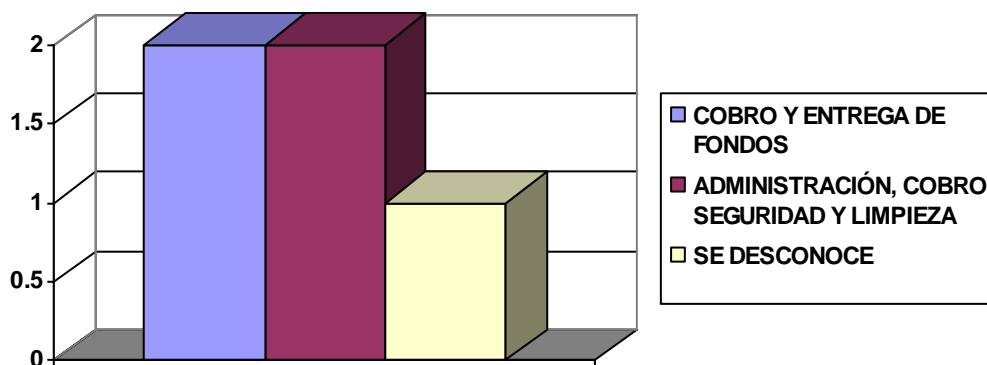
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA REATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|--------------------|--------------|
| LA ALCALDIA  | 2                  | 40%          |
| LA TESORERIA | 3                  | 60%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>           | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Las tres quintas partes del personal (60%) señalan que el mercado depende jerárquicamente del departamento de tesorería de la alcaldía, mientras que el resto (40%) afirma que depende en términos generales de la alcaldía, lo cual indica que no existen lineamientos claros y precisos en cuanto a dependencia y jerarquía.

13. ¿Defina y jerarquice en orden de importancia las funciones que se realizan en el departamento de mercado?

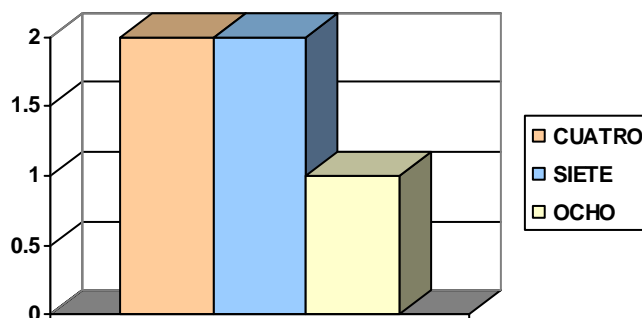
| ALTERNATIVAS                               | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--|---------------------|--------------|
| COBRO Y ENTREGA DE FONDOS                  | 2                   | 40%          |
| ADMINISTRACIÓN, COBRO SEGURIDAD Y LIMPIEZA | 2                   | 40%          |
| SE DESCONOCE                               | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Los datos indican que el 40% del personal tienen definidas cuales son las funciones que debe cumplir el departamento, es decir que las funciones más importantes que se realizan son a) el cobro y entrega de fondos; b) la administración, cobro, seguridad y limpieza (40%) y c) un 20% desconoce cuales son los funciones principales. Lo anterior muestra que la mayoría de empleados conocen cuales son las funciones principales del mencionado departamento.

14. ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de mercado?

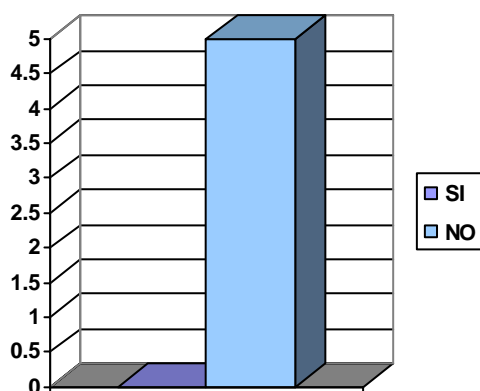
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| CUATRO       | 2                   | 40%          |
| SIETE        | 2                   | 40%          |
| OCHO         | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 40% de los investigados señala que el departamento cuenta con 4 empleados pero otro 40% indica que son 7, sin embargo el 20% manifiesta que 8 personas trabajan en el mencionado departamento. Los resultados manifiestan que no están seguros de la cantidad de individuos que laboran en el departamento de mercado. Ya que se encuentran tres opiniones diferentes ante la misma interrogante. Esto pone de manifiesto el desorden y falta de control administrativo existente.

15. ¿Han recibido capacitaciones durante el año?

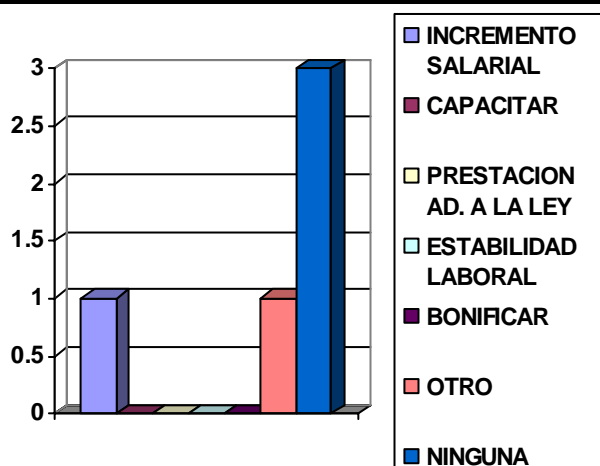
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 0                   | 0%           |
| NO           | 5                   | 100%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 100% de Las personas encuestadas señalan que no han recibido capacitaciones durante el año. Lo cual denota que el concejo municipal no le da la importancia debida a la capacitación del recurso humano, ya sea por sus limitados recursos económicos o lo que es peor, ver a la capacitación como un gasto y no como una inversión.

16. De los siguientes incentivos ¿Cuales proporciona la institución?

| <b>ALTERNATIVAS</b>     | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> | <b>FRECUENCIA %</b> |
|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| INCREMENTO SALARIAL     | 1                          | 20%                 |
| CAPACITAR               | 0                          | 0%                  |
| PRESTACION AD. A LA LEY | 0                          | 0%                  |
| ESTABILIDAD LABORAL     | 0                          | 0%                  |
| BONIFICAR               | 0                          | 0%                  |
| OTRO                    | 1                          | 20%                 |
| NINGUNA                 | 3                          | 60%                 |
| <b>TOTAL</b>            | <b>5</b>                   | <b>100%</b>         |

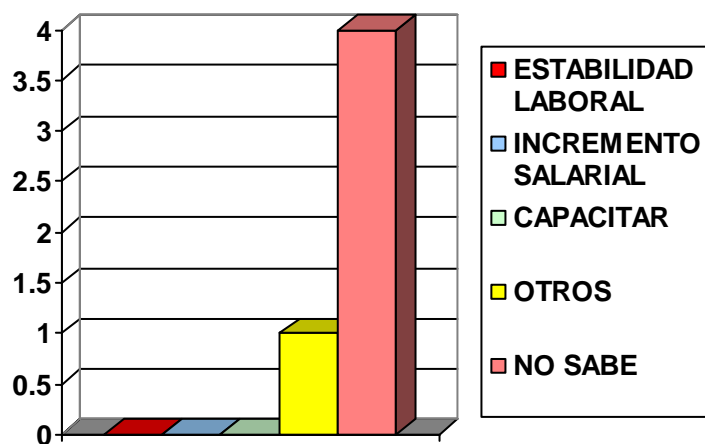


**COMENTARIOS:** Tres de cada cinco personas investigadas (60%) señalan que la institución no les proporciona ningún tipo de incentivos mientras que el resto manifiesta que han recibidos incrementos salariales (20%) y otro tipo de incentivos (20%). Lo cual demuestra, una falta de interés por parte de la administración de la alcaldía, en motivar y mejorar las condiciones de su personal.



17. ¿Jerarquice en orden de importancia, los incentivos que más lo motiva (entendiéndose que el primero es el mas importante, luego el segundo y así sucesivamente)?

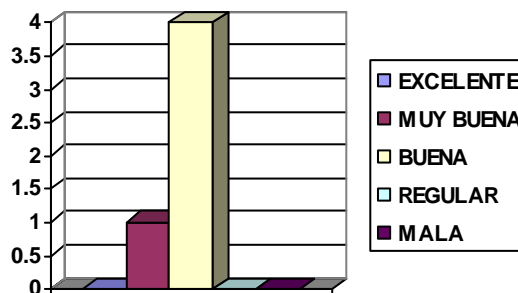
| ALTERNATIVAS        | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|---------------------|---------------------|--------------|
| ESTABILIDAD LABORAL | 0                   | 0%           |
| INCREMENTO SALARIAL | 0                   | 0%           |
| CAPACITACION        | 0                   | 0%           |
| OTROS               | 1                   | 20%          |
| NO SABE             | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** De los incentivos propuestos en el cuestionario, la mayor parte de los entrevistados (80%), señalan que no saben cuales son los incentivos que más los motivan, el restante 20% menciona que son otros los incentivos que mas los motivan. Lo cual es debido a que la mayoría no reciben los mencionados incentivos, y podría afectar directamente la moral y productividad del personal.

18. ¿Cómo podría calificar la comunicación entre la dirección y los empleados?

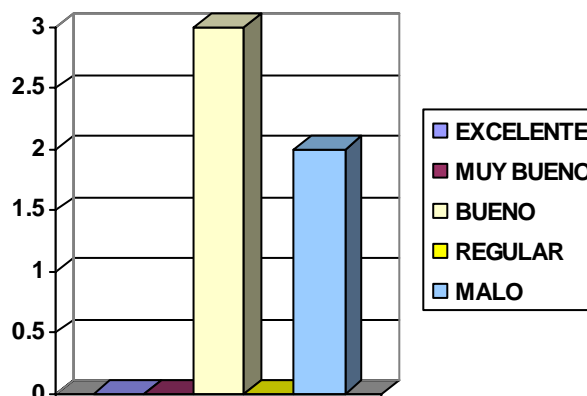
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 0                   | 0%           |
| MUY BUENA    | 1                   | 20%          |
| BUENA        | 4                   | 80%          |
| REGULAR      | 0                   | 0%           |
| MALA         | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 80% de los encuestados en términos generales señalan que la comunicación entre la dirección y los empleados es considerada como buena. Mientras que un 20% manifestó que es muy buena. Esto denota que en general, en el departamento existe una adecuada comunicación informal, sin embargo tomando en consideración, respuestas a preguntas anteriores donde respondieron que no conocían planes, metas ni políticas, eso demuestra que en cuanto a comunicación formal laboral sí existen fallas.

19. ¿Cómo podría calificar la comunicación entre la alcaldía y los vendedores?

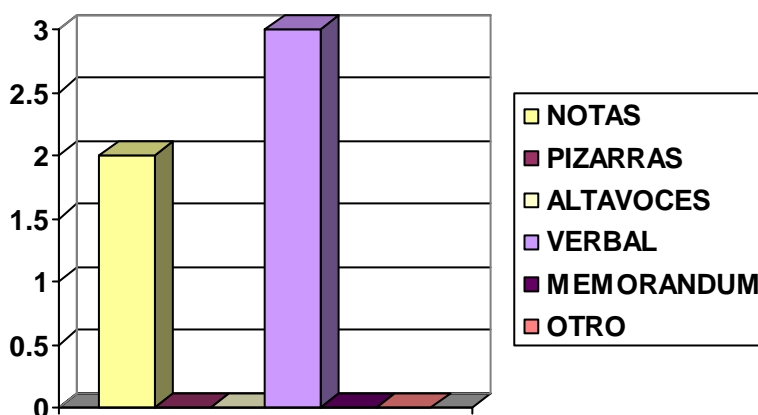
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 0                   | 0%           |
| MUY BUENO    | 0                   | 0%           |
| BUENO        | 3                   | 60%          |
| REGULAR      | 0                   | 0%           |
| MALO         | 2                   | 40%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La comunicación entre la alcaldía y los vendedores, de acuerdo al criterio de los empleados, está dividida ya que el 60%, señala que es buena, pero el resto (40%), manifiesta que es mala, lo cual indica que existen ciertas fallas en los canales de comunicación con los vendedores lo cual debe corregirse ya que además de ser factible se vuelve sumamente necesario para mejorar sus relaciones.

20. De los siguientes medios ¿Cuales son los que utiliza para dar a conocer la información al personal?

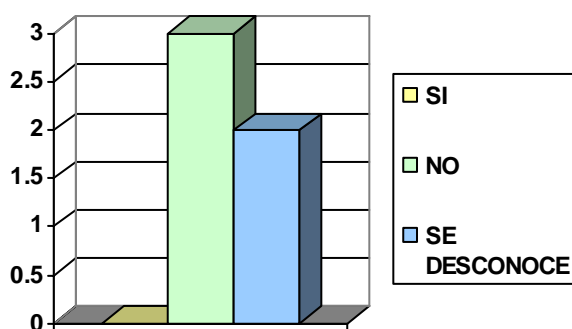
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| NOTAS        | 2                   | 40%          |
| PIZARRAS     | 0                   | 0%           |
| ALTAVOCES    | 0                   | 0%           |
| VERBAL       | 3                   | 60%          |
| MEMORANDUMS  | 0                   | 0%           |
| OTRO         | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** En general los medio que utiliza la alcaldía municipal para comunicarse con los empleados son principalmente en forma verbal (60%), sin embargo un 40% manifestó que el principal medio es a través de notas. Esto es factible debido a que el personal con que cuenta la institución, no es muy numeroso.

21. ¿Existen estándares o normas para controlar la organización del mercado?

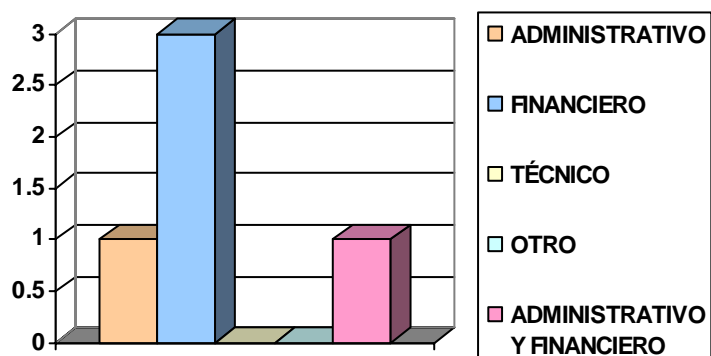
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 0                   | 0%           |
| NO           | 3                   | 60%          |
| SE DESCONOCE | 2                   | 40%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** De acuerdo a la investigación la mayoría (60%), manifiesta que no existen estándares o normas para el control de la organización del mercado, en cambio el 40%, desconoce si existen o no. Esto incide negativamente en la institución ya que se desconoce si los empleados cumplen o desempeñan correctamente las labores que se les han encomendado.

22. ¿Qué tipo de control se ejerce sobre la dirección del mercado?

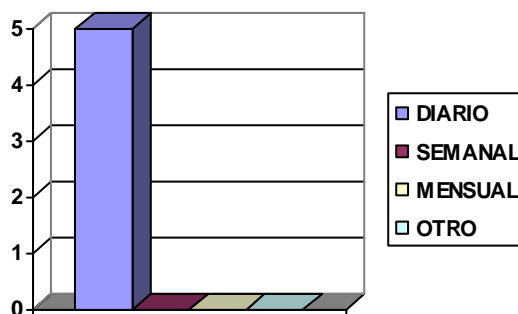
| ALTERNATIVAS                | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|-----------------------------|---------------------|--------------|
| ADMINISTRATIVO              | 1                   | 20%          |
| FINANCIERO                  | 3                   | 60%          |
| TÉCNICO                     | 0                   | 0%           |
| OTRO                        | 0                   | 0%           |
| ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayor parte del personal utiliza uno o más controles, dentro de los que mas se emplean están: en primer lugar el control financiero con un 60%, en segundo lugar el control administrativo (20%) e igualmente el control administrativo y financiero (20%), Esto demuestra que la administración sí le concede importancia al establecimiento de controles administrativos.

23. ¿En que periodo se controla el ingreso proveniente de la administración del mercado?

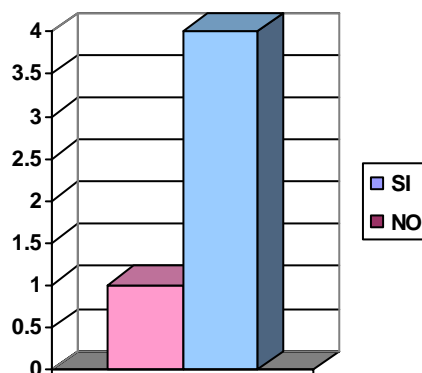
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| DIARIO       | 5                   | 100%         |
| SEMANTAL     | 0                   | 0%           |
| MENSUAL      | 0                   | 0%           |
| OTRO         | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 100% de los encuestados, coinciden en que el ingreso del mercado se controla de manera diaria. Lo cual es positivo ya que permite tener diariamente un reporte de los ingresos provenientes de la función recolectora de impuestos y ello le permite contar con los recursos e informes que sirven de insumo, para la elaboración de los presupuestos financieros, y así como también para el cumplimiento de las obligaciones.

24. ¿Existen estándares o normas de medición del desempeño de los empleados?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 1                   | 20%          |
| NO           | 4                   | 80%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |

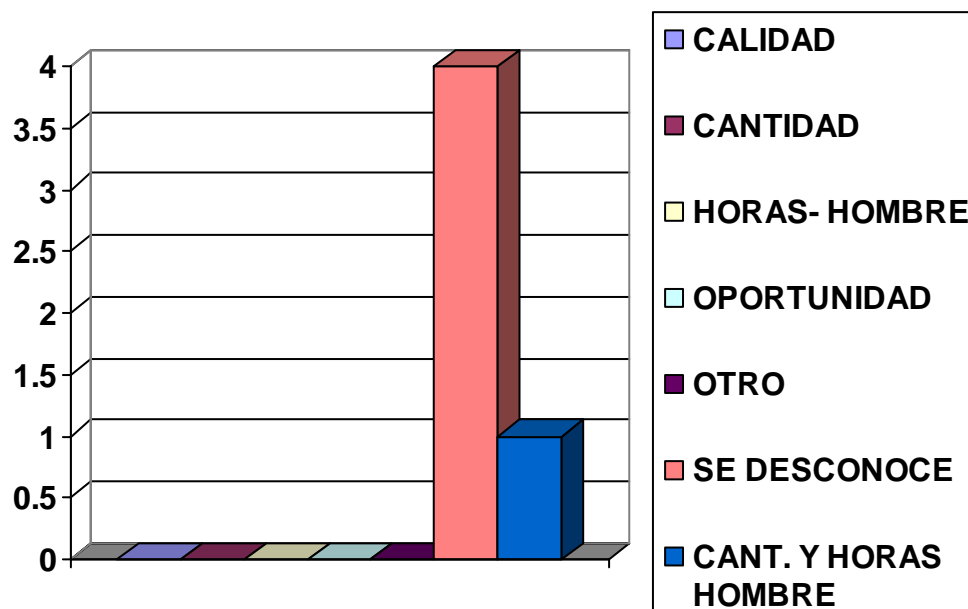


**COMENTARIOS:** El 80% de las personas encuestadas expresan que no existen normas para medir el desempeño de los empleados. El 20% contestó que sí existen normas para medir el desempeño. Lo cual podría incidir negativamente en el control y evaluación de los empleados.



25. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son estos estándares?

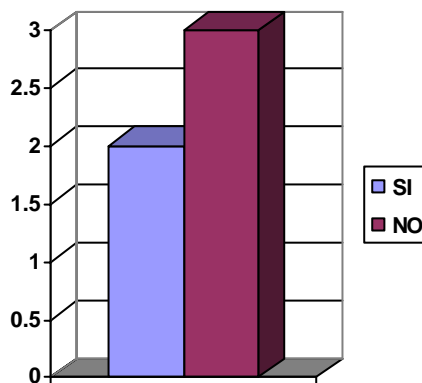
| ALTERNATIVAS         | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|----------------------|---------------------|--------------|
| CALIDAD              | 0                   | 0%           |
| CANTIDAD             | 0                   | 0%           |
| HORAS- HOMBRE        | 0                   | 0%           |
| OPORTUNIDAD          | 0                   | 0%           |
| OTRO                 | 0                   | 0%           |
| SE DESCONOCE         | 4                   | 80%          |
| CANT. Y HORAS HOMBRE | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 80% de los empleados, afirman que se desconoce cuales son los estándares o normas para medir el desempeño de los empleados. Únicamente el 20% manifiesta que se les evalúa en base a la cantidad de horas-hombre, consumidas. Lo anterior indica que normalmente no son sujetos de evaluación por lo tanto no tienen conocimiento de cuales son los estándares de medición.

26. ¿Sabe usted si se realizan evaluaciones a los empleados?

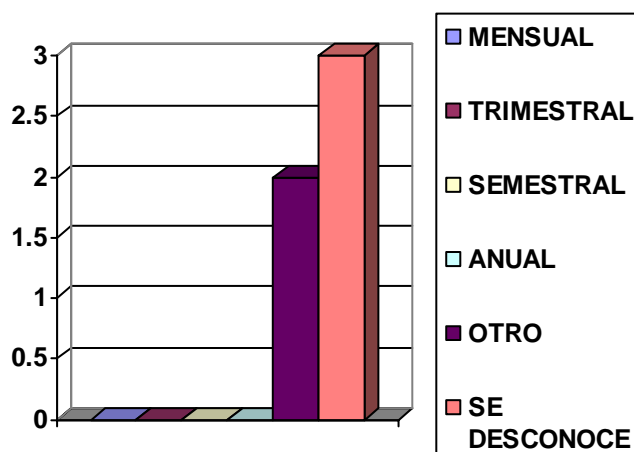
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 2                   | 40%          |
| NO           | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 60% de las personas investigadas manifiestan desconocer si se realizan las evaluaciones, y únicamente un 40% contestó que sí se realizan. Esto demuestra la poca importancia, que la administraron confiere a las evaluaciones, lo cual en un momento pueden incidir negativamente, tanto en el rendimiento del recurso humano como en su productividad.

27. ¿Cada cuanto tiempo se realizan?

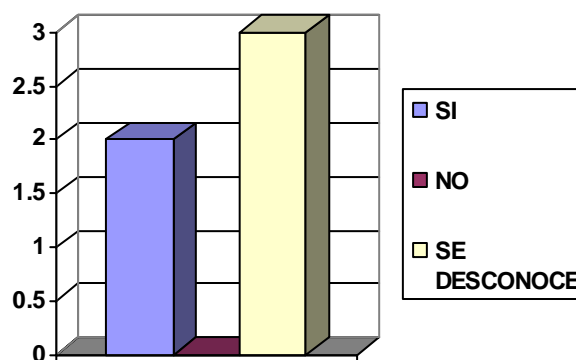
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| MENSUAL      | 0                   | 0%           |
| TRIMESTRAL   | 0                   | 0%           |
| SEMESTRAL    | 0                   | 0%           |
| ANUAL        | 0                   | 0%           |
| OTRO         | 2                   | 40%          |
| SE DESCONOCE | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 60% de Las personas investigadas manifiestan desconocer cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones. Pero el 40% expresa que se realizan en periodos diferentes de los que fueron planteados. Esto indica que la administración a descuidado la formación y evaluación de su recurso humano, ya que anteriormente se estableció que no se capacita el personal, en ese sentido, tampoco la administración se preocupa en evaluarlo.

28. Al haber observaciones a los empleados, provenientes de las evaluaciones, ¿Estas se corrigen?

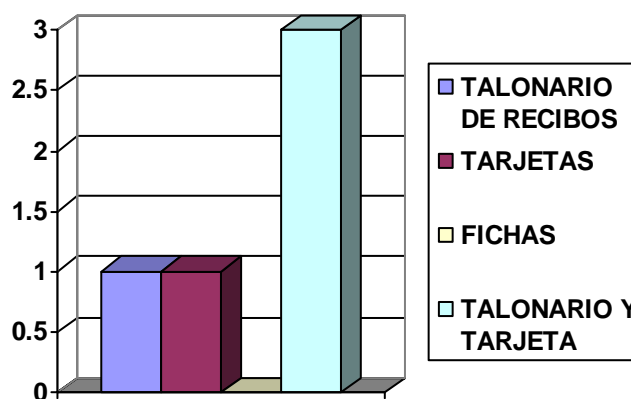
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 2                   | 40%          |
| NO           | 0                   | 0%           |
| SE DESCONOCE | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Únicamente el 40% de los investigados expresan que si hay observaciones, estas se corrigen, sin embargo el 60% señalan que se desconoce si se corrigen las observaciones. Indicando con ello que existe un descuido en cuanto al control y cumplimiento de las funciones y responsabilidades, influyendo esto negativamente en la calidad del trabajo que allí se realiza.

29. De los siguientes instrumentos ¿Cuáles se emplean para registrar el ingreso proveniente del mercado?

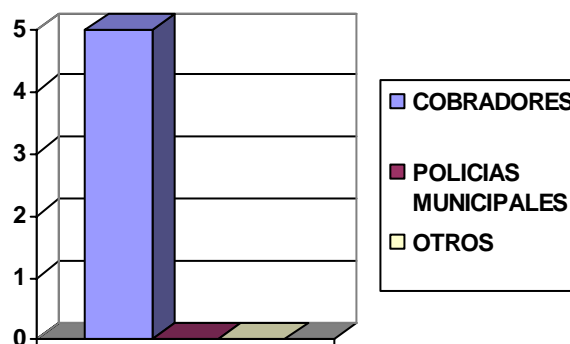
| ALTERNATIVAS         | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|----------------------|---------------------|--------------|
| TALONARIO DE RECIBOS | 1                   | 20%          |
| TARJETAS             | 1                   | 20%          |
| FICHAS               | 0                   | 0%           |
| TALONARIO Y TARJETA  | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayor parte del personal (60%), señala que el ingreso proveniente del cobro de los impuestos a los vendedores del mercado, es registrado a través del talonario de recibos y tarjetas; un 20% manifiesta que se controla únicamente por las tarjetas, y otro 20% con talonario de recibos. Con lo cual se puede establecer que en el mercado se llevan ciertos controles mínimos que garantizan los cobros realizados.

30. ¿Quién realiza los cobros?

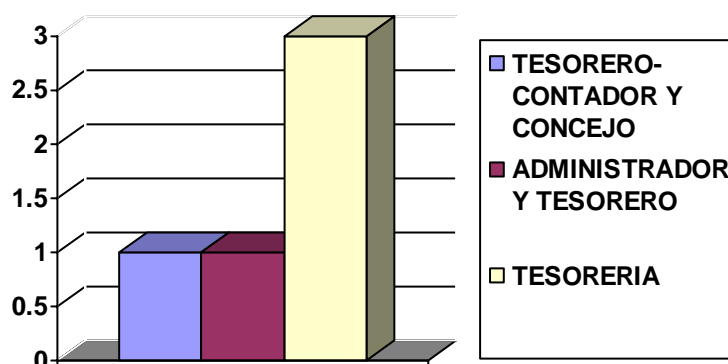
| ALTERNATIVAS         | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|----------------------|---------------------|--------------|
| COBRADORES           | 5                   | 100%         |
| POLICIAS MUNICIPALES | 0                   | 0%           |
| OTROS                | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b>         | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** De acuerdo a la investigación realizada a los empleados, se determinó que el 100% contestó que son los cobradores los responsables en la realización de la actividad del cobro de los impuestos en el mercado municipal. Lo anterior demuestra que los cobradores están cumpliendo con la responsabilidad que se les ha asignado, dejando entrever que existe un grado de confiabilidad en dicha gestión.

31. ¿Quién realiza los controles del ingreso provenientes del mercado?

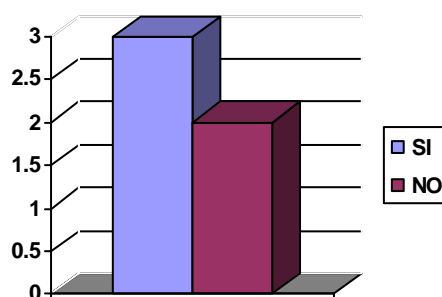
| ALTERNATIVAS                | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|-----------------------------|---------------------|--------------|
| TESORERO-CONTADOR Y CONCEJO | 1                   | 20%          |
| ADMINISTRADOR Y TESORERO    | 1                   | 20%          |
| TESORERIA                   | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Los resultados de la encuesta indican que los ingresos provenientes del mercado son controlados por el departamento de tesorería (60%), contabilidad (20%), y por el administrador del mercado (20%). Lo cual indica que existe una serie de controles del dinero que ingresa por el cobro de los impuestos en el mercado. Lo cual garantiza de alguna forma, que los ingresos sean administrados de una manera confiable.

32. ¿Dichos controles son auditados?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 3                   | 60%          |
| NO           | 2                   | 40%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |

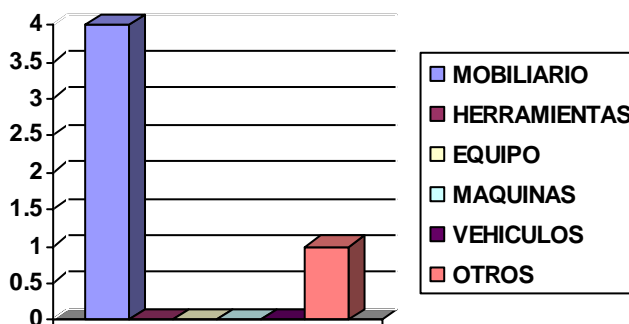


**COMENTARIOS:** Un 60% de los encuestados contestó que los ingresos provenientes del mercado son auditados. Sin embargo el (40%) señala que no se realiza auditoría. Esto es preocupante ya que un buen porcentaje respondió que no se auditaban los ingresos, lo cual puede dar lugar en un mal manejo de los fondos o en una fuga de los mismos.



33. ¿Cuáles son los recursos materiales con que cuenta el departamento de administración del mercado?

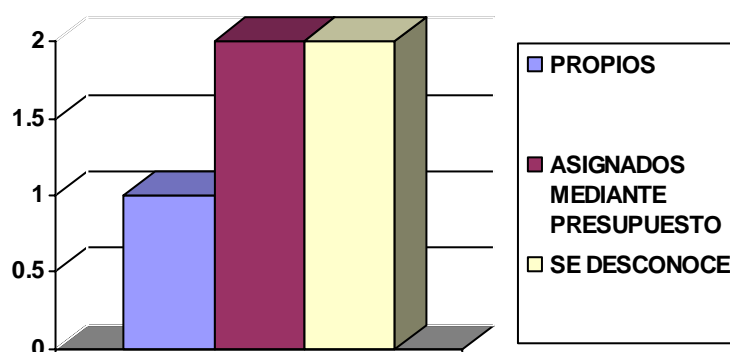
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| MOBILIARIO   | 4                   | 80%          |
| HERRAMIENTAS | 0                   | 0%           |
| EQUIPO       | 0                   | 0%           |
| MAQUINAS     | 0                   | 0%           |
| VEHICULOS    | 0                   | 0%           |
| OTROS        | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 80% de los encuestados, contestó que es el mobiliario, el recurso material con que principalmente, cuenta el departamento de administración del mercado. Mientras que el 20% manifiesta que poseen otro tipo de recursos materiales. De acuerdo a visitas realizadas, con anterioridad se pudo comprobar que los recursos materiales con que se cuenta están en mal estado, deteriorado o dañado.

34. ¿Los recursos económicos con que cuenta el departamento de mercado son?

| ALTERNATIVAS                   | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------------------------|---------------------|--------------|
| PROPIOS                        | 1                   | 20%          |
| ASIGNADOS MEDIANTE PRESUPUESTO | 2                   | 40%          |
| SE DESCONOCE                   | 2                   | 40%          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |

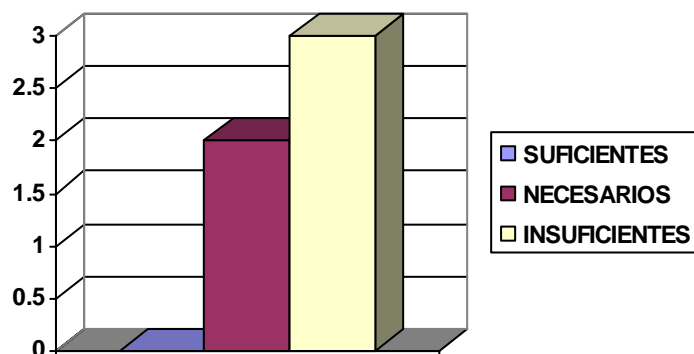


**COMENTARIOS:** El 40% de las personas investigadas manifiestan que los recursos económicos, con que cuenta el departamento de mercado, son asignados por el presupuesto de la alcaldía municipal, otro porcentaje igual manifiesta que desconoce el origen de los fondos. Solamente el 20% manifiesta que los recursos con que cuenta el departamento, son propios.

Lo que demuestra que el personal no está seguro de la procedencia de los fondos con que cuenta el mencionado departamento. Cabe hacer la aclaración que en general, las distintas dependencias de una alcaldía funcionan con las respectivas partidas presupuestarias asignadas a cada unidad.

35. ¿Cómo considera los recursos económicos con que dispone el departamento de mercado?

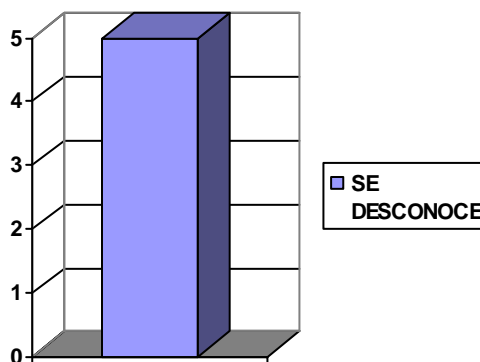
| ALTERNATIVAS  | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|---------------|---------------------|--------------|
| SUFICIENTES   | 0                   | 0%           |
| NECESARIOS    | 2                   | 40%          |
| INSUFICIENTES | 3                   | 60%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Las opiniones de los empleados indican que el departamento de mercado cuenta con insuficientes recursos, según lo establecen el 60% de los encuestados; Solamente el 40% expresa que el departamento cuenta con los recursos básicos o necesarios. Poniendo de manifiesto la falta de recursos económicos para mejorar el funcionamiento de dicho departamento.

36. ¿Cual es el monto asignado?

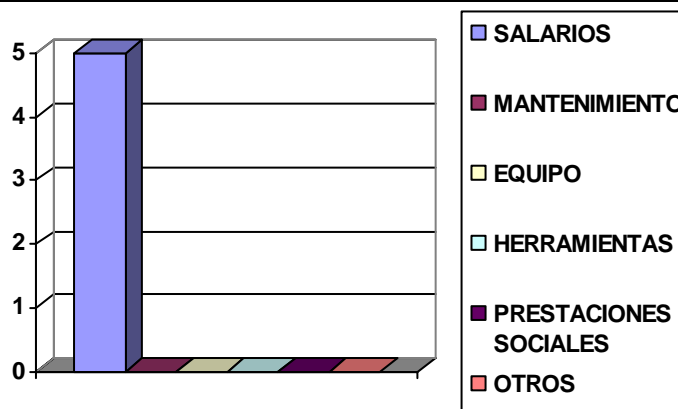
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SE DESCONOCE | 5                   | 100%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 100% de los encuestados, señalan que se desconoce cual es el monto asignado al departamento de mercado. Ya que esto solamente lo maneja el departamento de tesorería y contabilidad de la alcaldía municipal. Con ello se pone de manifiesto la poca comunicación que existe entre la administración y el personal de la misma. Por otra parte el desconocer la cifra presupuestaria asignada puede dar lugar a que se hagan señalamientos negativos a la dirección por no dar respuestas positivas a las necesidades laborales del personal.

37. Jerarquice en que forma se utilizan los fondos (entendiéndose que el uno es donde se utilizan más, el número 2 le sigue en importancia y así sucesivamente)

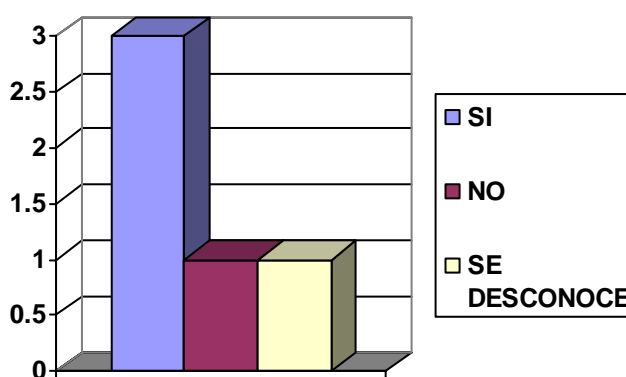
| ALTERNATIVAS          | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|-----------------------|---------------------|--------------|
| SALARIOS              | 5                   | 100%         |
| MANTENIMIENTO         | 0                   | 0%           |
| EQUIPO                | 0                   | 0%           |
| HERRAMIENTAS          | 0                   | 0%           |
| PRESTACIONES SOCIALES | 0                   | 0%           |
| OTROS                 | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b>          | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La opinión del 100% de los empleados, afirman que los fondos que le son asignados al departamento de mercado son utilizados específicamente para el pago de salarios de los empleados. Esto viene a demostrar que existe un comportamiento generalizado en el sector público, donde los salarios ocupan el primer lugar en las asignaciones presupuestarias de dichas unidades.

38. ¿Existen proyectos para apoyar este departamento?

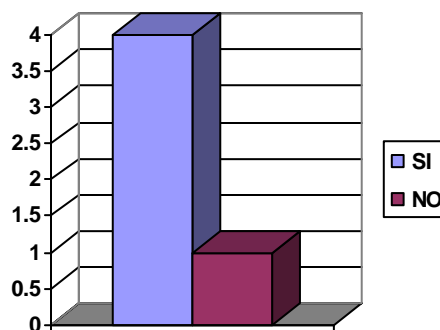
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 3                   | 60%          |
| NO           | 1                   | 20%          |
| SE DESCONOCE | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayoría de la población investigada (60%) expresan que sí existen proyectos para mejorar el departamento de mercado, específicamente hablan de la reconstrucción del edificio del mercado municipal. Mientras que el (20%) señala que no existen proyectos para mejorar el mercado, y el otro 20% manifiesta que se desconoce si hay proyectos de ese tipo. Lo cual viene a demostrar una vez más que no existe una información fluida, oportuna y eficaz entre el concejo municipal y los empleados de la alcaldía.

39. ¿Considera usted que se debe mejorar la administración del mercado?

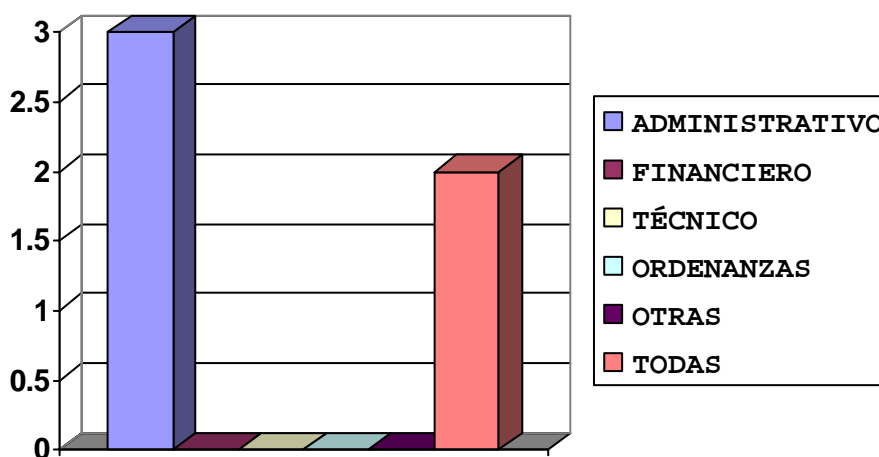
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 4                   | 80%          |
| NO           | 1                   | 20%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayor parte de las personas entrevistadas (80%) confirman que se debe mejorar la administración del mercado. Únicamente el (20%) dicen que no se necesita mejorar las condiciones del mercado. Ya que están trabajando bien. Esto demuestra la urgente necesidad que se tiene de mejorar la calidad de la administración que se está practicando en el departamento de mercado.

40. ¿En que áreas se debe mejorar?

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|----------------|---------------------|--------------|
| ADMINISTRATIVO | 3                   | 60%          |
| FINANCIERO     | 0                   | 0%           |
| TÉCNICO        | 0                   | 0%           |
| ORDENANZAS     | 0                   | 0%           |
| OTRAS          | 0                   | 0%           |
| TODAS          | 2                   | 40%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>5</b>            | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Según los datos obtenidos en la investigación las áreas que deben mejorarse en el departamento de mercado son: los aspectos administrativos en primer lugar con un 60%, un 40% señala que se deben mejorar también las áreas financieras, técnicas, y las ordenanzas. Lo cual indica que se debe mejorar el departamento de mercado en todas las áreas.

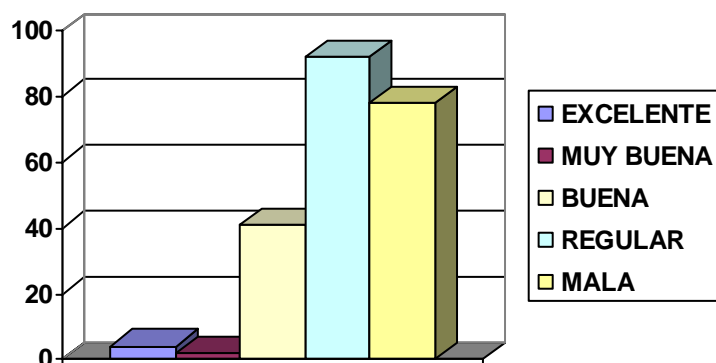


# ANEXO III

- Tabulación de Cuestionario  
"B"
- Análisis e Interpretación  
de datos.
- Gráficos

1. ¿Cómo podría calificar la comunicación entre los vendedores y los administradores del mercado?

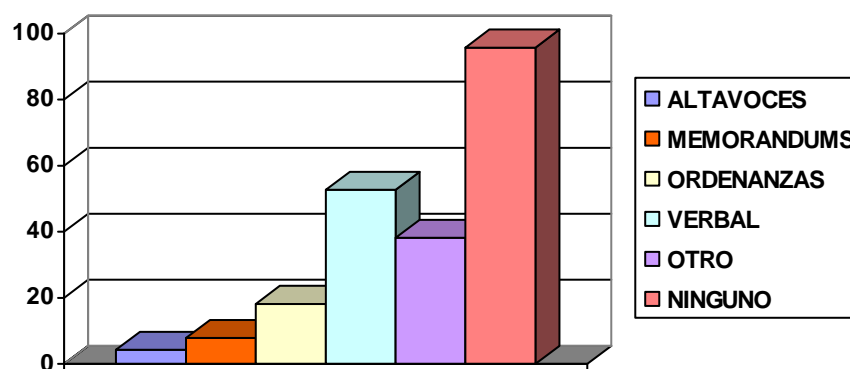
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 4                   | 2%           |
| MUY BUENA    | 2                   | 1%           |
| BUENA        | 41                  | 19%          |
| REGULAR      | 92                  | 42%          |
| MALA         | 78                  | 36%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 42% de los encuestados manifestó que el grado de las comunicaciones en el departamento de mercado son regulares, el 36% es mala, el 19% dijo que era buena el 2% es excelente, el 1% es muy buena. Esto demuestra que en general las comunicaciones en el departamento de mercado, son deficientes.

2. ¿Qué medios utilizan los administradores para comunicarse con ustedes?

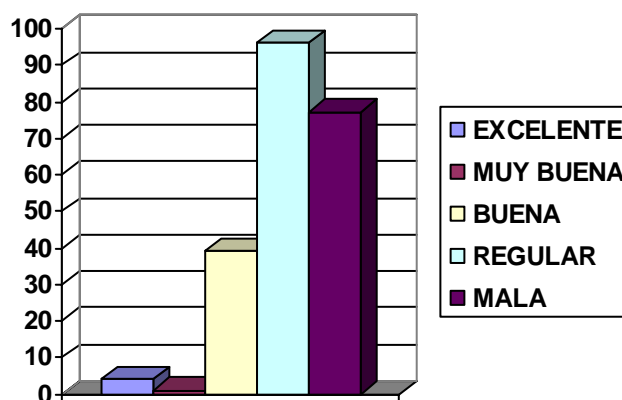
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| ALTAVOCES    | 4                   | 2%           |
| MEMORANDUMS  | 8                   | 4%           |
| ORDENANZAS   | 18                  | 8%           |
| VERBAL       | 53                  | 24%          |
| OTRO         | 38                  | 18%          |
| NINGUNO      | 96                  | 44%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 44% contestó que no se utiliza ningún medio para comunicarse, el 24% contestó que es el medio verbal el que mas se utiliza, el 8% manifestó que son las ordenanzas, el 4% contestó que los memorandum, el 2% respondió que se comunican por medio de altavoces. Esto demuestra que en general una de las fallas principales del departamento de mercado es la ausencia de comunicación.

3. Como considera usted la seguridad que presta la alcaldía municipal.

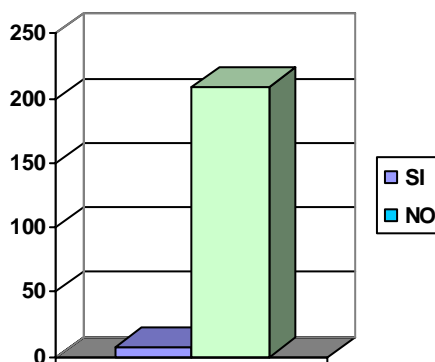
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 4                   | 2%           |
| MUY BUENA    | 1                   | 0.5%         |
| BUENA        | 39                  | 18%          |
| REGULAR      | 96                  | 44%          |
| MALA         | 77                  | 35.5%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 44% contestó que la seguridad es regular, el 35.5% contestó que es mala, el 18% contestó que es buena, el 2% contestó que es excelente, el 05% respondió que es muy buena. De esto se puede inferir que en general, la seguridad es deficiente o inadecuada.

4. ¿Han recibido alguna capacitación por parte de la alcaldía municipal?

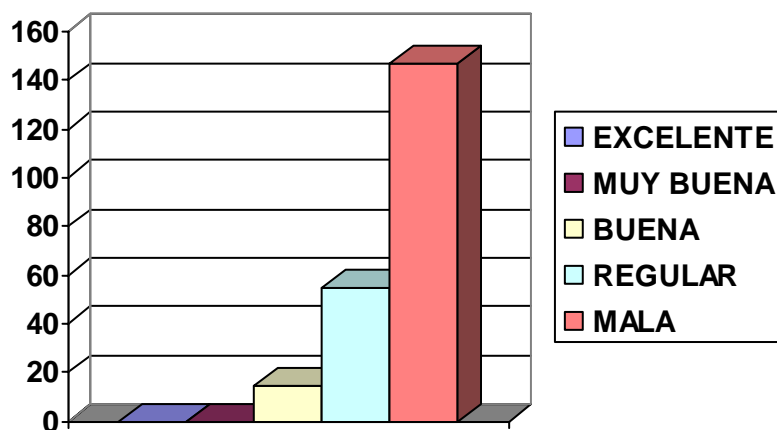
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 8                   | 4%           |
| NO           | 209                 | 96%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 96% contestó que nunca había recibido capacitación alguna, el 4% señaló que si. Esto denota que en general existe un divorcio y desinterés por parte del concejo municipal para con los vendedores, lo cual incide negativamente en el buen funcionamiento del departamento de mercado.

5. ¿Cómo considera usted el ordenamiento del mercado municipal?

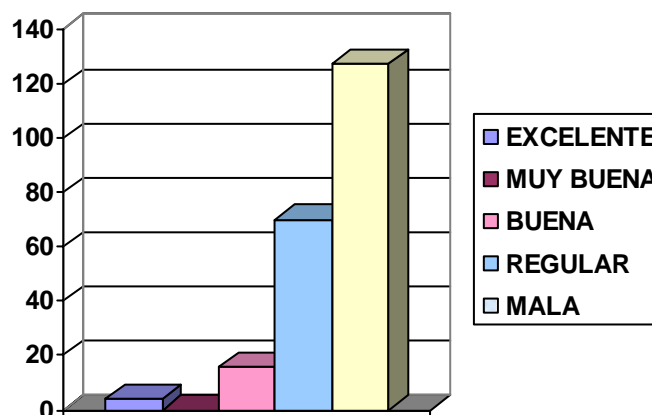
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 0                   | 0%           |
| MUY BUENA    | 0                   | 0%           |
| BUENA        | 15                  | 7%           |
| REGULAR      | 55                  | 25%          |
| MALA         | 147                 | 68%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 68% contestó que es malo el 25% respondió que es regular, y el 7% que es buena. Con lo cual se demuestra la urgente necesidad que existe en hacer un reordenamiento total en el mercado.

6. ¿Cómo considera usted los servicios de limpieza e higiene, que presta la alcaldía municipal?

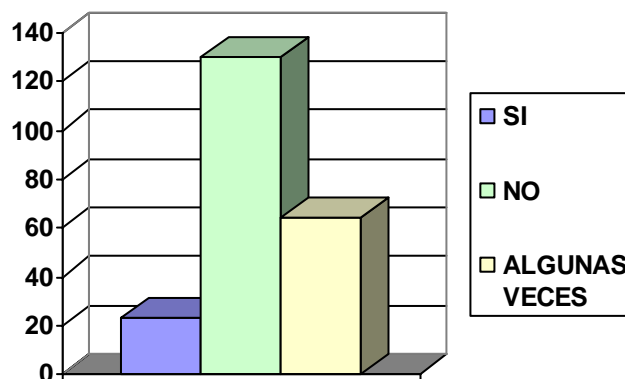
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 4                   | 2%           |
| MUY BUENA    | 0                   | 0%           |
| BUENA        | 16                  | 7%           |
| REGULAR      | 70                  | 32%          |
| MALA         | 127                 | 59%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayor parte de los vendedores del mercado municipal coinciden en que los servicios de higiene y limpieza prestados por la alcaldía municipal, están en una situación mala (59%), regular (32%), el 7% contestó que es buena y el 2% indica que es excelente. Por tanto en general se puede determinar que la higiene y limpieza del mercado municipal deja mucho que desear y consecuentemente la necesidad de mejorar dicho servicio.

7. ¿Cuenta con el servicio de agua potable?

| ALTERNATIVAS  | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|---------------|---------------------|--------------|
| SI            | 23                  | 10%          |
| NO            | 130                 | 60%          |
| ALGUNAS VECES | 64                  | 30%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |

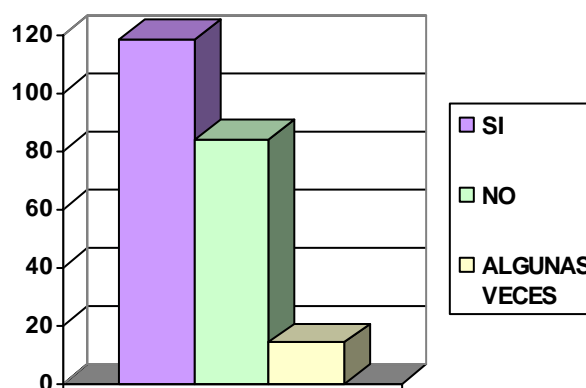


**COMENTARIOS:** El mayor porcentaje de los vendedores (60%) del mercado municipal expresan que no poseen el servicio de agua potable, el 30% indican que lo tienen algunas veces, únicamente el 10% dice tener el mencionado servicio. Esto indica que existe un deficiente servicio de agua potable con lo cual se pone en riesgo no solo la salud de los vendedores sino también la de los consumidores.



8. ¿Cuenta con el servicio de energía eléctrica?

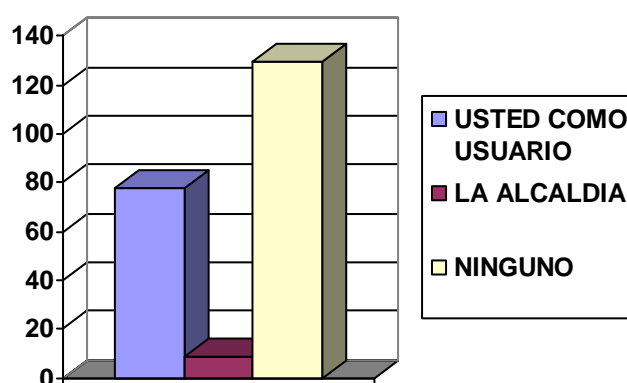
| ALTERNATIVAS  | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|---------------|---------------------|--------------|
| SI            | 119                 | 55%          |
| NO            | 84                  | 39%          |
| ALGUNAS VECES | 14                  | 6%           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Más de la mitad de los encuestados (55%), señalan que poseen el servicio de energía eléctrica, pero el 39% opinan que no tienen el servicio antes mencionado, y solamente el 6% reciben el servicio algunas veces. Esto es debido al crecimiento desordenado y no planificado del mercado. Lo que ha traído consigo el hecho de que a los puestos no se han dotado en forma eficiente y eficaz de los servicios básicos, tal es el caso que nos ocupa, el de la energía eléctrica.

9. ¿Quien asume los costos directos del agua potable?

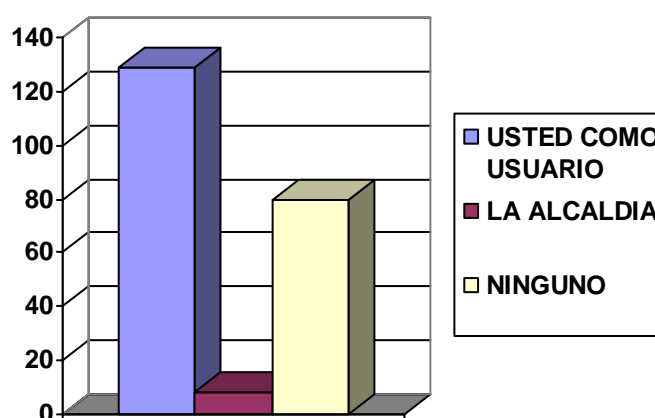
| ALTERNATIVAS       | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------------|---------------------|--------------|
| USTED COMO USUARIO | 78                  | 36%          |
| LA ALCALDIA        | 9                   | 4%           |
| NINGUNO            | 130                 | 60%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 36% de los vendedores encuestados manifestaron que ellos mismos pagan el costo del agua potable, el 4% señalan que la alcaldía municipal es quien paga le servicios, el 60% manifestó que no pagan el agua potable debido a que no cuentan con el mencionado servicio. Lo cual confirma que son los vendedores los que cargan con el costo del agua potable y además pone de manifiesto que la alcaldía no ha dado la importancia debida, a la salud de los vendedores y los compradores del mercado municipal.

10. ¿Quién asume los costos directos de la energía eléctrica?

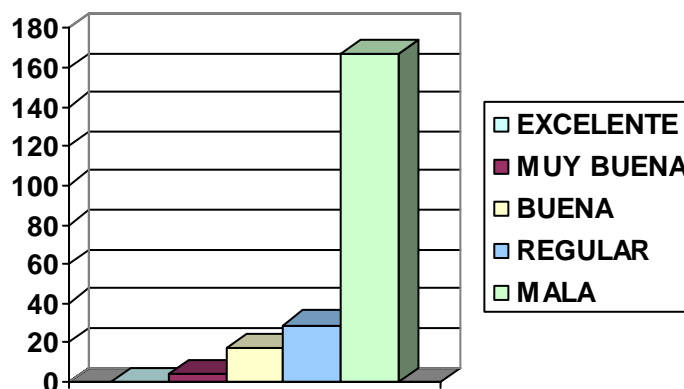
| ALTERNATIVAS       | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------------|---------------------|--------------|
| USTED COMO USUARIO | 129                 | 60%          |
| LA ALCALDIA        | 8                   | 2%           |
| NINGUNO            | 80                  | 38%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** Los costos directos de energía eléctrica son cancelados normalmente por los vendedores del mercado municipal (60%), ya que las compañías de energía eléctrica les facturan directamente a los vendedores, el consumo de ese servicio. El 38% señala que no pagan el servicio debida a que no lo reciben; únicamente el 2% menciona que el servicio se lo presta la alcaldía municipal, lo cual se debe a que están ubicados en el área de comedores. Esto viene a confirmar que son los vendedores en su mayoría quienes por su propia iniciativa y a costa de su presupuesto, los que se han preocupado por contar con este servicio.

11. ¿Como considera la infraestructura del mercado?

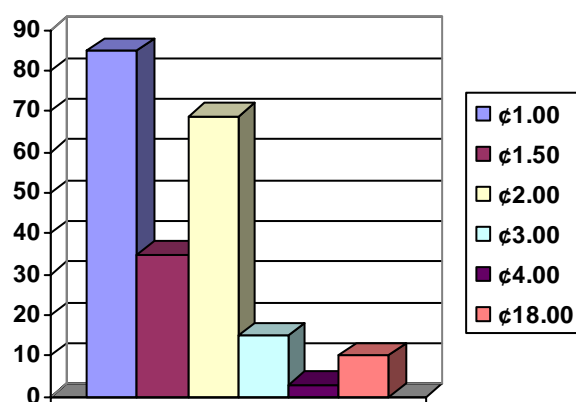
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| EXCELENTE    | 0                   | 0%           |
| MUY BUENA    | 4                   | 2%           |
| BUENA        | 17                  | 8%           |
| REGULAR      | 29                  | 13%          |
| MALA         | 167                 | 77%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 77% de los encuestados señalan que la infraestructura del mercado municipal es mala, y el 13% dice que es regular; lo cual se debe a que no se le ha invertido nada en los últimos años para mejorar sus condiciones; únicamente el 8% señala que es buena y un 2% sostiene que es muy buena. Como se puede apreciar la gran mayoría de los encuestados opinó que en general la infraestructura del mercado se encuentra en malas condiciones, lo cual puede incidir negativamente en la seguridad de los usuarios.

12. ¿Cuánto le cobra de impuestos la alcaldía municipal?

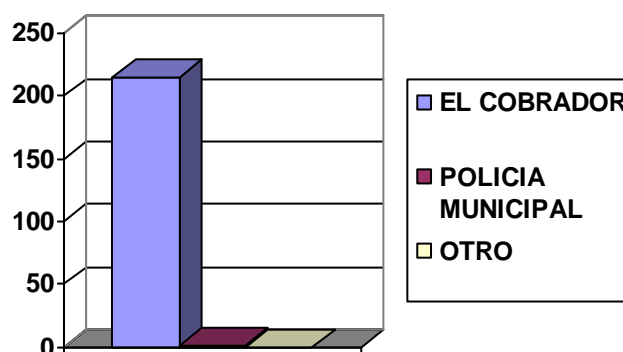
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| ¢1.00        | 85                  | 39%          |
| ¢1.50        | 35                  | 16%          |
| ¢2.00        | 69                  | 32%          |
| ¢3.00        | 15                  | 7%           |
| ¢4.00        | 3                   | 1%           |
| ¢18.00       | 10                  | 5%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El resultado de la investigación determinó que el 39% de los encuestados pagan ¢1.00, diario en concepto de tasas municipales; el 16% manifestó que ¢1.50, el 32% indica que ¢2.00; el 7% dice que se les cobra ¢3.00, el 1% expresó que paga ¢4.00, y el 5% dice que cancela ¢18.00 a la semana. Lo cual indica que existe una variación en las tasas debido a que los colectores cobran de acuerdo al tamaño del puesto, al espacio que ocupan, al tipo y cantidad de mercadería que poseen.

## 13. ¿Quién le cobra?

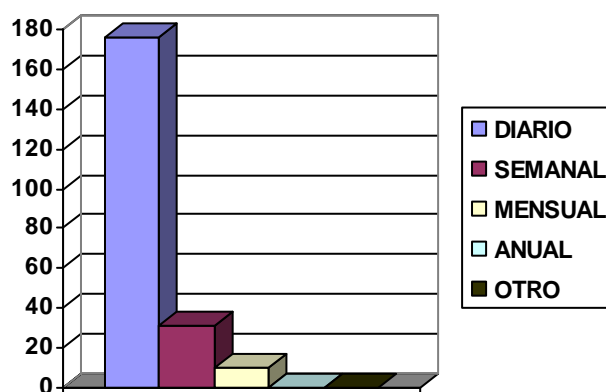
| ALTERNATIVAS      | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|-------------------|---------------------|--------------|
| EL COBRADOR       | 215                 | 99%          |
| POLICIA MUNICIPAL | 2                   | 1%           |
| OTRO              | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b>      | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** De acuerdo a los datos proporcionados por la mayoría de los vendedores (99%), se determinó que los impuestos son cobrados a través de un cobrador; el cual es designado por el administrador del mercado municipal. Solamente el 1% indica que en algunas situaciones, han sido los policías municipales los que les han cobrado, lo cual debe controlarse ya que no son ellos los asignados para esa función. Situación que va en detrimento de las arcas de la alcaldía municipal al existir drenaje de ingresos.

14. ¿Cada cuanto tiempo le cobran?

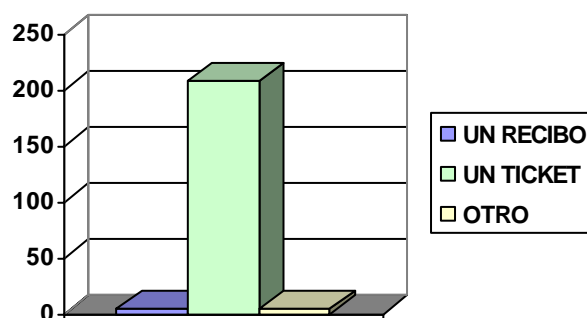
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| DIARIO       | 176                 | 81%          |
| SEMANAL      | 31                  | 14%          |
| MENSUAL      | 10                  | 5%           |
| ANUAL        | 0                   | 0%           |
| OTRO         | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** La mayor parte de los encuestados (84%) manifestó que el pago de los impuestos del mercado, normalmente son realizados de manera diaria, en forma semanal el 14% y mensual el 5%. Lo cual es beneficioso ya que el periodo de recolección máxima de los impuestos no supera los 30 días.

15. ¿Cuándo le cobran, que documento recibe a cambio?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| UN RECIBO    | 5                   | 2%           |
| UN TICKET    | 208                 | 96%          |
| OTRO         | 4                   | 2%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |

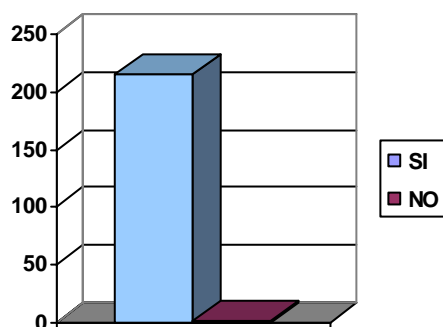


**COMENTARIOS:** El 96% de la población investigada confirma que reciben un ticket cuando pagan sus impuestos, a un 2% les extienden un recibo, el restante 2% dicen que se les extiende otro tipo de documento. Lo cual denota que los cobros van amparados y registrados mediante documentos.



16. ¿Considera usted que se debe mejorar la administración del mercado?

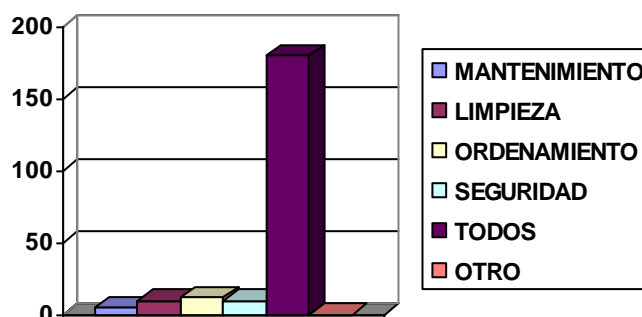
| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|--------------|---------------------|--------------|
| SI           | 215                 | 99%          |
| NO           | 2                   | 1%           |
| <b>TOTAL</b> | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 99% de los encuestados contestaron que se debe mejorar la administración, únicamente el 1% respondió que no se debe mejorar. Esto indica que en general la administración si debe mejorarse.

17. ¿En que áreas se debe mejorar?

| ALTERANTIVAS  | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA % |
|---------------|---------------------|--------------|
| MANTENIMIENTO | 5                   | 2.3%         |
| LIMPIEZA      | 10                  | 4.6%         |
| ORDENAMIENTO  | 12                  | 5.5%         |
| SEGURIDAD     | 10                  | 4.6%         |
| TODOS         | 180                 | 83%          |
| OTRO          | 0                   | 0%           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>217</b>          | <b>100%</b>  |



**COMENTARIOS:** El 83% manifestó que deben mejorarse todas las áreas que se les expuso, mejorar el área de limpieza contestaron el 4.6, mejorar el mantenimiento el 2.3%, el ordenamiento el 5.5%, así mismo otro 4.6 manifestó que deben mejorarse la seguridad. Por todo lo antes expuesto se deduce que en general deben ser mejoradas las condiciones del mercado municipal.