

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



**“ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS DEL MERCADO CUSCATLÁN SITUADO
EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES
PARA SU ADMINISTRACIÓN”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**AGUIRRE MARTÍNEZ, FEBE EUNICE
ALVARADO MENA, RUTH ELIZABETH
HERNÁNDEZ CAMERO, JANETH ERICELDA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretario General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretario: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador: Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Mae. José Ciriaco Gutiérrez Contreras (Docente Asesor)

ENERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso porque de Él viene lo bueno, y sin su ayuda nada de esto fuera posible. A mi amada madre Marta de Aguirre por su amor infinito, por inspirarme con su espíritu de fortaleza y motivarme a continuar mis estudios para alcanzar este objetivo, y aunque hoy me cuida desde el cielo le dedico este logro, porque sé lo importante que hubiera sido para ella compartirlo conmigo. A mi sobrinita Gia Valentina Aguirre por ser motivo de alegría para mí aún en circunstancias difíciles, te quiero mucho nena. A mi gran amiga y compañera de estudio por años, Ruth Elizabeth Mena por su apoyo y ayuda incondicional, gracias Eli.

Febe Eunice Aguirre Martínez..

Agradezco a Dios en primer lugar por su bondad y por proveerme lo necesario para culminar este logro. Especialmente a mi madre Doris Elizabeth Mena, por enseñarme a no rendirme a pesar de las adversidades, y aunque no haya podido vivir esta etapa conmigo lo logré en honor a ella, ya que su esfuerzo fue y es mi más grande motivación para luchar y no desmayar ante nada, la amo y esto va para Usted!. A mi familia por su ayuda en los momentos que la necesité durante este proceso. A Febe Aguirre por su apoyo en estos años de estudio. Gracias.

Ruth Elizabeth Alvarado Mena .

Doy gracias a Dios por la sabiduría y perseverancia que día a día me concedió, por darme la oportunidad de alcanzar una de mis mayores metas, y permitirme culminar esta carrera con esfuerzo y sacrificios. A mis padres María Teresa Camero y Mario Orlando Hernández por su esfuerzo y apoyo incondicional, A mi princesa, mi hija Gabriela Alexandra Hernández que fue mi mayor motivo para alcanzar mis metas profesionales y para llegar a ser un ejemplo de mujer a seguir para su vida. A mis compañeras de trabajo de graduación por su paciencia, amistad y confianza para finalizar con éxito nuestro trabajo.

Janeth Ericelda Hernández Camero.

Gracias a nuestro Docente Asesor: MAE. José Ciriaco Gutiérrez Contreras, por brindarnos su apoyo, conocimiento, disponibilidad y paciencia en la realización de nuestro trabajo de investigación.

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I.....	1

CAPÍTULO I

"MARCO TEÓRICO RELATIVO A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE SAN SALVADOR Y LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES"

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Ubicación geográfica.....	1
3. Población y División administrativa.....	1
B. ANTECEDENTES GENERALES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.....	3
1. Historia.....	3
2. Definición.....	3
3. Principales agentes que intervienen en los Mercados Municipales.....	4
a. Usuarios (vendedores).....	4
b. Compradores.....	4
c. Proveedores.....	4
d. Administrativos.....	5
4. Administración de los Mercados Municipales.....	5
a. Administración Directa.....	6
b. Por Colaboración.....	7
c. Por Concesión.....	7
5. Características de los mercados municipales en El Salvador.....	9
a. Ventajas de los mercados municipales.....	10
b. Principales funciones de los mercados municipales.....	10
6. Importancia económica social y cultural de los Mercados Municipales.....	10
a. Importancia económica.....	10
b. Importancia social.....	12

c.	Importancia cultural.....	13
7.	Base Legal.....	14
a.	La Constitución de la República de El Salvador.....	14
b.	El Código Municipal.....	14
c.	La Ley de la Corte de Cuentas de la República.....	15
d.	Ley de Mercados de la Ciudad de San Salvador.....	15
e.	Ley General Tributaria Municipal.....	15
f.	Ordenanza para la Organización y Funcionamiento de los Nuevos Mercados de la Ciudad de San Salvador.....	16
C.	GENERALIDADES DEL MERCADO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR (MERCADO CENTRAL).....	16
D.	GENERALIDADES DEL NUEVO MERCADO DE SAN SALVADOR (MERCADO CUSCATLÁN).....	18
1.	Ubicación y características del Mercado Cuscatlán.....	19
E.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.....	20
1.	Administración.....	20
a.	Concepto.....	20
b.	Importancia.....	20
c.	Características.....	21
2.	Toma de decisiones.....	21
a.	Concepto.....	21
b.	Importancia de la toma de decisiones.....	21
c.	Requisitos para la toma de decisiones.....	21
F.	LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS. HABILIDADES Y PRIORIDADES COMPETITIVAS.....	24
1.	El servicio al cliente.....	25
a.	Bienes facilitadores.....	25
b.	Servicios explícitos.....	25
c.	Servicios implícitos.....	25

2.	La perspectiva estratégica de las operaciones de servicio.	26
3.	Prioridades y Habilidades Competitivas.	27
a.	Prioridades competitivas.	27
b.	Habilidades competitivas.....	29
4.	Los Recursos y Decisiones Operacionales de los Servicios.	31
a.	Recursos Tipo "Hardware" o de Estructura.	31
b.	Recursos Tipo "Software" o de Infraestructura.	34
G.	SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.	36
1.	Definición.....	36
2.	Importancia de la Calidad.....	37
H.	PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO.	37
1.	Definición.....	37
2.	Organización del mantenimiento.....	38
3.	Finalidad del mantenimiento.	39
4.	Tipos de mantenimiento.	39
a.	Mantenimiento Correctivo.	39
b.	Mantenimiento Preventivo.....	39
c.	Mantenimiento Predictivo.....	39

CAPITULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS PARA EL MERCADO CUSCATLÁN SITUADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR."

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1.	General.....	42
2.	Específicos.....	42
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1.	Métodos de Investigación.....	42
a.	Deductivo.	42

b.	Análisis.....	43
c.	Síntesis.....	43
2.	Tipo de investigación.....	43
3.	Diseño de investigación.....	43
4.	Fuentes de investigación.....	43
a.	Primarias.....	43
b.	Secundarias.....	44
5.	Técnicas de Investigación.....	44
a.	La entrevista.....	44
b.	La encuesta.....	44
c.	La observación directa.....	45
6.	Unidades de Análisis.....	45
a.	Administradores.....	45
b.	Proveedores.....	45
c.	Usuarios/Vendedores.....	45
d.	Clientes.....	46
7.	Determinación del universo y muestra de la Investigación.....	46
a.	Universo.....	46
b.	Muestra.....	46
8.	Procesamiento de la información.....	48
a.	Tabulación de la información.....	48
b.	Análisis e interpretación de la información.....	49
c.	Presentación de los resultados.....	50
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS PARA EL MERCADO CUSCATLÁN.....	97
1.	Generalidades.....	97
2.	Análisis de las prioridades competitivas aplicadas al funcionamiento del actual mercado municipal. (Mercado Central).....	97
a.	Precio.....	98

b.	Calidad.....	98
c.	Tiempo de entrega.....	98
d.	Agilidad de respuesta.....	98
e.	Servicio.....	98
3.	Análisis de las habilidades competitivas aplicadas al funcionamiento del actual mercado municipal.....	99
a.	Costo.....	99
b.	Sistema de Calidad.....	99
c.	Tiempos cortos de procesamiento.....	99
d.	Flexibilidad.....	100
e.	Apoyo.....	100
4.	Recursos tipo hardware o de estructura aplicados al funcionamiento del actual mercado municipal.....	100
a.	Accesibilidad- ubicación física.....	100
b.	Instalaciones.....	101
c.	Despliegue visual.....	101
d.	Atmósfera.....	102
e.	Capacidad.....	102
f.	Tecnología.....	102
g.	Suministros y distribución.....	102
5.	Recursos tipo software o de infraestructura aplicados al funcionamiento del actual mercado municipal.....	102
a.	Programación y Control de operaciones.....	102
b.	Sistemas de calidad.....	103
c.	Sistemas de administración de recurso humano.....	103
d.	Organización.....	103
e.	Servicio.....	103
f.	Imagen.....	103
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104

1. Conclusiones.....	104
2. Recomendaciones.....	105

CAPITULO III

"PRIORIDADES COMPETITIVAS PARA USUARIOS CLIENTES PROVEEDORES Y ADMINISTRATIVOS REQUERIDAS EN EL MERCADO CUSCATLÁN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA SU ACEPTACIÓN."

A. OBJETIVOS	108
1. Objetivo General.....	108
2. Objetivos Específicos	108
B. JUSTIFICACIÓN.....	108
C. DESCRIPCIÓN DE LAS PRIORIDADES CON QUE DEBERÁ CONTAR EL NUEVO MERCADO CUSCATLÁN.....	109
1. Prioridades competitivas requeridas para la apertura del Mercado Cuscatlán.	110
2. Habilidades competitivas requeridas para la apertura del Mercado Cuscatlán.....	111
3. Recursos de estructura con que deberá contar el nuevo mercado.	112
4. Recursos de infraestructura con que deberá contar el nuevo mercado.	114
5. Plan de implementación que deberá aplicar el Nuevo Mercado Cuscatlán.	115
a. Propuesta de organigrama del Mercado Cuscatlán.....	115
b. Gestión de la calidad en formación para los usuarios del Nuevo Mercado.....	116
c. Capacitación enfocada al control de calidad.....	117
d. Capacitación enfocada al servicio al cliente.....	118
e. Capacitación enfocada a la ordenanza para la organización y funcionamiento de los Nuevos Mercados de la Ciudad de San Salvador.	119
f. Capacitación enfocada en higiene y seguridad en el área de trabajo.	120
g. Presupuesto de gastos de los planes de capacitación.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista dirigido al Administrador de Edificio del Mercado Central.

Anexo 2: Cuestionario dirigido a los usuarios del Mercado Central.

Anexo 3: Cuestionario dirigido a los proveedores del Mercado Central.

Anexo 4: Cuestionario dirigido a los clientes del Mercado Central.

Anexo 5: Lista de cotejo

Anexo 6: Glosario

Anexo 7: Noticia con relación a costos de arrendamiento del local para el Mercado Cuscatlán

Anexo 8: Fotografías de la infraestructura del Mercado Cuscatlán.

RESUMEN

El municipio de San Salvador se encuentra en una etapa de consolidación para una mejor forma de vida de sus habitantes, lo que conlleva a ciertas necesidades específicas, que le permitan continuar de forma viable en esta etapa de desarrollo.

La población de este municipio en aras de lograr un mejor nivel de vida económico, ha creado fuentes de ingreso a nivel personal y como resultado está el surgimiento de pequeños y medianos comercios, los cuales se han ubicado en muchos puntos del centro de la ciudad, pero que ha generado un crecimiento desordenado a nivel comercial y vehicular en el llamado Centro Histórico y sus alrededores, y es porque no se cuenta con un punto de convergencia en común como lo sería un mercado municipal que estimule el comercio y el desarrollo económico.

En la presente investigación se muestra las generalidades relativas a los mercados municipales y las estrategias de operaciones en empresas de servicio con respecto a las prioridades competitivas y habilidades competitivas que deberá cumplir el Nuevo Mercado Cuscatlán de San Salvador, de una manera eficiente y eficaz, de igual manera se mencionan aspectos claves de cómo se encuentra el actual mercado en las diferentes áreas las cuales la administración tiene que mejorar en el nuevo mercado para contribuir la eficiencia de los servicios, así como también que sirva de insumo para tomar decisiones en su administración.

El método que se utilizó para la realización del estudio es el científico; utilizando como técnicas, la observación directa, entrevista y la encuesta, y como instrumento una guía de preguntas dirigida a los Administrativos, y un cuestionario para Proveedores, Usuarios y Compradores; toda la información obtenida fue tabulada en tablas resumen lo que permitió visualizar la situación actual del mercado municipal, pudiendo así diagnosticar una serie de carencias que obstaculizan el buen y eficiente funcionamiento del actual mercado, como por ejemplo la inexistencia de programas de capacitación, sistemas de gestión de calidad, programas de mantenimiento preventivo y la gestión administrativa deficiente, lo cual genera la insatisfacción y quejas de los usuarios, clientes y proveedores del mercado municipal.

Después de realizar el análisis de la situación actual del Mercado Central y haber aplicado los métodos de investigación, se presenta una descripción que resume las prioridades que demandan los usuarios del mercado para satisfacer sus necesidades como comerciantes, para ello se propone el desarrollo de las estrategias de operaciones sobre prioridades y habilidades competitivas que la nueva administración deberá tomar en cuenta e implementar en el Nuevo Mercado Cuscatlán, para ofrecer un servicio con mayor satisfacción a los compradores.

El Mercado Central se tomó de referencia para la investigación, con el objetivo de conocer todos aquellos aspectos con los que cuentan los usuarios para su actividad comercial, así como también aquellos en que existen deficiencias por parte de la administración de mercados, por ejemplo no incorpora sistemas de gestión de calidad, sistema de seguridad preventiva y la debida atención de servicio al cliente, además que no existe prácticas de capacitación en las diferentes áreas para brindar servicios de calidad.

Se recomienda a la administración del nuevo mercado gestionar un sistema de calidad que garantice un mejor servicio para usuarios, proveedores y compradores, así como también implementar un plan de capacitación para personal administrativo y usuarios que les ayude aplicarlo de manera efectiva, además redefinir los procesos administrativos con el fin de erradicar los problemas que presentan los usuarios y mejorar el clima laboral evitando la dualidad de mando entre colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Para lograr el éxito en sus operaciones las organizaciones necesitan alcanzar prioridades competitivas e implantar políticas y decisiones coherentes con las mismas, por tanto se necesita evidencia empírica sobre la situación actual de determinada entidad en el posicionamiento en dichas prioridades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

A continuación se presenta el trabajo de investigación en el cual se analizan las prioridades competitivas para el nuevo mercado municipal de San Salvador “Cuscatlán”, que tiene como propósito describir los requerimientos que deben ser alcanzados por la administración del mercado, de tal manera que se pueda mejorar las condiciones de trabajo de los usuarios que no tienen un espacio adecuado para ubicar sus negocios, como también cubrir las necesidades que presenta su personal administrativo.

La investigación denominada “Análisis de las prioridades competitivas del Mercado Cuscatlán situado en el municipio de San Salvador, y su incidencia en la toma de decisiones para su administración”, se divide en tres capítulos tal como se detalla a continuación.

El primer capítulo contiene una serie de elementos que están relacionados con el mercado municipal, como son las generalidades del municipio de San Salvador, antecedentes generales de los mercados municipales, es decir su historia, definición, principales agentes, administración características, y la ley que los rige. También desglosa los elementos teóricos relacionados con la estrategia de operaciones en empresas de servicios, prioridades y habilidades competitivas, recursos de estructura y de infraestructura.

En el segundo capítulo se presenta la investigación de campo, se centra principalmente en el Mercado Central, para identificar los requerimientos que demandan los usuarios del actual mercado. El capítulo inicia con la importancia de la investigación, seguido del planteamiento de los objetivos que se persiguen con la misma y la descripción de la metodología utilizada. Contiene además, la descripción del diagnóstico de las prioridades competitivas para el nuevo mercado Cuscatlán, y las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

El tercer capítulo describe todos los requerimientos con que debe contar la propuesta para la apertura del nuevo Mercado Cuscatlán, identificados en el diagnóstico, por usuarios, personal administrativo, proveedores y compradores del actual mercado, para que sirva como insumo a la administración del mercado y genere servicios de mayor calidad para los usuarios.

Finalmente, se hace mención de las referencias bibliográficas utilizadas y anexos correspondientes utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO RELATIVO A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE SAN SALVADOR Y LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES”.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. Antecedentes.

La ciudad de San Salvador es la capital de la República de El Salvador y cabecera Departamental de San Salvador, recibió su nombre en honor a Jesucristo, bajo el título de “Divino Salvador del Mundo”.

La Ciudad de San Salvador, como capital de la República de El Salvador, alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia. Es la principal ciudad del país, desde el punto de vista económico, asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador.

La ciudad al ser la capital, cuenta con numerosos lugares de tipos de producción de alimentos, bebidas y artesanías. También materiales de construcción, industrias farmacéuticas y químicas. Además negocios de mecánica automotriz, y electrodomésticos.¹

2. Ubicación geográfica.

San Salvador limita al Norte con los municipios de Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo, y Ciudad Delgado, al este con Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y también con San Marcos, y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla. Se divide en 8 cantones (El Carmen, El Manguito, El Tejar, Lomas de Candelaria, Monserrat, Planes de Renderos y San Antonio Abad) y 37 caseríos.

3. Población y División administrativa.

Según datos del VI Censo de población y V de Vivienda 2007, San Salvador es un Municipio con 316,090 habitantes, una extensión territorial de 72.25 kilómetros cuadrados, lo que representa el 8.2% del área total del departamento.

¹ Alcaldía Municipal de San Salvador. Editor: Alcaldía Municipal de San Salvador. Disponibilidad: <http://www.sansalvador.gob.sv/2015/gobierno/historia-y-datos-del-municipio>. Fecha de consulta: 06 de Abril de 2016.

Durante el período de gobierno 1997-2000, El Concejo municipal acordó aprobar 5 zonas geográficas distritales en San Salvador² con el objeto de desconcentrar los Servicios Municipales, iniciando de inmediato un proceso de Modernización que tenía como propósitos elevar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios municipales, democratizar la función municipal y fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno municipal.

Para el año de 1999 se crea el distrito Centro Histórico a partir de, el cual tiene comprendido dentro de sus límites el perímetro Centro Histórico o Centro Consolidado, Centro Ciudad y Microcentro, además espacios públicos como el Parque Bolívar, Parque Centenario, Parque San José, Plaza 14 de Julio, Plaza 2 de Abril, Plaza Libertad, Plaza Barrios, Plaza Morazán, Plaza Zurita; equipamiento como los Mercados Ex-Cuartel, Sagrado Corazón, Belloso, Central, Tinetti, la Alcaldía Central, Policía Nacional Civil, Cementerio General, e inmuebles monumentales de valor cultural como el Palacio Nacional y Teatro Nacional.

En el año 2000, el Concejo acuerda aprobar la creación del Distrito 6³, y con la rectificación de los límites entre el distrito 6 y el distrito Centro Histórico se estableció la configuración actual de los 7 distritos municipales. Cabe señalar que actualmente la función administrativa del Distrito Centro Histórico es asumida por el Distrito 1. Ver figura N°1 delimitación de distritos.

Figura N°1. Delimitación de distritos.



Fuente: Plan Municipal de Ordenamiento Territorial de la ciudad de San Salvador.

² Acuerdo Municipal Número 641 tomado en la sesión ordinaria celebrada el 14 de mayo de 1998.

³ Acuerdo Municipal número 1265 tomado en la sesión ordinaria celebrada el 19 de septiembre de 2000.

B. ANTECEDENTES GENERALES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

1. Historia.

Los mercados municipales a nivel mundial constituyen una de las fórmulas comerciales más tradicionales y con mayor arraigo en la distribución de productos frescos para las comunidades. Y a medida que fue evolucionando, dicha organización desarrolló en el comercio el impulso de procurar la subsistencia y satisfacción de las necesidades más elementales del hombre, luego las secundarias y posteriormente las superfluas.

En El Salvador existe la necesidad de que las personas tengan lugares fijos para comercializar sus productos tales como: cereales, verduras, frutas, ropa, zapatos entre otros. Hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como mercados municipales por estar ubicados en cada municipio, que en los últimos años han ido evolucionando poco a poco, convirtiéndose así en lugares populosos de comercialización de diferentes productos, según sea la necesidad de las personas.

En el año 1973 el comercio informal se localizó prácticamente en la calle Rubén Darío, desde donde se ubicaba almacenes Simán hasta el Palacio Nacional. Fue en el año 1975, con la construcción del Mercado Central, bajo la administración del entonces alcalde de San Salvador, José Napoleón Duarte, que el comercio informal comenzó a tomarse las siguientes vías de circulación: 4ª y 6ª Calle Poniente, Calle Gerardo Barrios, Av. 29 de Agosto, y la Plaza 14 de Julio.

El 5 de Abril del año 1975 es creado el Mercado Central, el cual incorporó a las vendedoras del Mercado de Carnes y los demás comerciantes que vendían alrededor de la Iglesia el Rosario, así como también a los comerciantes del Mercado Belloso.⁴

2. Definición.

Un mercado municipal es una estructura física generalmente equipada con puestos pre-elaborados los cuales se acondicionan para albergar a las personas que ofrecen bienes o

⁴ Plan estratégico para los mercados municipales de San Salvador. Disponibilidad: <http://www.isis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.87-C311d/658.87-C311dCAPITULO201.pdf>. Fecha de consulta: 06 de Abril de 2016.

servicios para ser adquiridos por los clientes, convirtiéndose así en un lugar apropiado para ejercer la actividad comercial de un territorio o población ligada a un municipio determinado.

3. Principales agentes que intervienen en los Mercados Municipales.

El ejercicio del comercio en los mercados es realizado libremente por comerciantes particulares y prestadores de servicios, con previa autorización de la municipalidad, por ello es necesario definir cada uno de los actores que participan en el funcionamiento de un mercado municipal, como se detalla a continuación:

a. Usuarios (vendedores).

Estos se clasifican en: Usuarios Permanentes y Usuarios Transitorios.

Se denomina *Usuario Permanente* aquel que ocupa un área determinada del Mercado en forma continua con base en un contrato de arrendamiento suscrito por la municipalidad. El usuario permanente es el que ocupa el llamado puesto fijo.

Se denomina *Usuario Transitorio* aquel que con la debida autorización utiliza esporádicamente un área de venta.

b. Compradores.

Son las personas que se dirigen al edificio a realizar compras mayoristas o minoristas de productos. Los compradores se pueden clasificar dependiendo del modo como viajan hacia el establecimiento, y pueden ser: compradores con vehículo propio, con moto o bicicleta, los que hacen uso del servicio público (buses o taxis) y peatones.

c. Proveedores.

Son las personas que distribuyen la mercadería de la central de mayoreo, para su posterior venta en el edificio, son los usuarios del área de carga y descarga de productos y su permanencia en el edificio no es de largo tiempo.

d. Administrativos.

Son las personas encargadas de las actividades administrativas, y de organización del edificio, este grupo está compuesto por: Administración del mercado, Secretaria, Contador y Cobrador.⁵

4. Administración de los Mercados Municipales.

La Administración Municipal de Mercados es una dependencia de la Alcaldía Municipal, cuyo propósito es ofrecer un importante servicio a un amplio sector de la población, a fin de que los vendedores y compradores cuenten con las instalaciones apropiadas para la comercialización de los productos, así como contribuir a resolver algunos de los diversos problemas de mayor prioridad para el mercado.

La Administración Municipal de Mercados funciona como un departamento especializado, con las características que tienen las demás gerencias de las municipalidades y bajo la dependencia del Alcalde Municipal, y está dirigida por un Gerente General, que es nombrado por la municipalidad.

Es así como ésta tiene como obligación velar en las respectivas localidades acerca de la salubridad, ornato, higiene pública, pesos, medidas y calidad de los productos que se comercializan en los mercados.

Para la Administración del conjunto de mercados, cada alcaldía tiene un departamento especial, cuyas oficinas por lo general se encuentran ubicadas en el mismo edificio que ocupa las instalaciones del mercado, donde se ubica el administrador y sus colectores de impuestos, y también se mantiene en ellos vigilancia permanente por medio de la policía municipal (Cuerpos de Agentes Metropolitanos CAM). A estos centros se destaca el personal mínimo indispensable para el saneamiento de los recintos; sin embargo, en este sentido aún falta mucho que hacer, y en especial concientizar a los compradores y vendedores de la necesidad de mantener limpios los mercados, pues dichos lugares con alguna facilidad pueden convertirse en focos de propagación de enfermedades.

⁵ Alcaldía Municipal de San Salvador. Ordenanza para la Organización y Funcionamiento de los Nuevos Mercados de la ciudad de San Salvador.

Es de recordar que los mercados se caracterizan por el aspecto comercial, ya que en ellos existen pequeños y medianos empresarios que están contribuyendo al desarrollo económico del país.

En la actualidad, los vendedores de los mercados municipales y las administraciones están teniendo problemas por falta de entendimiento para ponerse de acuerdo en lo que a reubicación se refiere.

Esto se debe a que con el aumento de la población, las municipalidades están poniendo en práctica el desalojo y reubicación de vendedores que se encuentran en las calles y aceras aledañas a los mercados, esto de forma coordinada y organizada; sin embargo, por la misma cultura de los vendedores no aceptan estos cambios, y se dan serios enfrentamientos y manifestaciones en contra, que lejos de perjudicarles, benefician a los mismos vendedores y lógicamente a los consumidores que hacen uso de los mercados.

La administración de los mercados se puede realizar bajo tres formas principalmente, que son:⁶

a. Administración Directa.

En esta forma de administración, la alcaldía, por conducto del área responsable de los servicios públicos, tiene a su cargo la organización, operación y funcionamiento de los mercados, quien para asegurar la prestación de este servicio público nombra un administrador en cada instalación (cada edificio).

El administrador es responsable de suministrar los servicios básicos de apoyo a los usuarios, entre los cuales se encuentran: limpieza, sanitarios, agua, luz, vigilancia, entre otros; así como los servicios administrativos, por lo cual deberá establecer una coordinación estrecha con la Tesorería Municipal, con el fin de realizar el cobro de las contribuciones y con el área de seguridad pública para la vigilancia de estas unidades comerciales.

⁶ Propuesta de Diseño Arquitectónico Mercado Municipal de Santa Tecla 2012. Universidad Dr. José Matías Delgado.

En la administración directa, el municipio cubre los gastos de operación de los mercados, razón por la cual debe asegurar los ingresos necesarios para su funcionamiento.

b. Por Colaboración.

La administración por colaboración significa la participación conjunta de las autoridades municipales con los propios usuarios, en la organización y operación de los mercados.

Esta forma de administración se puede desarrollar a través de una empresa para-municipal, donde el socio mayoritario sea el municipio y el minoritario los usuarios.

c. Por Concesión.

La concesión constituye una figura jurídica, a través de la cual la alcaldía cede a los particulares interesados o, en su caso, a los usuarios, la administración y explotación del servicio público de mercados. La concesión no implica un traslado de dominio de los equipos, instalaciones y materiales, ya que dichos bienes continúan perteneciendo al patrimonio municipal; la concesión se hace con el fin de que estos bienes se administren, conserven y mejoren en beneficio del servicio público.

La selección de cualquiera de estas formas se hace considerando los recursos disponibles de la alcaldía y procurando una prestación adecuada del servicio.

En los tres tipos, el responsable de la administración debe de cumplir con las siguientes funciones:⁷

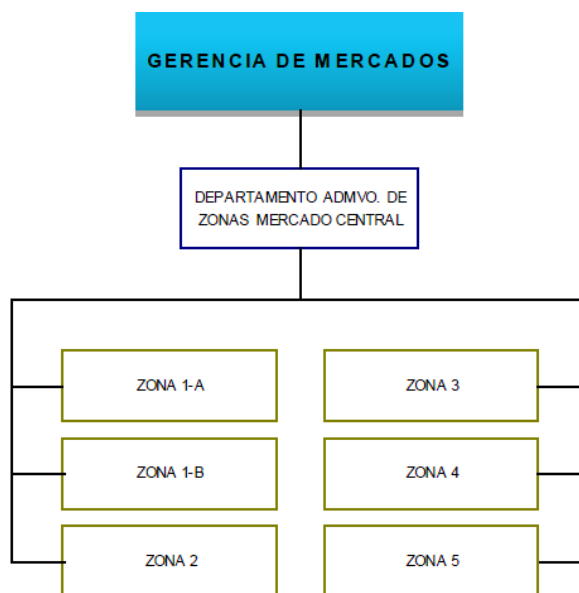
- Vigilar el uso adecuado de las instalaciones.
- Observar las disposiciones establecidas en el reglamento de mercados.
- Vigilar el pago de los derechos, productos y demás contribuciones en las fechas fijadas por la Tesorería Municipal.
- Coordinar y dirigir las actividades del mercado.
- Distribuir a los comerciantes y prestadores de servicios en los puestos de manera ordenada.

⁷ Alcaldía Municipal de San Salvador. "Manual de Organización y Funciones Institucional MOF". 2014

- Llevar el registro correspondiente.
- Prestar los servicios necesarios para su funcionamiento: agua, drenaje, gas y seguridad.
- Proporcionar mantenimiento y conservación al inmueble y sus instalaciones.

A continuación se presenta como está distribuida la gerencia de mercados.

FIGURA N° 2 Departamento Administrativo de Zona Mercado Central



Fuente: Manual de Organización y Funciones Institucional MOF. Unidad de desarrollo Institucional.

El Departamento Administrativo de Zonas de Mercado Central, es el encargado de administrar el mercado de una manera eficiente y eficaz, con el propósito de brindar al público en general productos higiénicos, lugares seguros, limpios y ordenados; así como agilizar los procesos de cobro diario y mora por arrendamiento de los puestos.

Sus principales funciones son:⁸

- Seguimiento a los programas de limpieza, sanidad y ordenamiento de las zonas que integran el Departamento.
- Seguimiento a los programas de cobranza de las zonas que integran el Departamento.

⁸ *Ibidem.*

- Coordinación y supervisión de la ejecución de eventos culturales y sociales en las zonas que integran el Departamento.
- Coordinación, seguimiento y elaboración de informes sobre las actividades de seguridad en las zonas que integran el Departamento.
- Seguimiento, supervisión y control sobre la finalización de necesidades de mantenimiento reportadas en las zonas bajo su responsabilidad.
- Realizar los trámites de adjudicación, transferencia y cierre de puestos de las zonas bajo su responsabilidad.
- Formular y dar seguimiento a los Planes Operativos Anuales (POA) de su dependencia.
- Formular y ejecutar el Presupuesto Anual asignado a su dependencia.
- Formulación y evaluación de la matriz de identificación y análisis de riesgos de su dependencia.
- Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) así como el Manual de procesos/procedimientos y normativa institucional de su dependencia.
- Presentar a la Unidad de Cooperación Externa los informes técnicos-financieros de cualquier proyecto que se ejecute a través de cooperación externa, desde su planificación, ejecución, seguimiento hasta el cierre (liquidación) del proyecto.
- Dar cumplimiento a la normativa relacionada con la gestión municipal y aplicar los valores institucionales.

5. Características de los mercados municipales en El Salvador.

Actualmente en El Salvador los mercados municipales han sufrido los cambios de la modernidad con respecto a los gustos y preferencias de los consumidores, por lo que corren el riesgo de perder gradualmente su esencia original y cultural. Sin embargo, han sobrevivido a las tendencias modernas por vender productos frescos, mantener precios bajos y la proximidad que la mayoría presenta, además están demostrando que pueden ofrecer nuevas oportunidades para los pequeños comercios potenciando su competitividad.

Siendo estas entidades comerciales sin orientación mercadológica que les lleve a ser organismos competitivos, los mercados municipales en general, son ahora espacios cuyas instalaciones han tenido escasas remodelaciones, presentan poco mantenimiento, el nivel de higiene es muy bajo, son espacios rústicos y tradicionales; tienen una inadecuada imagen comercial, los locales y pasillos son de tamaño pequeño y se encuentran en malas condiciones, presentan nula infraestructura para la conservación de productos perecederos y la mayoría no cuenta con estacionamiento.

Mas sin embargo poseen ciertas ventajas que se especifican a continuación:

a. Ventajas de los mercados municipales.

- i. Favorecen la adquisición de productos diversos en un mismo lugar.
- ii. La existencia de varios establecimientos permite seleccionar los productos a los precios más accesibles.
- iii. La concentración de comerciantes provoca la competencia comercial que favorece al equilibrio de los precios.

b. Principales funciones de los mercados municipales.

- i. Concentrar el comercio de la localidad al menudeo.
- ii. Abastecer y distribuir al detalle diariamente los productos básicos que necesita la comunidad.
- iii. Organizar dentro de un local a pequeños comerciantes.

6. Importancia económica social y cultural de los Mercados Municipales.

a. Importancia económica.

Los mercados municipales tienen una participación sumamente significativa dentro de la economía nacional, tomando en cuenta que ésta gira en un buen porcentaje con base al consumo de los productos y servicios que en estos se ofrecen.

Es de hacer notar que a nivel nacional los mercados municipales tienen una gran demanda, debido a que en su mayoría la población de todos los rincones del país, decide efectuar sus compras en estos lugares. Es por ello que el intercambio comercial entre oferentes y demandantes es muy amplio, esto permite que el flujo de efectivo sea constante en cantidades sumamente altas.

En El Salvador una parte de la población se dedica a la agricultura, y en los mercados los productos agrícolas son los de mayor demanda; esto conlleva a respaldar que el comercio de los mercados permite también que los pequeños productores agrícolas tengan la oportunidad de ofrecer sus productos obteniendo mejores utilidades.

Es importante mencionar que la participación de los mercados municipales dentro de la economía nacional, también genera un alto número de empleos que ofrecen a los pobladores de los diferentes municipios del país, tomando en cuenta que los productores, intermediarios y detallistas tienen una cantidad de empleados que les colaboran en sus actividades diarias de producción y comercialización, permitiéndoles de esta manera una forma de ganarse la vida y obtener el dinero necesario para satisfacer sus necesidades individuales y familiares.

Si se toma en cuenta que en cada uno de los municipios del país existe un mercado municipal, y que en todos ellos la actividad comercial es a diario, se puede determinar que el número de personas ocupadas en estas actividades son un buen porcentaje de la población; por lo que reviste importancia la participación de los mercados en la economía nacional.

En los mercados municipales, la infinidad de transacciones que se realizan entre vendedores y compradores, es lo que permite que el intercambio comercial sea fluido y constituya uno de los sectores más dinámicos de la economía en su conjunto, puesto que en ellos se genera una gran cantidad de transacciones de dinero y de bienes, que tienen como objetivo satisfacer necesidades de los oferentes y demandantes.

También, la participación de los mercados municipales dentro de la economía nacional se refleja en los impuestos y las tasas que ellos generan, que son invertidas en el mantenimiento de las instalaciones de los mismos, para pagar los sueldos y salarios de las personas que laboran en la administración, como también son utilizados por las alcaldías en la construcción de obras que benefician al municipio.

De esta forma los mercados municipales contribuyen a la economía nacional.

b. Importancia social.

La importancia social de los mercados municipales radica en los cambios socioeconómicos de los últimos años. La economía junto con el nivel de renta de las familias y la modernización de roles sociales, han motivado un trascendental cambio en las pautas de comportamiento de las personas consumidoras y, consecuentemente, en los modelos de comercio más tradicionales.

Anteriormente el perfil del comprador que acudía a los mercados municipales representaba a una persona con edad superior a los 40 años, mujer, dedicada al cuidado de la casa, que compraba productos perecederos con frecuencia diaria y se desplazaba muchas veces a pie al mercado.

Hoy día el cambio es radical en los hábitos de compra de las nuevas generaciones de consumidores que, cada vez más, utilizan otras fórmulas comerciales para abastecerse de productos. Dado que en la decisión de compra, no sólo se valora la oferta de artículos, sino también una serie de variables como la calidad, los precios, el tiempo para desarrollar la compra, la accesibilidad del recinto, los horarios de apertura y cierre; las administraciones de los mercados municipales están valorando la actividad de los mercados como instrumentos clave en la definición de las políticas comerciales urbanas, debido a su destacado efecto locomotor que va más allá del ámbito meramente comercial, pensando así en la importancia que éstos tienen en la sociedad. Consecuentemente vienen realizando importantes cambios en la regulación de la actividad administrativa de los mercados, con el objetivo de favorecer su revitalización y modernización, para favorecer así a la sociedad.

c. Importancia cultural.

El mercado no es únicamente el lugar físico donde se realizan las transacciones comerciales, sino que también es un lugar de encuentro en torno al cual gira la vida religiosa, política y social de un pueblo o una comunidad, pues casi todos los mercados municipales en El Salvador se establecen alrededor de la plaza central donde se encuentra el templo católico, las oficinas de las autoridades municipales y otros establecimientos que prestan servicios básicos a la población.

Los sitios en donde están ubicados los mercados municipales constituyen una red de información que les permiten a las personas mantenerse en contacto entre sí e interactuar. Asimismo, los mercados municipales fortalecen la identidad y unidad de los distintos pueblos, porque no son únicamente una alternativa económica (para el abastecimiento de bienes), sino que además, son un marco adecuado para el intercambio social y para la reproducción misma de la cultura. Esto explica el por qué los mercados municipales han sobrevivido a través de los siglos, y en años recientes, por qué no cesaron su actividad a pesar de la constante modernización y estrategias de marketing agresivas de las cadenas de supermercados.

Las modalidades de intercambio a lo largo de la historia humana son innumerables, cada cultura ha desarrollado sistemas propios, aunque algunas características han sido comunes, y han evolucionado como toda una institución cultural. El intercambio mutuamente beneficioso no ocurre sólo en las economías regidas por los mecanismos de mercado.

Todas las culturas tienen una economía que se inserta en las relaciones institucionales como el parentesco o el control político, lo que ocasiona que los mecanismos de mercado no sean los únicos ni los principales incentivos que rigen el intercambio. Conductas aparentemente anti-económicas, dentro del marco de referencia del mercado municipal, tienen una racionalidad si se observan dentro de su contexto cultural.⁹

⁹ Anteproyecto arquitectónico para revitalizar el comercio en el Centro Histórico. Universidad Dr. José Simeón Cañas. 2008.

7. Base Legal.

Los mercados municipales cuentan con instrumentos jurídicos que regulan el eficaz funcionamiento de los mismos, a fin de que impulsen y ordenen los servicios que faciliten la venta y abastecimiento de productos y servicios que la población demande; entre estos instrumentos se pueden mencionar las diferentes leyes, reglamentos, códigos y ordenanzas municipales.

Los gobiernos locales son instituciones autónomas estructuradas bajo un marco legal que norma su funcionamiento desde el punto de vista administrativo y operativo en general, como se verá a continuación:

a. La Constitución de la República de El Salvador.

En el Título VI "Gobierno Local"; sección segunda "Las Municipalidades"; artículo del 202 al 207 de la Constitución de la República de El Salvador, determina los requisitos básicos necesarios para conformar los Concejos Municipales y sus atribuciones, el alcance de la autonomía de los Municipios y lo que ésta comprende; la supremacía en lo que respecta al pago de las tasas y las contribuciones municipales, la exclusividad del uso de los fondos obtenidos en la prestación de servicios para provecho de los municipios y la asignación de la Corte de Cuentas de la República para la fiscalización de su administración.¹⁰

b. El Código Municipal.

El cual establece en su Título III de la Competencia Municipal y la Asociatividad de los Municipios (7), Capítulo Único de la Competencia Municipal (7) Artículo 4, que compete a los Municipios la promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios.

Así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado; la regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares; la creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangues, mataderos y rastros.¹¹

¹⁰ Decreto Constituyente N°. 38. Tomo: 281. De fecha 15 de diciembre 1983. Publicado: 16 de diciembre de 1983. Título: "Constitución de la República de El Salvador". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234.

¹¹ Decreto Legislativo N°. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: "Código Municipal". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23.

c. La Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Según el artículo 1, es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como también de la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del Estado o que reciban ayuda o subsidio del mismo y también de las municipalidades, que a través de su Concejo Municipal, rendirán cuentas de su administración a dicho ente fiscalizador. (Art. 207 Constitución de la República de El Salvador).¹²

d. Ley de Mercados de la Ciudad de San Salvador.

Mediante esta ley se crea un sistema de comercialización de los productos básicos, haciéndose necesaria la construcción de nuevos mercados técnicamente planificados, que respondan a las necesidades de la población; responsabilizando a la municipalidad para que mantenga la operación y administración del sistema, sujeto a un régimen especial que le permita producir una estructura técnica. También corresponde a las municipalidades velar, en sus respectivas localidades, por la salubridad, ornato, higiene pública y calidad de los productos que se comercian en los mercados.

Corresponde a la municipalidad de San Salvador, dentro de su demarcación territorial, conceder permisos para el establecimiento de mercados, construir, organizar y administrar los mercados, regular la comercialización y movilización de los productos alimenticios de primera necesidad y, en general, de toda clase de productos que se comercien en los mercados, establecer, construir y operar sitios de mercados, mataderos, bodegas y demás servicios relacionados con la distribución de productos de consumo general, dictadas de acuerdo con las autoridades sanitarias del Estado.¹³

e. Ley General Tributaria Municipal.

Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieran los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el

¹²Decreto Legislativo N°438. Tomo: 328. Publicado: 25 de septiembre de 1995 Título: "Ley de la Corte de Cuentas de la República". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 176.

¹³Decreto Legislativo N°312 Tomo: 223. Publicado: 22 de abril de 1969 Título: "Ley de Mercados de la ciudad de San Salvador". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 71.

Art. 204 de la Constitución. Esta ley, por su carácter especial, prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal.¹⁴

f. Ordenanza para la Organización y Funcionamiento de los Nuevos Mercados de la Ciudad de San Salvador.

Esta ordenanza atribuye a las Municipalidades y su administración, velar por la salubridad de los productos que se comercializan en los mercados y proponer el establecimiento de un servicio racional de distribución de los mismos bienes, haciendo que lleguen a los consumidores en las mejores condiciones de calidad y precio. Considerándose los mercados municipales como centros comerciales públicos y en donde exista orden, disciplina y armonía entre empleados, usuarios y público en general. Teniendo la municipalidad como objetivo inmediato proveer de edificios adecuados en tamaño, estructura, ubicación y distribución interna a un número apreciable de vendedores y compradores, para cambiar radicalmente la imagen de los mercados, contribuir a la solución de los problemas de tránsito comunes a los antiguos mercados y atender al mismo tiempo uno de los aspectos del equipamiento comunitario y servicios comunales como: cocinas, servicios sanitarios, guarderías infantiles y vigilancia interna.¹⁵

C. GENERALIDADES DEL MERCADO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR (MERCADO CENTRAL).

El mercado municipal de San Salvador conocido popularmente como Mercado Central es uno de los mercados más frecuentados por su alta variedad de productos que se comercializan, en esta investigación, se abordará el sector informal del Mercado Central de San Salvador, ubicado entre la 12 Calle Poniente y Calle Gerardo Barrios, entre la 7ª Av. Sur y Av. 29 de Agosto; el cual cuenta con diez edificios extendidos en aproximadamente cuatro manzanas entre ellos están la plaza San Vicente de Paúl y plaza Las Banderas, donde se encuentran ricas comidas, variedad de refrescos y todo lo que necesita en su hogar, mariscos y conchas, venta de aves de diferentes especies, comida para animales, y otros productos de uso cotidiano, a continuación se describen con mayor detalle el número de edificio y productos que se comercializan (ver cuadro N° 1).

¹⁴ Decreto Legislativo N° 86. Tomo: 313. Publicado: 21 de diciembre de 1991. Título: "Ley General Tributaria Municipal". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°242.

¹⁵ Materia: Administrativa, Categoría: Ordenanzas Municipales, Fecha: 24 de marzo de 1973. Nota: Esta ordenanza no fue publicada en el Diario Oficial por la fecha de creación adquirida y por vía jurídico de la Gerencia de Mercados.

CUADRO N° 1 EDIFICIOS DEL MERCADO CENTRAL DE SAN SALVADOR Y EL TIPO DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

N° de Edificio	Rubro
Edificio 1 y 2	Ropa para toda ocasión, variedad de telas y bazares y artes manuales, venta de carteras y bisutería.
Edificio 3	Mariscos frescos, cereales, lácteos, coctelería, jugos naturales, medicina popular, bisutería y adornos, verduras, comida y variedad de desechables.
Edificio 4	Cereales, variedad de mariscos secos, comida a la vista, coctelería, lácteos, medicina, pollo, especias y productos esotéricos.
Edificio 5	Dulces, galletas, variedad de pan dulce y francés, carnes, chicharrones, loza, canastos, artesanías en general, medicina natural y popular, lácteos, ricos almuerzos, también frutas y verduras (específicamente en el pasillo central de edificio).
Edificio 6	Cereales, carnes, verduras frescas y diferentes clases de chorizos.
Edificio 7 y 10	Área de comedores, tortillerías, frutas y verduras.
Edificio 8 y 9	Flores, pollos, pan, verduras, aves vivas y huevos.

Fuente: Boletín de la Alcaldía Municipal de San Salvador difundido en internet.

Las cifras de los puestos fluctúan entre los 6000 y 8000, a los que se sumaría otro tanto de informales, ubicados entre el boulevard Venezuela y el templo de El Calvario. Es el mercado de tipo popular más grande de toda América Central.

Las personas que trabajan dentro del sector informal en los alrededores del Mercado Central de San Salvador en su mayoría son adultos (hombres y mujeres), las edades oscilan entre personas de veinticinco y cincuenta años, un bajo porcentaje de jóvenes, niños y niñas, cabe destacar que predominan las mujeres, ya que hay un alto porcentaje de hogares desintegrados.

Muchas de estas personas provienen del área metropolitana de San Salvador, cuentan con bajo nivel educativo (educación básica), y en algunos casos bachillerato.¹⁶

Algunos vendedores/as adquieren productos según la temporada (Ver cuadro No. 2) para estar a la vanguardia de la demanda de los clientes.

CUADRO N° 2 COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS SEGÚN TEMPORADA

Meses	Temporada	Ofertas
Enero-Febrero	Escolar	Útiles y uniformes escolares.
Marzo-Abril	Semana Santa	Artículos para playa, frutas de temporada para dulces en conserva, torta de pan.
Agosto	Fiestas Agostinas	Dulces artesanales, artículos para playa
Septiembre	Fiestas patrias	Símbolos patrios (banderas, posters, trajes típicos etc.)
Noviembre	Día de los difuntos	Flores, corona de ciprés y de papel.
Diciembre	Fiestas navideñas	Árboles de navidad, adornos, luces, papel de regalo, juguetes y ropa.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El horario de atención que tiene la central de abastos es de lunes a domingo de 5:00 a.m. a 5:00 p.m.

D. GENERALIDADES DEL NUEVO MERCADO DE SAN SALVADOR (MERCADO CUSCATLÁN).

El Mercado Cuscatlán es uno de los proyectos a ejecutar por el actual alcalde de la ciudad de San Salvador que servirá para reordenar el Centro Histórico de la capital.

La infraestructura es un edificio de más de 7000 metros cuadrados, tiene capacidad para 700 puestos en los cuales se instalarán vendedores que por ahora, están ubicados en varios sectores

¹⁶ Trabajo de graduación. Trabajo Infantil y derecho a la educación en niños y niñas vendedores/as, casos de alrededores del Mercado Central (San Salvador, 2010).

como el Palacio Nacional y Catedral, así como en las plazas Libertad, Barrios, Morazán, Iglesia el Rosario y otras zonas.

La inversión en la obra será de 7 millones de dólares, según información de la alcaldía, el arriendo de las instalaciones tendrá un costo de \$85,000 mensuales, contrato que ha sido firmado con la empresa propietaria del inmueble Sociedad Desarrollo Universal S. A de C.V. por el lapso de 25 años.

1. Ubicación y características del Mercado Cuscatlán.

Según el Alcalde el nuevo mercado de San Salvador estará funcionando en el edificio que está ubicado en la intersección de la 25^a Avenida Sur y calle Gerardo Barrios, su inauguración se prevé para finales del mes de agosto del presente año, ya que las exigencias de algunos vendedores de trasladarse con las mismas condiciones que tienen en la calle al nuevo al mercado, retrasaron la apertura que según la Alcaldía sería en el mes de marzo de este año.

La accesibilidad para transportarse a las instalaciones del nuevo mercado se verá beneficiada por el acuerdo con el Viceministerio de Transporte de trasladar las rutas de buses 27, 34, 2B, 2B2, 34A, 79LL y 46C, para que su recorrido sea por las instalaciones del mismo, con esto también se pretende disminuir el tráfico vehicular en el Centro de San Salvador.

El lugar contará con oficinas municipales, servicios bancarios, área de comida (food court), parqueo con capacidad para 200 vehículos, cámaras de video vigilancia, un Centro de Desarrollo Infantil, una Clínica Médica con servicios gratuitos, infraestructura moderna con escaleras eléctricas, ascensores y servicios sanitarios limpios y ordenados, adecuados para personas con discapacidad.¹⁷

¹⁷ Alcaldía Municipal de San Salvador. *Boletín Informativo Digital. "Un Mercado Integral para una solución integral", 2016.*

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.

1. Administración.

a. Concepto.

Es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.

Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición:

- i. **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- ii. **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- iii. **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- iv. **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- v. **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- vi. **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

b. Importancia.

- i. A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- ii. De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- iii. Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

c. Características.

- i. *Universalidad*. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- ii. *Valor instrumental*. Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- iii. *Multidisciplina*. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- iv. *Especificidad*. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- v. *Versatilidad*. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.¹⁸

2. Toma de decisiones.

a. Concepto.

Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

b. Importancia de la toma de decisiones.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad.

En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

c. Requisitos para la toma de decisiones.

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

¹⁸ Lourdes Münch. "Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo". Edición: Primera. País: México. Editorial Prentice Hall. Año.2010. Pág.23.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación. En la figura 3 se muestran los requisitos para la toma de decisiones.

FIGURA N° 3. Requisitos para la toma de decisiones.



Fuente: Lourdes Münch, *Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo*, 2010. Pág. 106

i. Etapas de la toma de decisiones

Definición y análisis del problema. De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera).
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- Aplicar técnicas para definir las causas.
- Definir parámetros, variables y restricciones.

Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, Delphi y las herramientas de Ishikawa. Una vez que se han detectado las causas del problema es

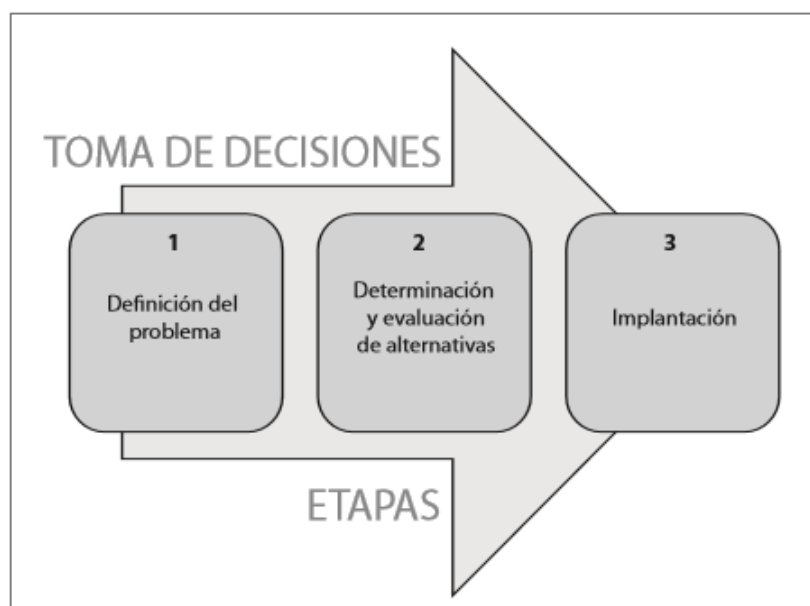
posible plantear la alternativa de solución óptima, que es aquella que se enfoca a solucionar las causas que originan el problema o la situación que se desea resolver.

Determinación y selección de alternativas. Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos.

Es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

Implantación. Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción.¹⁹ Como se muestra en la figura 4.

Figura N° 4. Etapas de la toma de decisiones.



Fuente: Lourdes Münch, *Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo*, 2010. Pág. 107

¹⁹*Ibidem.*, p. 106

F. LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS. HABILIDADES Y PRIORIDADES COMPETITIVAS.

En los últimos años los diferentes fenómenos asociados al incremento de la competitividad en los mercados globales, así como la popularización de varios enfoques gerenciales han provocado que muchos empresarios y gerentes latinoamericanos empiecen a prestar atención nuevamente a los recursos operacionales de la empresa como fuentes de ventaja competitiva. Sin embargo, los gerentes y empresarios han reconocido que la administración de estos recursos no solo implica utilizarlos para conseguir siempre costos bajos, sino que su utilización debe estar orientada a que la producción y entrega de los productos y servicios esté de acuerdo a los requerimientos del mercado.

Este es uno de los aspectos claves de la estrategia de operaciones pues siempre ha existido una creencia de los gerentes generales y de operaciones (manufactura, servicios o logística), que la misión clave de Operaciones debe tener los costos más bajos, independientemente de la orientación que tenga la estrategia competitiva de la empresa (diferenciación por calidad, innovación, rapidez de entrega, etc.). El enfoque de Estrategia de Operaciones propone entonces una serie de conceptos y de herramientas de análisis de los elementos del sistema operacional (personas, máquinas, capacidad, sistemas de programación, calidad y aspectos humanos y organizativos) de una forma tal que orienten dicho sistema operativo a apoyar la estrategia competitiva de una empresa. Si los gerentes aceptan el pensamiento de varios autores y pensadores reconocidos del campo de la Estrategia de que existen diferentes formas de competir, es decir que se puede competir por calidad, rapidez, servicio, innovación, costos, etc., o por combinaciones de estas prioridades competitivas, si existen diferentes formas de competir de la empresa (con diferentes estrategias competitivas), deben existir por lo tanto diferentes estrategias de operaciones que junto con las otras estrategias funcionales apoyan la estrategia competitiva de la empresa.

El primer concepto clave de la estrategia de operaciones es el de las “Prioridades Competitivas”. La estrategia de operaciones parte de una interpretación del mercado en términos operacionales. La pregunta estratégica de: “¿Qué quiere el cliente?” se examina bajo la óptica de Operaciones,

no bajo la de Mercadeo. La respuesta a la pregunta debe orientar la gestión de todos los elementos del sistema operativo para entregarle al cliente lo que él quiere. Es por ello que se inicia definiendo el siguiente concepto.²⁰

Según el profesor Skinner de la escuela de negocios de Harvard, padre de la disciplina que ahora conocemos como estrategia de operaciones que señala que la empresa debe identificar claramente aquellos aspectos en los que tiene que ser excelente tales como: costos, calidad, tiempos cortos de procesamiento, disponibilidad de productos, flexibilidad, servicio e innovación de tal forma que apoyen la ventaja competitiva de la empresa. Por eso se inicia con el concepto de servicio al cliente.

1. El servicio al cliente.

El servicio se define generalmente como un “paquete” o conjunto de atributos intangibles y tangibles que satisface necesidades físicas y psicológicas. Está compuesto por bienes facilitadores, servicios explícitos y servicios implícitos.

a. Bienes facilitadores.

Son los materiales o los productos físicos del servicio, que pueden ser consumidos o utilizados como resultado del servicio, tal como la comida en el servicio de un restaurante o los artículos de ropa que se compran en una tienda.

b. Servicios explícitos.

Son los beneficios, que se perciben de inmediato a través de los sentidos (vista, tacto, oído, etc.), y consisten en las características o atributos esenciales y tangibles del servicio. Por ejemplo, la entrega de paquetes en el hogar, un auto lavado.

c. Servicios implícitos.

Son los beneficios psicológicos que el cliente percibe vagamente. Están basados en los elementos de carácter intangible del “paquete” de servicio no pueden ser percibidos por el uso de

²⁰ Guillermo D. Selva. “La Estrategia de Operaciones en Empresas de Servicio. Gerencia de Operaciones de INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), Business School, Alajuela, Costa Rica, Julio 2005.

los sentidos, sino que son experimentados por las personas. Por ejemplo, la calidez y confort que brinda un mesero en un restaurante, la seguridad en determinado lugar.²¹

Las empresas que se han distinguido por la calidad de sus servicios son aquellas que se han posicionado en las mentes de sus clientes por la forma como manejan los atributos de naturaleza intangible o servicios implícitos, con el apoyo apropiado de las bondades y fortalezas de los atributos tangibles o servicios explícitos y de los bienes facilitadores.

Dado que el servicio es intrínsecamente intangible, y que el cliente participa en mayor o menor grado en el mismo proceso del servicio, la empresa de servicio tiene que gestionar adecuadamente en sus sistemas operacionales y procesos de entrega los aspectos singulares del servicio. La gestión estratégica de las operaciones de servicio se puede fortalecer utilizando el marco general de la estrategia de operaciones propuesto originalmente para los sistemas productivos de manufactura.

2. La perspectiva estratégica de las operaciones de servicio.

El gerente de las empresas de servicio debe ser lo suficientemente cuidadoso para incorporar en forma creativa los aspectos de excelencia y calidad a través del diseño y operación de las combinaciones apropiadas de atributos intangibles y tangibles. El modelo de estrategia de operaciones también puede ser conceptualizado a través de la identificación de los generadores de pedido o prioridades competitivas de los clientes de la empresa de servicio, las cuales deben ser traducidas en una “tarea operacional de servicio” o conjunto de habilidades competitivas.

Igualmente, el gerente puede gestionar sus recursos de instalaciones, capacidades, tecnología, personal, calidad, es decir sus recursos y decisiones de “hardware” o estructura de “software” o infraestructura con una orientación estratégica. El manejo de los aspectos intangibles presenta un gran reto para el gerente de servicios, pero no menos importante es el manejo de los atributos tangibles, ya que con ellos se le muestra evidencia al cliente sobre la calidad del servicio de una forma que para él es más fácil de juzgar, a través de los sentidos.

²¹Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra. "Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor". Edición: Octava. País: México. Editorial: Pearson Educación. Año.2008. Pág. 58.

Estas relaciones de naturaleza compleja que deben lograrse entre los elementos tangibles e intangibles son debidas por una parte a que los atributos intangibles son percibidos por cada persona en el momento de entrega del servicio en forma diferente.

La variabilidad de las percepciones es atribuida a diversos factores, tales como el estado de ánimo del cliente en el momento del consumo del servicio, a las expectativas, las experiencias previas al cliente con la empresa servidora y con la competencia, los comentarios de amigos y otros. Por otro lado, el cliente ve, palpa y escucha los atributos tangibles; estos son uniformes y menos sujetos a la variabilidad del criterio e interpretación variable individual.

3. Prioridades y Habilidades Competitivas.

Las prioridades competitivas hacen referencia a las características de los productos que las unidades de fabricación deben concretar para que la empresa pueda competir, con el fin de alcanzar los objetivos fijados para su actividad o negocio y reforzar su ventaja competitiva.²²

Los clientes de una empresa de servicios van a preferir a una empresa determinada y no a otras competidoras porque éstos reciben en su producto una serie de atributos que apetecen y consideran satisfacen la necesidad que en un momento específico requieren.

Se les conoce con el nombre de "Prioridades Competitivas", porque encierran la idea de lo que los consumidores prefieren, un determinado conjunto o combinación de rasgos deseables entre todas las posibles, y que además, consciente o inconscientemente prioriza o da peso a aquellas que forman el conjunto apetecido. Este conjunto y la estructura de peso asociada con las diferentes características generalmente son diferentes a los de otros compradores.

a. Prioridades competitivas.

Las prioridades competitivas genéricas, en su versión más simple, pueden ser identificadas de la siguiente forma: Precio, Calidad, Tiempo de entrega, Agilidad de Respuesta y Servicio.

- i. Precio. Generalmente está relacionado con el costo del producto o servicio. Hay dos tipos principales de categorías de precio:

²² Hayes y Wheelwright, 1984; Anderson 1989; Corbett y Van Wassenhove, 1993.

- Precio estándar, como un precio de lista.
 - Precio a la medida, por lo general negociado.
- ii. Calidad. Se entiende por calidad el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes mediante los productos terminados. Esta satisfacción se consigue mediante las características de estos productos ampliados, especificaciones técnicas, características físicas, tiempos de respuesta, amabilidad en el servicio, empatía, etc.

Existen 2 aspectos a considerar:

- Calidad tangible, que incluye aquellos aspectos para los cuales pueden desarrollarse mediciones específicas, entre ellas mediciones de calidad estándar como conformidad, confiabilidad y durabilidad.
 - Calidad intangible, que incluye aquellos aspectos que pueden tener valor para el cliente, aunque sea difícil medirlos de manera específica; por ejemplo, reputación (marca), estética, receptividad y servicio al cliente.
- iii. Tiempo de Entrega. Es la capacidad de entregar bienes y servicios en el menor tiempo posible desde que los clientes colocan sus pedidos hasta que los productos o servicios son entregados a ellos. En esta prioridad competitiva también se debe tener la capacidad de entregar a tiempo cada una de los pedidos colocados por los clientes. La frecuencia con la cual se cumplen puntualmente las promesas del tiempo de entrega.
- iv. Agilidad de Respuesta. Es la capacidad que tiene la empresa de responder rápidamente con el servicio o producto requerido por el cliente de acuerdo a las especificaciones que este exija.
- v. Servicio. Es la capacidad que tiene la empresa y en particular las operaciones de ofrecer servicios y productos complementarios post-venta, de realizar ajustes a los productos y servicios a la medida de los clientes, de poder apoyarlos en cualquier requerimiento, ya sea de soporte técnico como de un producto de manera fácil y rápida.²³

²³ Stephen N. Chapman. "Planificación y Control de la Producción". Edición: Primera Edición. País: México. Editorial. Pearson Educación. Año. 2006. Pág. 8.

b. Habilidades competitivas.

A la par de las prioridades competitivas se encuentran las correspondientes habilidades competitivas, que representan la “traducción” en términos operacionales de las prioridades competitivas. Esta relación conceptual entre prioridades y habilidades competitivas puede ser expresada diciendo que ambos tipos de características representan las caras de una misma moneda: las prioridades competitivas representan la expresión del mercado y las habilidades competitivas las competencias internas operacionales. Las habilidades competitivas representan aquellas competencias en las que el sistema operacional tiene que ser excelente (y por excepción, en las que no tiene que ser excelente).

Generalmente forma parte del conjunto de habilidades competitivas genéricas las siguientes características: Costo, Sistemas de Calidad, Tiempos cortos de procesamiento, Flexibilidad y Apoyo.²⁴

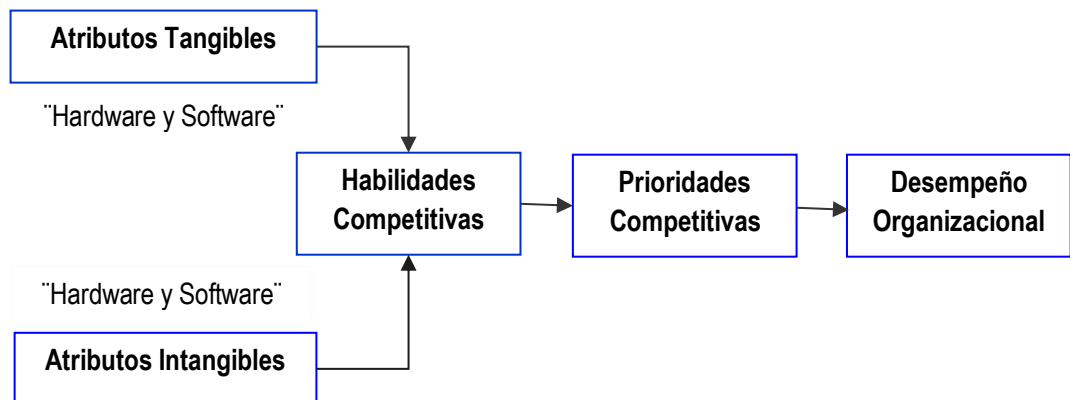
- i. Costo. Es la capacidad de crear bienes y servicios a bajos costos, reduciendo los costos unitarios de cada producto, los costos de materiales, de mano de obra directa y de gastos de fabricación, con respecto a los competidores de tal forma que se pueda competir con base a costos.
- ii. Sistema de Calidad. Es la capacidad de crear bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, las características superiores de los productos y servicios diseñados, así como, el cumplimiento de sus especificaciones y una mayor durabilidad de los mismos.
- iii. Tiempos cortos de procesamiento. Significa lograr el menor tiempo de entrega posible, el tiempo de suministro depende de la selección y diseño del proceso, capacidad, tecnología aplicada, calidad de la planificación y control de la producción. Entregar en la fecha comprometida con el cliente el mayor número de pedidos posible con la mínima variación en los plazos de entrega.

²⁴ Norman Gaither Greg Frazier. “Administración de producción y operaciones”. Edición: Octava Edición. País: México. Editorial. International Thomson Editores. 2006. Pág. 42.

- iv. **Flexibilidad.** Es la capacidad de crear nuevos bienes y servicios que satisfagan las nuevas necesidades de los clientes, midiendo la rapidez con que se introducen nuevos productos o servicios desde que se generó la nueva idea hasta el diseño final y su producción. Este aspecto también incluye la capacidad de hacer cambios rápidos en los diseños de los productos o servicios que así lo requieran. Se define también como la habilidad que puede tener una empresa para realizar cambios rápidos en los volúmenes de producción y en la mezcla de productos o servicios a ofrecer, ya que considera 2 cuestiones principales:
- **Volumen:** ¿el productor puede generar fácilmente un amplio rango de volúmenes de productos?
 - **Variedad:** ¿el productor puede generar fácilmente un amplio rango de diseños y/o opciones de productos?
- v. **Apoyo.** Se refiere a situaciones específicas para mejorar los productos y sobre todo al área de servicios. Entre estas se pueden mencionar el soporte técnico, publicidad soporte posventas del proveedor, etc.

Las relaciones entre los aspectos tangibles e intangibles (gestionados a través de los recursos y decisiones de “Hardware” y “Software”, las prioridades y las habilidades competitivas podrían ser expresadas de la siguiente forma en la Figura N° 4.

Figura N° 4. Prioridades y Habilidades Competitivas



Fuente: Guillermo D. Selva, La estrategia de operaciones en empresas de servicio, Gerencia de Operaciones de INCAE.

4. Los Recursos y Decisiones Operacionales de los Servicios.

a. Recursos Tipo “Hardware” o de Estructura.

Estos recursos son como las fundaciones y paredes del “edificio empresarial” de la empresa de servicios. Normalmente se requieren inversiones importantes en activos fijos y una vez desplegados son difíciles o costosos de cambiar. Estas incluyen:

i. Instalaciones.

Son los edificios, equipos, muebles y accesorios, los cuales apoyan las muestras de calidad del tipo tangible (evidencia física) y contribuyen a la creación de una atmósfera agradable junto con las actividades de acomodo y despliegue visual de la mercadería. Los aspectos de instalaciones (elementos tangibles) contribuyen a la creación de la sensación agradable generada por la atmósfera de la empresa (aspectos de naturaleza intangible).

Algunos ejemplos de aspectos claves relacionados con las instalaciones son los siguientes:

- *La Accesibilidad:* Se refiere a la ubicación física de las tiendas, acceso a líneas de transporte colectivo y estacionamientos (suficientes, cómodos, etc.)
- *Instalaciones Físicas:* Se refiere al estado del edificio, paredes, pisos, conexiones eléctricas, estado de las luminarias, muebles y equipos, calidad de las facturas y formatos. Limpieza de áreas del punto de venta y de las áreas aledañas al punto de venta (aceras, calles, estacionamientos, etc.) y música ambiental.
- *Despliegue Visual:* Se refiere a la iluminación general de pasillos, de bienes facilitadores. Arreglos armoniosos y colocación de mesas y sillas (restaurantes). Presentación y acomodo de la mercadería (tiendas, supermercados) combinación armoniosa de artículos y colores y personal de atención al cliente. Vestimenta y placas de identificación presentación personal (peinado, maquillaje, limpieza).
- *Atmósfera:* Es la sensación de bienestar creada en la entrega del servicio.

Otro aspecto importante que debe tomarse en cuenta en el rubro de recursos de estructura es el tema de señalización y seguridad en las instalaciones de toda empresa, tal como se explica a continuación.

La señalización de seguridad es “un mensaje que brinda una indicación determinada, ya sea de precaución, obligación, prohibición o información relativa a la seguridad o a la salud en el trabajo”. La señalización constituye una de las técnicas de prevención que más rendimiento aporta, ya que permite identificar los peligros y disminuir los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores que resultan peligrosos por el solo hecho de ser desconocidos. La señalización resulta eficaz como técnica de seguridad en cuanto es asumida y respetada más nunca elimina el riesgo o el peligro.²⁵

La señalización para cumplir la función de captar la capacidad perceptiva de las personas con base a estímulos de luz y color debe cumplir con los siguientes propósitos para condicionar la actuación del individuo:

- Llamar la atención de los trabajadores sobre la existencia de determinados riesgos, prohibiciones u obligaciones. Las personas deben conocer el significado de la señalización y debe ser interpretada uniformemente por toda la organización.
- Alertar a los trabajadores cuando se produzca una determinada situación de emergencia que requiera medidas urgentes de protección o evacuación.
- Facilitar a los trabajadores la localización e identificación de determinados medios o instalaciones de protección, evacuación, emergencia o primeros auxilios.

ii. Capacidad.

Es el uso de instalaciones, personas y equipos para satisfacer la demanda de los clientes. La asignación del número suficiente de personas, espacios, sistemas y equipos, apoya directamente la calidad y la rapidez del servicio, e inmediatamente la sensación de mayor tranquilidad del cliente al no detectar colas largas o muestras de desorden. Los efectos de capacidad se manifiestan tanto en las actividades de contacto con el cliente o en el “front-room” (mostrador, piso de venta, cajas), como en otras que salen fuera de línea de visibilidad del cliente o “back-room” (cocina, limpieza de habitaciones o salones, procesamiento de operaciones en un banco, reparación en el taller automotriz, y otros.).

²⁵ Chinchilla Sibaja, Ryan, *Salud y Seguridad en el trabajo*, pág. 258, 2008.

La capacidad tiene impacto sobre aspectos intangibles (en relación con el apoyo del personal de atención al cliente y de soporte) como de aspectos tangibles (con actividades de apoyo de limpieza y mantenimiento de instalaciones).

Por otro lado, es importante reconocer el efecto de la aleatoriedad en los tiempos de llegadas de los clientes y en los tiempos de atención para identificar apropiadamente la capacidad de las operaciones de servicio. Existe un efecto de “estacionalidad” en la demanda diaria de las empresas de servicio, por lo que resulta importante que los gerentes de servicio desarrollen habilidades multifuncionales para incrementar la productividad del personal en las horas de baja demanda. Por otro lado, en las horas picos, resulta importante incrementar la capacidad para manejar los efectos aleatorios y así evitar que la calidad del servicio se degrade. Muchas veces la calidad del servicio se pone a prueba cuando la capacidad es presionada en las horas o períodos “pico” o de mayor demanda del servicio.

iii. Tecnología.

Los sistemas y los equipos tecnológicos apoyan la calidad y rapidez del servicio al facilitarles a los vendedores, personal de cajas, analista de créditos y a otros miembros de la empresa de servicios tanto en el “Front-room” como en el “back-room” la agilidad y exactitud de las transacciones en situaciones normales, y al propio personal de ventas y de apoyo administrativo, en situaciones especiales. Por un lado el aspecto físico de los equipos visibles al cliente refuerza la calidad tangible, y por otro lado, la capacidad y flexibilidad de los sistemas y de los equipos que apoyan los aspectos intangibles de servicio y rapidez.

iv. Suministros y Distribución.

Son los sistemas, instalaciones y prácticas relacionadas con la compra, manejo y disponibilidad de los insumos para la producción del bien facilitador (alimentos en un restaurante, hospital, hotel) y la mercadería (supermercados, tiendas al detalle) demandados por los clientes, incluyendo relaciones con los proveedores, etc. Estos recursos tienen que ver con aspectos relacionados con el producto (atributos tangibles) con el servicio y la imagen (disponibilidad), estas últimas de naturaleza intangible. Con ello están relacionados los aspectos del manejo físico de la mercadería.

b. Recursos Tipo “Software” o de Infraestructura.

Estos recursos tienen que ver con el personal y los sistemas de apoyo (información, programación y control de las operaciones, etc.), calidad, recursos humanos, la organización y cultura de la empresa de servicios. Dentro de estos se encuentran:

i. Programación y control de las operaciones.

Dirección y control sistemáticos de la gama total de los procesos para la transformación de insumos en bienes terminados y servicios. La programación y control de las diferentes actividades de pronóstico de la demanda, definición de cuándo y cuánto comprar de insumos o de mercadería a ser distribuida, número de personas en el punto de venta, en el centro de distribución, en los puestos de atención en cajas, oficinas, actividades de apoyo y manejo de mercadería, etc.

Refuerza las consideraciones de rapidez, calidad del servicio y de disponibilidad, surtidos, variedad y de naturaleza intangible.

ii. Sistema de Calidad.

Se refiere a los procedimientos y estándares de calidad en las diferentes operaciones, tanto de atención al cliente como de apoyo. Tiene que ver con los aspectos tangibles e intangibles del servicio, ya que el sistema de calidad cubre la utilización apropiada de los recursos humanos, de instalaciones y de equipos, de procedimientos de atención y de entrega del servicio en la interacción con el cliente, suministrando lineamientos muy concretos que deben guiar las diferentes operaciones de la empresa de servicio.

Además, el sistema de calidad debe proporcionar los lineamientos básicos para definir la calidad de los insumos a comprar o de la mercadería en sistemas de distribución y venta al detalle.

El manejo de los sistemas de calidad representa grandes oportunidades para las empresas de servicio del medio, ya que los temas relacionados con la calidad del servicio, estándares, etc., tradicionalmente han sido relegados por el personal gerencial por falta de conocimiento de las particularidades de la gerencia innovadora de servicios.

iii. Sistemas de Administración del Recurso Humano.

Se refiere al conjunto de políticas y prácticas de selección, capacitación, evaluación y recompensas, motivación y apoyo a la labor de las personas en las empresas. Estos recursos se encuentran más directamente asociados con aspectos intangibles del servicio, aunque también impactan los atributos tangibles.

iv. Organización.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Son los valores y creencias fundamentales de la organización, la estructura organizacional, las políticas de centralización o descentralización, estilos, sistema presupuestario, grado de orientación hacia el trabajo en equipo, de coordinación de grupos y personas, etc.

Lógicamente, estos afectan fuertemente tanto los aspectos de naturaleza intangible como los de naturaleza tangible de la empresa.

Aunque ya han sido mencionados, por la importancia que adquiere el papel del recurso humano en las empresas de servicio es importante recalcar el efecto de los valores y de una fuerte cultura de servicios de la empresa sobre el personal y sus sistemas de apoyo y creación de habilidades que tienen que ver directamente con las habilidades competitivas.

v. Servicio.

Se definen como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, este incluye:

- Atención, amabilidad, cortesía del personal
- Actitud de servicio del personal de ventas y de apoyo administrativo, crédito, etc.
- Conocimiento de su trabajo, como servidor(a) y asesor(a) del cliente.

vi. Imagen.

La imagen es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, con ella están relacionadas:

- La calidad percibida por la historia y trayectoria de la empresa de servicio.
- La sensación de satisfacción, de estatus, etc., por ser cliente de empresas de servicio.

Hoy en día cumplir con las expectativas de los clientes significa un gran reto para las empresas de servicio por lo cual estas adoptan diversos enfoques los cuales están orientados al cumplimiento de éstas, como el garantizar incondicionalmente los servicios, lo cual generará un valor agregado; lo que representa una manera atractiva de atraer y fidelizar a los clientes.

G. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

La calidad no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de cualquier empresa actualmente y constituye el centro de interés fundamental; asimismo, resulta ser la clave de su éxito o fracaso.

Significa también aportar valor al usuario, esto es, ofrecer mejores condiciones para hacer uso de los servicios prestados, así como también minimizar las pérdidas en algún proceso mal desarrollado por parte de la gerencia y cumplir con expectativas tanto del usuario como de la entidad responsable de la administración. Por lo tanto, es muy importante que se puedan anticipar a ciertos cambios y solucionar problemas que se presenten aun de forma inofensiva pero que con el tiempo traen graves consecuencias.

1. Definición.

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.²⁶

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

²⁶ Los Sistemas de Gestión de la Calidad. Disponible en:<<https://es.wikipedia.org/wiki/sistemadegestióndecalidad>>.Fecha de consulta: 15 de abril de 2016.

2. Importancia de la Calidad.

Actualmente existe un gran número de directivos de empresas y organizaciones que están cada vez más convencidos de las ventajas que produce trabajar desde la perspectiva de calidad, explicado principalmente por tres aspectos. En primer lugar, la calidad genera productos y servicios mejorados. Segundo lugar, tiene como meta la disminución de los costos de producción y por lo tanto persigue aumentar la rentabilidad financiera. En tercer lugar, es un factor de motivación y de integración en los trabajadores, ya que los procesos de calidad involucran a todos y cada uno de los miembros de la empresa. El ofrecer “atención de buena calidad” siempre ha sido una meta de los programas de administración, y en toda empresa; la buena atención ayuda a los clientes o usuarios a cubrir sus necesidades en una forma segura y eficaz. Varias tendencias han coincidido para asignar una alta prioridad a la calidad, entre ellos las políticas, puesto que, el mejorar la calidad de servicios suele ser un proceso rentable. Y es gracias a los siguientes factores que ayudan a decidirse los usuarios: el ofrecer una mejor atención, el servir a una mayor cantidad de clientes continuos y el presentarles mejores servicios.

H. PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO.

1. Definición.

Mantenimiento se define como, todas las acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes.²⁷

El mantenimiento de la empresa, constituye un elemento clave para el logro de los objetivos de la misma, ya que afecta en los costos, la calidad y la confiabilidad.

Es un servicio que agrupa una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, construcciones civiles, instalaciones etc.

La labor del departamento de mantenimiento, está relacionada muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de mantener

²⁷ <https://es.wikipedia.org/wiki/Mantenimiento>

en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral.

Programa de Mantenimiento. Es el proceso de asignación de recursos y personal para los trabajos que tienen que realizarse en ciertos momentos. Es necesario asegurar que los trabajadores, las piezas y los materiales requeridos estén disponibles antes de poder programar una tarea de mantenimiento.²⁸

2. Organización del mantenimiento.

La organización del mantenimiento debe contar con el recurso humano necesario para satisfacer eficientemente los requerimientos de dicho departamento, con líneas de mando y áreas de responsabilidad bien definidos.

La estructura del departamento varía de acuerdo a muchos factores, entre los cuales se puede mencionar: tamaño de la empresa (pequeña, mediana y gran empresa); tipo de producción (bienes y/o servicios) y el tipo de proceso productivo.

Otro factor importante es dimensionar la variedad de tareas que comprende el área de mantenimiento entre ellas están:

Área Mecánica	Área Eléctrica	Área de Mantenimiento general (Edificios)
Instalación de maquinaria	Localización de fallas	Revisión y reparación de techos
Mantenimiento general de la maquinaria	Revisión y reparación	Revisión y reparación de paredes
Localización de fallas	Motores eléctricos	Carpintería
Reparación de la maquinaria	Iluminación	Albañilería
Compresores	Líneas eléctricas	Pintura
Plomería	Intercomunicación	Ventilación
Lubricación	Cajas de conexión	Puertas y ventanas
Soldadura, etc.	Interruptores	Limpieza
	Cajas de corte y fusibles, etc.	Jardinería, etc.

Fuente: Propuesta de un modelo de mantenimiento para ser utilizados en empresas manufactureras.

²⁸*Propuesta de un modelo de mantenimiento para ser utilizados en empresas manufactureras.*

3. Finalidad del mantenimiento.

- a. Mejorar las funciones y la vida útil de los bienes.
- b. Evitar, reducir y llegado el caso, reparar las fallas sobre los bienes de la organización.
- c. Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.
- d. Evitar detenciones inútiles o paros de máquinas.
- e. Evitar accidentes.
- f. Evitar daños ambientales.
- g. Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas.
- h. Conservar los bienes producidos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.
- i. Lograr un uso eficiente y racional de la energía.

4. Tipos de mantenimiento.

a. Mantenimiento Correctivo.

Es el sistema que emplean las instituciones cuando desconocen de los beneficios de una programación de los trabajos de mantenimiento, y consiste en corregir las fallas cuando se presentan, ya sea por signos claros y avanzados o por falla total.

b. Mantenimiento Preventivo.

Es la programación de una serie de inspecciones (de funcionamiento y de seguridad), ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, que deben llevarse a cabo de una forma periódica con base a un plan y no a una demanda del operario o usuario, por lo que también es conocido como Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP), y su propósito es prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos e instalaciones.

c. Mantenimiento Predictivo.

Es más una filosofía que un método de trabajo; se fundamenta en descubrir una falla antes de que suceda para dar tiempo a corregirla sin perjuicio para el servicio; para ello se usan instrumentos de diagnóstico y pruebas no destructivas. Otro aspecto del mantenimiento predictivo

es la obtención de información más completa para tomar decisiones; además, permite el afinamiento de las técnicas usadas en el mantenimiento preventivo.

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES
COMPETITIVAS DEL MERCADO CUSCATLÁN SITUADO EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR.

El presente capítulo contiene un diagnóstico de la situación actual del Mercado Central con respecto a servicios, vigilancia, riesgos, controles y expectativas hacia una eventual apertura del Nuevo Mercado Cuscatlán, para la investigación se contó con la autorización de funcionarios de la Alcaldía de San Salvador y personal administrativo de los diferentes edificios y usuarios del mercado Central; quienes proporcionaron información pertinente a su quehacer cotidiano, facilitando de esta forma la investigación de campo, la cual contiene la importancia, los objetivos, métodos y técnicas que se utilizaron para la elaboración del diagnóstico el cual permitió conocer las prioridades y habilidades competitivas con las que cuenta el Mercado Central actualmente, aspecto que deberá contemplar la administración del Nuevo Mercado Cuscatlán, que ayude a mejorar las condiciones actuales de servicio a los usuarios que harán uso del mismo.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La elaboración de un diagnóstico acerca de la situación actual servirá como un instrumento para conocer los requerimientos mínimos que los usuarios necesitan para poder realizar sus operaciones de compra y venta en el mercado municipal y observar los distintos elementos que intervienen en la apertura de un nuevo mercado, tomando en consideración las fortalezas y debilidades que posee actualmente el mercado municipal en estudio.

De este modo se obtuvo la información necesaria para poder diseñar una metodología para el análisis de las prioridades y habilidades competitivas que contribuya a mejorar la situación de los mercados municipales y el desempeño laboral de los usuarios lo que permita brindar mejores servicios a los consumidores de dicho mercado.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. General.

Elaborar un diagnóstico de las prioridades competitivas en el Mercado Central que permita establecer las condiciones actuales de servicio a los usuarios.

2. Específicos.

- a. Determinar los requerimientos mínimos que esperan los clientes de los servicios del mercado municipal.
- b. Conocer los requerimientos mínimos que esperan los proveedores de productos para prestar y garantizar su servicio.
- c. Establecer los requerimientos mínimos para la puesta en marcha de un nuevo mercado.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta sección se presenta la metodología que permitió el desarrollo del trabajo de investigación. Se muestran aspectos tales como: los métodos, el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

1. Métodos de Investigación.

A continuación se describen los siguientes métodos: el deductivo, análisis y la síntesis que fueron utilizados para el logro de los objetivos propuestos en la investigación acerca de la estrategia de operaciones en empresas de servicio y las prioridades y habilidades competitivas.

a. Deductivo.

La aplicación de este método permitió fundamentarse con conceptos generales los cuales fueron aceptados como válidos, para deducir varias suposiciones a través de la lógica, a fin de obtener y enlazar diferentes juicios llegando a conclusiones confiables de la situación actual que existe en las instalaciones del mercado municipal de San Salvador (Mercado Central).

b. Análisis.

La aplicación de este método determinó cómo influye cada elemento del universo de la investigación en el desarrollo de prioridades competitivas del Mercado Central, así como el comportamiento de las actividades comerciales que realizan los usuarios del mismo.

c. Síntesis

Con la aplicación de este método se logró identificar los factores o componentes que de una u otra manera afectan la efectividad de los servicios brindados por los usuarios del Mercado Central a los consumidores que lo prefieren.

2. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, que consistió en describir el impacto que tiene la creación de un nuevo mercado en los vendedores, consumidores, administrativos y proveedores, a partir de las características que ofrece el mercado actual y cómo influye esto en la prestación y requerimiento de los servicios a los consumidores.

3. Diseño de investigación.

El tipo de diseño de investigación que se utilizó es no experimental porque lo que se hizo fue observar el comportamiento de los administradores, proveedores, usuarios y clientes; tal y como se dan en el contexto natural para analizarlos posteriormente, y no se manipuló ninguna de las variables.

4. Fuentes de investigación.

a. Primarias.

Fueron todas aquellas mediante las cuales se obtuvo la información directa que se realizó en los puestos del Mercado Central de la Ciudad de San Salvador. Para obtener la información primaria se empleó la observación directa en las instalaciones del mercado además se llevó a cabo una entrevista, dirigida directamente a cada uno de los administradores de cada pabellón que componen el mismo, así como también encuestas dirigidas a los usuarios (vendedores), proveedores y clientes, las cuales se utilizaron para recopilar información acerca de las

condiciones actuales y los requerimientos que se deben tener en cuenta en la apertura del nuevo mercado.

b. Secundarias.

Las fuentes secundarias la constituyeron materiales con información ya procesada, aquellas que ofrecieron información sobre las estrategias de operaciones en empresas de servicio y prioridades y habilidades competitivas. Estas fuentes secundarias fueron: libros de texto, trabajos de investigación, páginas web, referentes a la administración, toma de decisiones y documentación referente al Mercado Central.

5. Técnicas de Investigación.

Las técnicas fueron los procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, que ayudó a la investigación para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

a. La entrevista.

Es una técnica que se orientó al establecer contacto directo con las personas que se consideraron fuente de información y tuvo como propósito obtener información más profunda, espontánea y abierta. Las entrevistas se llevaron a cabo haciendo uso de una guía estructurada de preguntas previamente elaborada (Ver anexo uno). Para lo cual se programaron encuentros formales y planeados con los administradores de cada edificio del Mercado Central, para indagar a profundidad sobre la situación actual en lo referente al tema en investigación en el que se transformó y sistematizó la información conocida por éstas, de forma que fue un elemento útil para el desarrollo del trabajo de investigación.

b. La encuesta.

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la cual se pudo conocer las opiniones, las condiciones y los comportamientos de los usuarios (vendedores, clientes y proveedores) del Mercado Central, la cual está contenida en el instrumento llamado cuestionario que se obtuvo en la realización de un conjunto de preguntas con sus respectivas opciones múltiples conteniendo su introducción, su objetivo, las instrucciones y el cuerpo del cuestionario

con sus interrogantes para conocer la situación actual de los puestos e instalaciones del mercado.

c. La observación directa.

Esta técnica se realizó con la presencia física del equipo investigador en el Mercado Central. Se observó las condiciones de las instalaciones y el entorno de los diferentes puestos del mercado en los cuales se desarrolla la actividad comercial de los usuarios, utilizando una lista de chequeo.

6. Unidades de Análisis.

La investigación se desarrolló en el Municipio de San Salvador con la información proporcionada por el administrador, proveedores, vendedores y clientes del mercado, siendo estos las unidades de análisis como se detallan a continuación:

a. Administradores.

Este personal sirvió como unidad de análisis ya que permitió investigar la relación y actuación de los problemas primordiales del mercado, para el caso se entrevistaron a 10 administradores de igual número de edificios del Mercado Central.

b. Proveedores.

Siendo los encargados de proveer o abastecer a los diferentes usuarios del mercado con lo necesario o conveniente para sus negocios, esta unidad de análisis se investigó con el fin de conocer las necesidades de espacios, accesibilidad, horarios de atención, etc.

c. Usuarios/Vendedores.

Son las personas que tienen como función la venta de los productos o servicios de un negocio, se tomaron como unidad de análisis para investigar todas las necesidades que como usuarios tienen en cuanto a espacio y servicios para desarrollar sus actividades comerciales los cuales en este momento no tienen muchos de ellos ya que están ubicados en las calles.

d. Clientes.

Son las personas que compran los diferentes artículos en diversos negocios del mercado. En esta unidad de análisis se investigó todas aquellas necesidades tangibles como intangibles para motivar a las personas a acudir al nuevo Mercado Cuscatlán.

7. Determinación del universo y muestra de la Investigación.

a. Universo.

Para efectos de la presente investigación el universo estuvo representado por los 10 administradores ya que cada edificio tiene asignado uno, en el caso de los proveedores no se tiene el dato exacto se tomaron tres proveedores potenciales por cada edificio haciendo un total de 30 proveedores, para el caso de usuarios se tomo como universo 1500 puestos los que necesitan ser reubicados y para los clientes se tomo el número de familias concentradas en el área metropolitana de San Salvador que es 373,006 familias que acuden al Mercado Central en el Municipio de San Salvador, entre las edades de 18 a más años de edad.

b. Muestra.

Para la realización del análisis se hizo la estimación de la proporción a estudiar, para cada segmento del universo a través del método probabilístico aleatorio simple utilizando la formula correspondiente.

i. Cálculo para la muestra de Administradores.

Ya que el universo estuvo comprendido por los cuatro segmentos mencionados anteriormente, para el caso del sector administrativo se estableció uno por cada edificio que compone el Mercado Central, que por ser un número de diez se entrevistó a todos.

ii. Cálculo para la muestra de Proveedores.

Para el caso de este segmento se tomaron tres proveedores potenciales por cada edificio y el número de giro de negocios, el resultado $3 \times 10 = 30$.

Para los otros dos segmentos se calculó una muestra aplicando una fórmula estadística.

iii. Cálculo para la muestra de Clientes.

Para determinar la población objetivo que se refiere a los clientes se consideró el número de familias concentradas en el área metropolitana de San Salvador ya que son los compradores más comunes del mercado. Según la base de datos de la Dirección General de Estadística y Censo, en el censo de población y vivienda del año 2007, se determinó que dicha población asciende a 1,566,629 habitantes, el mismo censo indica que el número promedio de miembros en una familia es de 4,2, por lo que existen:

$$1,566,629 \div 4,2 = 373,006. \text{ Familias.}$$

Para la estimación del tamaño de la muestra, se calculó, tomando como base el número de familias concentradas en el área metropolitana de San Salvador que es 373,006 familias. En el diseño de la muestra se realizó un muestreo probabilístico, del tipo aleatorio simple, con población infinita ya que esta población es mayor que 10,000 y se utilizó un 90% de nivel de confianza con un error de estimación del 10%, por lo tanto, para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza 90%

P= probabilidad de éxito 50%

Q= probabilidad de fracaso 50%

E= error de estimación 10%

$$n = \frac{(1.65)^2(0.50)(0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{0.680625}{0.01}$$

$$n = 68 \text{ Personas}$$

iv. Cálculo para la muestra de Usuarios (Vendedores).

Según los datos recopilados en la página oficial de la Alcaldía municipal de San Salvador se estimó que son aproximadamente 1500 puestos los que necesitan ser reubicados. La muestra se calculó como se detalla a continuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) \varepsilon^2 + z^2 p q}$$

En donde:

N= 1500

Z= nivel de confianza 90%

P= probabilidad de éxito 50%

Q= probabilidad de fracaso 50%

E= error de estimación 10%

$$n = \frac{(1.65)^2(1500)(0.50)(0.50)}{(1500 - 1)(0.10)^2 + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{1,020.9375}{15.670625}$$

$$n = 65 \text{ Personas}$$

8. Procesamiento de la información.

Con la información obtenida de las entrevistas y los cuestionarios se procedió a ordenar, clasificar y tabular cada pregunta.

a. Tabulación de la información.

En este segmento se realizó la tabulación e interpretación de todos los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos; la entrevista y cuestionario. En la tabulación de los

resultados se utilizó un cuadro de acumulación de frecuencia, donde se expusieron los efectos; en términos absolutos y los gráficos como se detalla a continuación:

Para el procesamiento de la información obtenida mediante las técnicas e instrumentos utilizados durante el desarrollo de la investigación se utilizó:

- i. Tablas para la captura y almacenamiento de datos.
- ii. Cada pregunta se representó por un gráfico que mostró los resultados obtenidos en términos porcentuales.
- iii. Los programas computacionales que se utilizaron durante el proceso fueron: Word, Excel.
- iv. Se utilizó el método porcentual para tabular los cuestionarios, el cual se representa por: $Fr = f / N \times 100$

Dónde: Fr = Frecuencia relativa.

f = Frecuencia absoluta.

N = Total de datos.

% = Porcentaje.

b. Análisis e interpretación de la información.

Se establecieron relaciones causales entre variables e indicadores relevantes para luego redactar la interpretación de acuerdo a los datos observados y posteriormente las condiciones en que se dio la correlación o dependencia, jerarquizando las situaciones problemáticas más importantes.

Se hizo un análisis e interpretación de los datos por cada pregunta formulada en los instrumentos utilizados anexándolo al gráfico respectivo.

Se hizo la relación entre los resultados obtenidos por cada pregunta, para obtener un análisis general de la investigación.

c. Presentación de los resultados.

A continuación se presenta el análisis de cada pregunta presentado el objetivo de la pregunta, resultados estadísticos y el respectivo diagrama, para luego presentar el análisis e interpretación de resultados que servirán de base para las conclusiones.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS ADMINISTRADORES DE EDIFICIOS DEL MERCADO CENTRAL.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a cada uno de los 10 administradores de los diferentes edificios que conforman el Mercado Central, en relación a su opinión acerca de los problemas que afrontan los usuarios del mismo y cuáles serían los requerimientos para un nuevo mercado.

La entrevista constaba de 12 preguntas, para su realización se solicitó cita a cada uno de los 10 administradores los cuales atendieron al grupo investigador a la hora pactada, el equipo procedió a realizar la entrevista con la finalidad de conocer la situación problemática enfocada en analizar las prioridades y habilidades competitivas. En la entrevista cada administrador expresó sus opiniones y conocimiento de las operaciones del Mercado Central.

De acuerdo a la entrevista realizada al personal administrativo del Mercado Central se puede observar que el 50% de los entrevistados son bachilleres, y el 50% posee un título de profesional, de estos el 60% es de la carrera de administración de empresas, el tiempo promedio en años de laborar en el Sistema de Mercados oscila entre los 3 y 6 años.

Pregunta N°1.

Enuncie según su criterio cuáles son los mayores problemas del Mercado Central

Los administradores manifestaron que los problemas de mayor relevancia por los que atraviesa el Mercado Central actualmente son:

Falta de limpieza, este problema se da porque la capacidad que tiene la municipalidad para realizar la limpieza es inferior según el nivel de generación de basura tanto de usuarios y clientes del mercado, ya que carece de un sistema de recolección y almacenamiento de basura eficaz que pueda contrarrestar dicha problemática, lo que genera condiciones inadecuadas e insalubres para los usuarios.

Otro factor que influye, es el desorden por parte de los usuarios al ubicar sus negocios y las ventas ambulantes en exceso propician la condición de desorden en las instalaciones y sus

alrededores. Según la opinión de los administradores algunos de los vendedores han improvisado los puestos para cubrir las necesidades físicas de espacio que demandan al vender sus productos, lo cual no permite el libre acceso para las demás personas que visitan el mercado.

La Falta de Seguridad, es una problemática a nivel nacional el Mercado Central no está exento de ello, ya que es uno de los escenarios donde se dan día a día situaciones de peligro que ponen en riesgo la vida de usuarios, clientes, proveedores y otros que visitan sus instalaciones. La violencia en dicho sector se ha visto incrementada en los últimos años por causa de las pandillas que se apoderan de la zona.

Deterioro de infraestructura, actualmente el Mercado Central posee una infraestructura que se encuentra en malas condiciones debido a la falta de mantenimiento de los edificios, parte del inmueble se ha visto afectado por incendios y otros fenómenos naturales, lo que genera insatisfacción en las necesidades actuales de los usuarios del mismo, por lo que se necesita en general, un nuevo diseño para mejorar su funcionamiento.

Publicidad inadecuada, al respecto los administradores manifestaron que la imagen del Mercado Central se ve afectada debido a los sucesos de peligrosidad que ocurren frecuentemente en él y sus alrededores, las noticias que circulan en los medios de comunicación generan en la población cierto grado de rechazo y desconfianza al acudir a comprar al mismo, esto afecta en gran medida a la actividad comercial que tienen los usuarios, ya que los compradores se ven influenciados por la publicidad negativa que tiene el mercado.

Pregunta N°2

¿Existe un plan de desarrollo de Sistema de Mercado?

Un 50% de los administradores opinaron que si existe un plan de desarrollo de Sistema de Mercados, sin embargo ninguno lo tiene por escrito.

Pregunta N°3**¿Cuáles son los ejes principales de ese plan de desarrollo?**

Según lo expresado por los administradores de edificios del Mercado Central el plan de desarrollo de sistema de mercados contempla los ejes siguientes: Mercado eficiente, Infraestructura, Servicio adecuado, Aseo y ornato (control de desechos), Seguridad y Desarrollo económico.

Pregunta N°4**En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afrontan los Compradores (clientes)?**

Los administradores consideran que entre los problemas de mayor importancia que tienen que afrontar los clientes del Mercado Central son:

Espacios reducidos entre pasillos por lo que al momento de desplazarse al hacer sus compras los clientes no tienen el espacio adecuado para caminar cómodamente, por causa de los usuarios que se salen del límite asignado para su puesto, lo que genera congestionamiento en pasillos.

Falta de seguridad, muchas personas no acuden a comprar al Mercado Central porque lo consideran un lugar altamente peligroso por el accionar de las pandillas que operan en la zona, es por ello que evitan poner en riesgo sus vidas prefieren visitar otros centros de abasto para comprar sus productos.

Algunos administradores coincidieron que otro problema es el maltrato que los clientes reciben por parte de los vendedores, ya que son víctimas de la actitud no apropiada que tienen algunos usuarios al momento de vender sus productos, tanto así que no se sienten capaces de hacer algún reclamo cuando no reciben el servicio que han solicitado, por temor a ser insultados u otra agresión mayor.

Para finalizar otro problema son los malos olores por basura, muchas veces los clientes tienen que soportar el mal olor que causan la falta de recolección de basura adecuada, los contenedores no son retirados en el tiempo debido y eso genera malos olores en el ambiente.

Pregunta N°5

En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afrontan los Usuarios (vendedores)?

Existen múltiples problemas que afecta la actividad comercial de los usuarios, pero según los resultados de la entrevista los de mayor importancia son:

Competencia de ventas informales (ambulantes), la mayoría de usuarios con puestos permanentes se ven afectados por las ventas ambulantes o puestos informales alrededor del mercado, ellos manifiestan que pierden de vender sus productos porque las personas al encontrarlos en el camino ya no van hasta el propio mercado.

Falta de seguridad, la vida y el bienestar de los usuarios también se ve afectada por los hechos delictivos que a diario cometen los delincuentes en los alrededores del Mercado Central, a diferencia de los compradores, los usuarios tienen un lugar fijo por lo que se suma la extorsión.

Falta de publicidad, generalmente a la actividad comercial que se realiza en los mercados municipales no se les da publicidad, esto afecta en el desarrollo de los negocios de los usuarios, ya que no tienen los medios oportunos para dar a conocer sus productos y servicios y crear mayor interés en el público en general.

Falta de créditos, según los administradores para los usuarios es importante tener el respaldo de un crédito para invertir en expandir y diversificar sus negocios.

Problemas de infraestructura, la falta de mantenimiento en las instalaciones del mercado es evidente, esto afecta directamente a los usuarios ya que es su lugar de trabajo por lo tanto deberían de tener condiciones adecuadas para desenvolverse en el mismo.

Pregunta N°6

En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afrontan los Proveedores?

Los administradores informaron que los problemas que afectan a los proveedores son:

Extorsiones por maras, deben pagar cierta cantidad de dinero para poder hacer la entrega de los productos requeridos por los usuarios.

Acceso obstruido, es difícil para los proveedores desplazarse sin demoras al momento de la entrega de los productos debido a que existe mucha congestión en los pasillos.

Parqueo, muchas veces los proveedores no tienen acceso a un lugar de parqueo rápido, lo cual provoca demoras en la entrega de mercaderías a los negocios del Mercado Central.

Pregunta N°7

En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afrontan los Administradores?

Los administradores manifestaron que los problemas que más les afecta como empleados del Mercado Central son:

Oficinas en malas condiciones, el deterioro de las instalaciones también se ve reflejada en el espacio asignado para las actividades administrativas.

Falta de autoridad para resolver problemas, los administradores afirmaron que muchas veces los problemas que se dan en el Mercado no se pueden resolver porque se les desautoriza o no les dan la potestad de corregirlos.

Mala administración, el personal administrativo se queja por la administración deficiente que tiene el Sistema de Mercados, lo que no permite que se desarrollen profesionalmente.

Amenazas a la hora de resolver problemas, en muchas ocasiones los administradores se ven amenazados por intentar resolver o corregir un problema que se suscitan en el mercado.

Bajos sueldos, existe inconformidad de parte de los administradores del mercado con respecto al salario que reciben.

Poco personal de mantenimiento, los administradores afirmaron que según su criterio el mercado debería contar con más personal de mantenimiento.

Pregunta N°8

¿Existe algún Sistema para recepción de quejas para Compradores, Vendedores, Proveedores?

Del total de administradores entrevistados sólo 2 dijeron que si hay un sistema de recepción de quejas, el resto afirmaron que no existe.

Pregunta N°9

¿Existe un procedimiento por escrito para asignación de puestos en los diferentes pabellones del Mercado?

Los administradores afirmaron que según lo establecido en la Ordenanza Municipal si existe un procedimiento por escrito para asignación de puestos.

Pregunta N°10

¿Existen procesos para los siguientes rubros?

Mantenimiento de locales	
Permisos para instalación de equipos	
Cuenta con un sistema de vigilancia de pabellones, pasillos etc.	
Resolución de conflictos entre vendedores	
Cuentan con regulaciones en cuanto al vestuario de los usuarios del mercado	
Se tiene identificado a cada uno de los usuarios por número de pabellón y puesto	
Permisos para remodelación de puestos	
Cuenta con un sistema de gestión de riesgo en caso de incendio, huracanes, terremotos	
Regulaciones para espacios y pasillos para el libre tránsito de las personas	
Sistema de prevención de plagas de insectos y roedores	
Sistema de prevención de enfermedades infecto-contagiosas	

Los administradores informaron que el único de los rubros para el cual no existe un proceso, es para la regulación en cuanto al vestuario de los usuarios del mercado.

Pregunta N°11

Con base a su conocimiento y experiencia considera que el Nuevo Mercado Cuscatlán reúne las condiciones en cuanto a:

Sistema de vigilancia	
Sistema de asignación de puestos para los usuarios	
Mantenimiento de locales	
Cuenta con un sistema de gestión de riesgo en caso de incendio, huracanes, terremotos	
Suficientes Parqueos	
Sistema de Señalización	
Puntos de reunión	
Sistema de prevención de plagas de insectos y roedores	
Sistema de prevención de enfermedades infecto contagiosas	
Contará con buena iluminación y ventilación en cada uno de los pasillos	

El 20% de los administradores expresa que no pueden opinar acerca del tema porque desconocen el proyecto, lo cual deja en evidencia la falta de comunicación efectiva por parte de la municipalidad con sus colaboradores. Ver anexo N°3 relativo a la publicación de la Prensa Gráfica fecha 4 de septiembre de 2016.

Pregunta N°12

Con base a su conocimiento y experiencia que sugerencias haría para el Nuevo Mercado Cuscatlán:

Según el criterio de los administradores en comparación con el Mercado Central un nuevo mercado debería contar primordialmente con:

Espacios adecuados.

Apoyo en publicidad.

Orden.

Vigilancia permanente de parte del Cuerpos de Agentes Metropolitanos (CAM).

Una constante comunicación administrativa.

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS (VENDEDORES).
CUESTIONARIO N° 1**

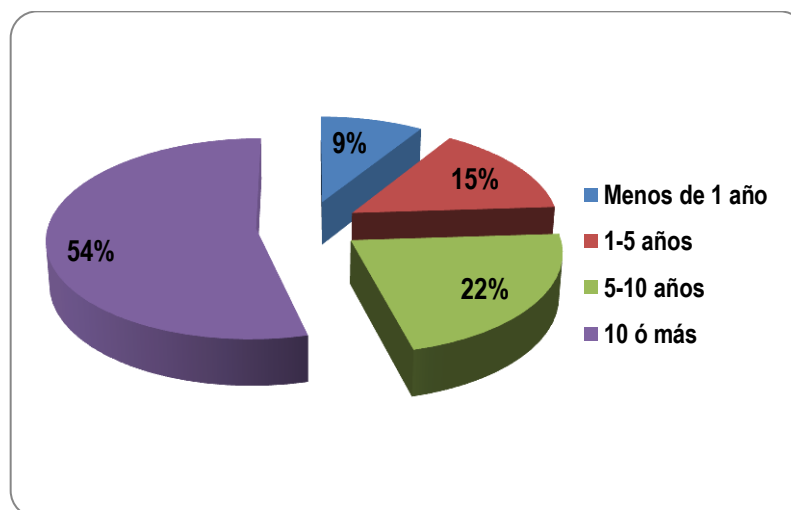
Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de vender en el Mercado Central?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento de los usuarios con respecto a la problemática del mercado según el tiempo de vender en el mismo.

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	6	9%
1-5 años	10	15%
5-10 años	14	22%
10 ó más	35	54%
Total	65	100%

Gráfica N°1



Análisis: Siendo que más del 54% de vendedores tienen más de 10 años de vender en el Mercado Central, solo un pequeño porcentaje del 9% tiene menos de un año de estar en dicho Mercado, lo que indica que las respuestas en esta investigación tienen mucha validez.

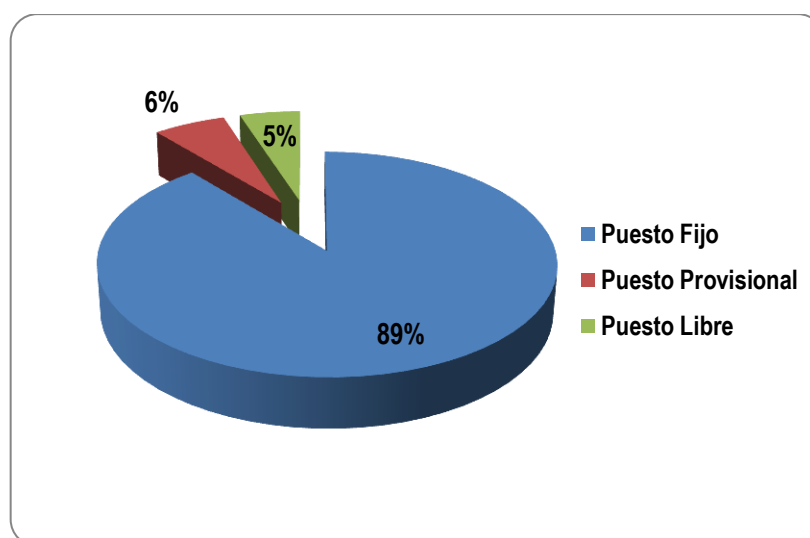
Pregunta 2: ¿Qué tipo de puesto es el que tiene?

Objetivo: Validar la calidad de respuesta del usuario según la permanencia del puesto que tiene.

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Puesto Fijo	58	89%
Puesto Provisional	4	6%
Puesto Libre	3	5%
Total	65	100%

Gráfica N°2



Análisis: El 89% de los vendedores indicaron que tienen un puesto fijo, mientras que sólo un 5% tiene un puesto libre. Esto indica que los vendedores con puesto fijo pueden explicar en qué les beneficiará o afectará el nuevo mercado.

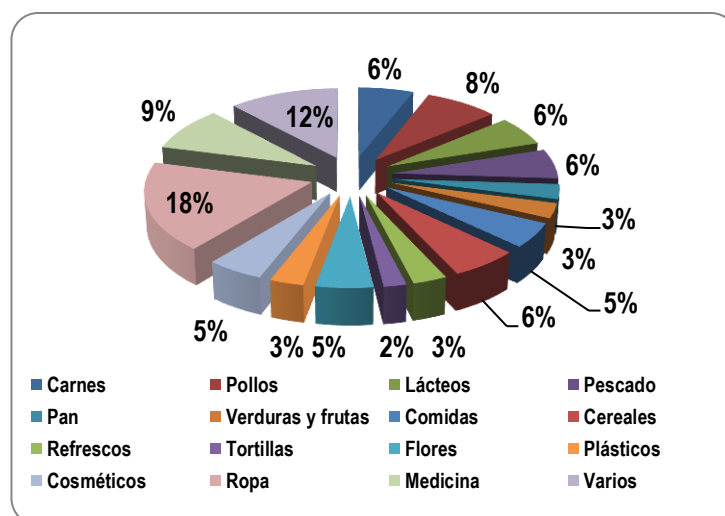
Pregunta 3: ¿Cuáles son los productos que comercializa?

Objetivo: Garantizar que están incluidos todos los rubros de negocios del mercado.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Carnes	4	6%
Pollos	5	8%
Lácteos	4	6%
Pescado	4	6%
Pan	2	3%
Verduras y frutas	2	3%
Comidas	3	5%
Cereales	4	6%
Refrescos	2	3%
Tortillas	1	2%
Flores	3	5%
Plásticos	2	3%
Cosméticos	3	5%
Ropa	12	18%
Medicina	6	9%
Varios	8	12%
Total	65	100%

Gráfica N°3



Análisis: El rubro de ropa tiene un 18% y el resto está entre 3% y 6% lo que denota que hay representatividad de todos los rubros de negocios en el Mercado Central, garantizando una equidad en las respuestas.

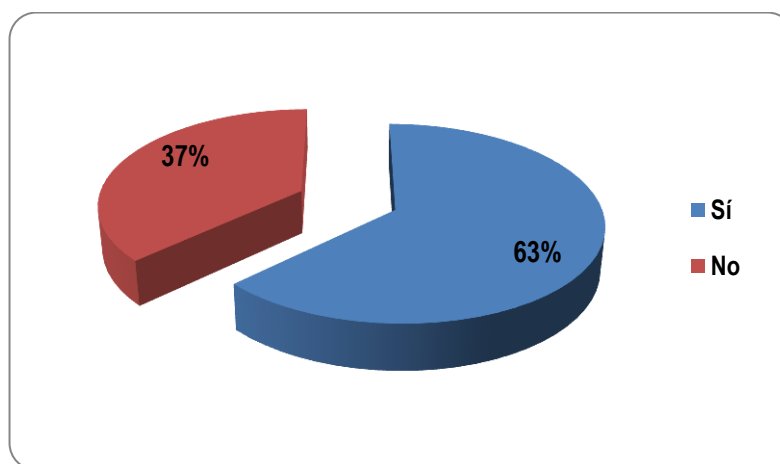
Pregunta 4: ¿Necesita usted un puesto de bodega?

Objetivo: Identificar si los usuarios necesitan un servicio adicional de local.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	63%
No	24	37%
Total	65	100%

Gráfica N°4



Análisis: Más de la mitad de los encuestados indicaron que sí necesitan un puesto para bodega, lo que indica que una nueva propuesta de mercado deberá considerar este requerimiento que demandan los usuarios del Mercado Central.

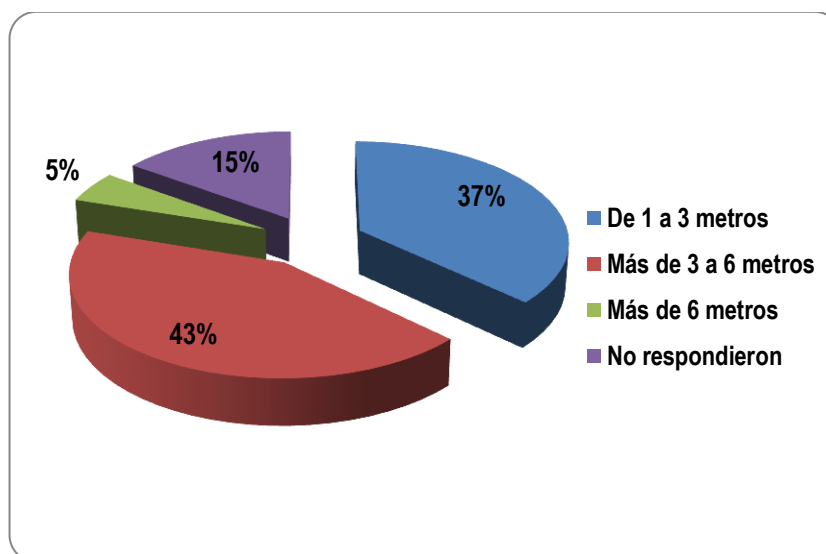
Pregunta 5: ¿Cuántos metros cuadrados necesita su puesto?

Objetivo: Identificar los requerimientos del local respecto al área.

Tabla N°5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 metros	24	37%
Más de 3 a 6 metros	28	43%
Más de 6 metros	3	5%
No respondieron	10	15%
Total	65	100%

Gráfica N°5



Análisis: Casi la mitad de los encuestados pretenden tener un puesto de entre 3 y 6 metros cuadrados, tan sólo el 5% pretende tener un puesto mayor de 6 metros, lo cual deberá considerarse en la asignación de área de los puestos en la propuesta para el nuevo mercado.

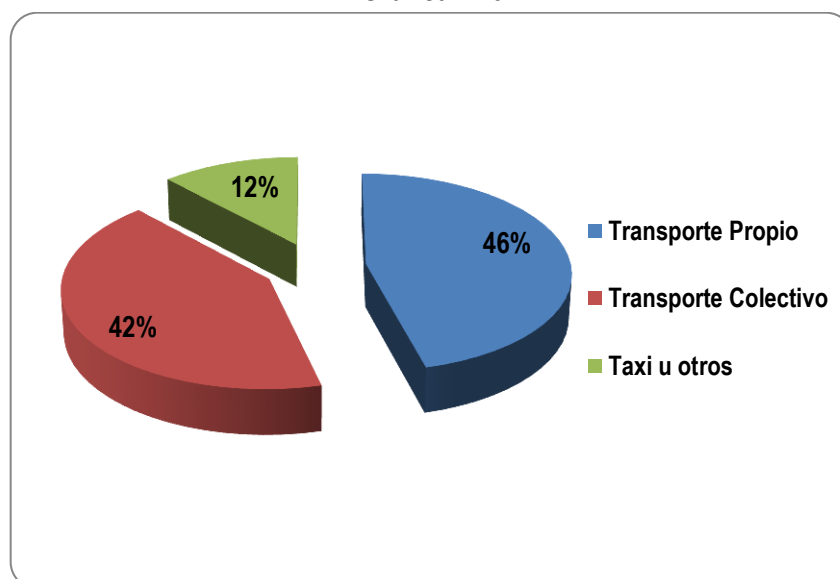
Pregunta 6: ¿De qué forma accede al mercado?

Objetivo: Conocer el medio de transporte utilizado por los usuarios para llegar a las instalaciones del mercado y establecer el requerimiento físico que necesitan.

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Transporte Propio.	30	46%
Transporte Colectivo.	27	42%
Taxi u otros.	8	12%
Total	65	100%

Gráfica N°6



Análisis: Como puede verse en la gráfica los usuarios del mercado acceden al mismo en igual proporción en vehículo propio como colectivo, lo que significa que la nueva propuesta de mercado deberá considerar que un 50% de los usuarios tiene vehículo propio.

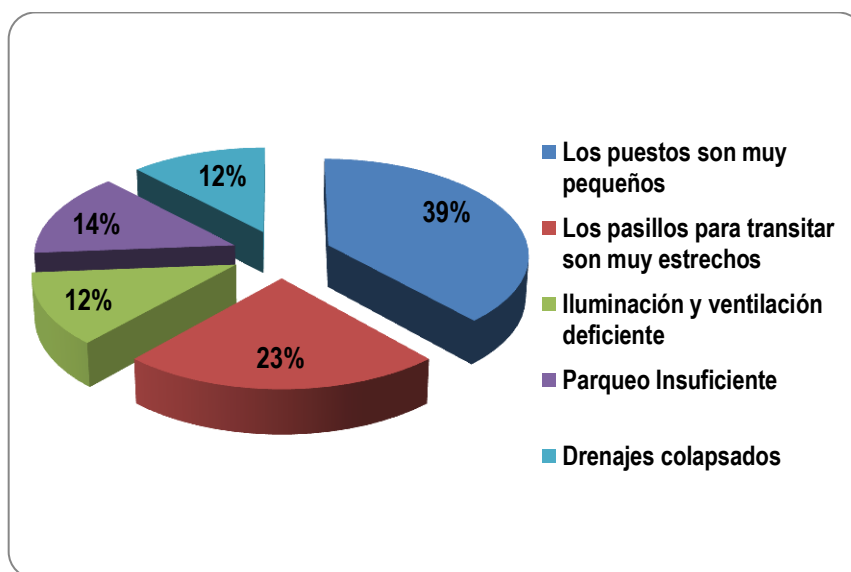
Pregunta 7: ¿Con base a su experiencia cuáles son los mayores problemas que existen en el Mercado Central?

Objetivo: Identificar cómo los usuarios priorizan la importancia que tiene para ellos los problemas que se dan en el Mercado Central.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Los puestos son muy pequeños.	25	38%
Los pasillos para transitar son muy estrechos.	15	23%
Iluminación y ventilación deficiente.	8	12%
Parqueo Insuficiente.	9	14%
Drenajes colapsados.	8	12%
Total	65	100%

Gráfica N°7



Análisis: Con base a su experiencia el 39% de vendedores manifiesta que uno de los problemas más importantes relativos a las instalaciones del Mercado Central es que los puestos son muy pequeños, mientras que el 23% menciona que para ellos los pasillos para transitar son muy estrechos y tan solo el 12% considera que la iluminación y ventilación deficientes. Esto significa que se deberá hacer una mejor distribución de los pasillos y modificar el área de los puestos para el nuevo mercado.

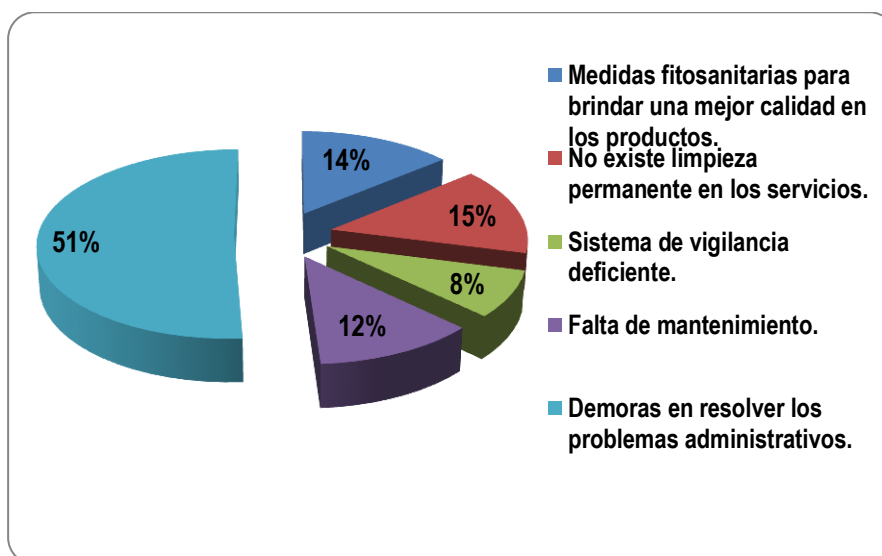
Pregunta 8: ¿Con base a su experiencia cuales son los mayores problemas relativos al servicio que como usuario recibe del Mercado Central?

Objetivo: Conocer la problemática con respecto al servicio para los usuarios por parte de la administración de mercados.

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Medidas fitosanitarias para brindar una mejor calidad en los productos.	9	14%
No existe limpieza permanente en los servicios.	10	15%
Sistema de vigilancia deficiente.	5	8%
Falta de mantenimiento.	8	12%
Demoras en resolver los problemas administrativos.	33	51%
Total	65	100%

Gráfica N°8



Análisis: Según la encuesta el 51% de vendedores considera que uno de los problemas relativos al servicio en el Mercado Central es la demora en resolver los problemas administrativos, no obstante hay otros problemas como la limpieza y el mantenimiento. Por lo tanto que deberá considerarse implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo y actualizar el perfil del mismo.

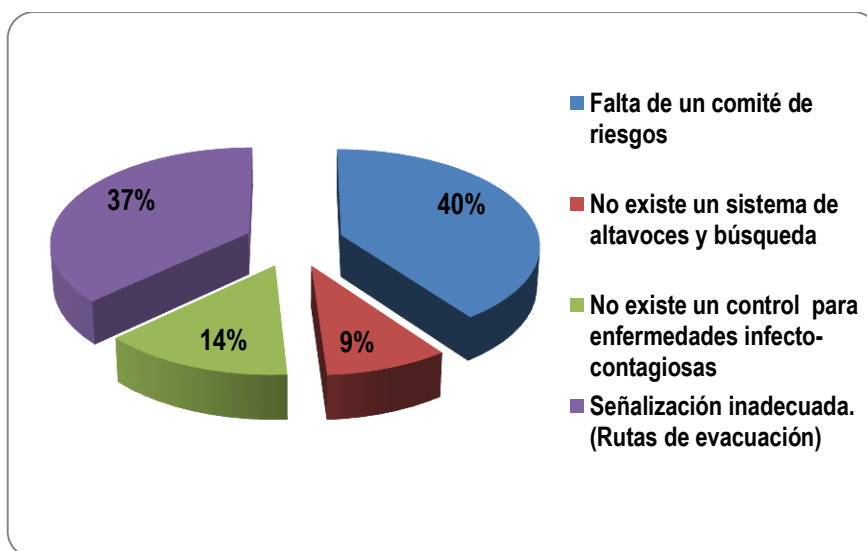
Pregunta 9: ¿Con base a su experiencia cuáles son los mayores problemas relativos a la prevención de riesgos que se dan en el Mercado Central?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios con respecto a los problemas de prevención de riesgos para establecer las medidas preventivas correspondientes.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de un comité de riesgos	26	40%
No existe un sistema de altavoces y búsqueda	6	9%
No existe un control para enfermedades infecto-contagiosas	9	14%
Señalización inadecuada. (Rutas de evacuación)	24	37%
Total	65	100%

Gráfica N°9



Análisis: Según la opinión de los usuarios cerca de un 80% coincide en dos aspectos fundamentales con respecto a la prevención que no existe un comité de riesgo y que no hay señalización, por lo que un nuevo mercado deberá considerar este tipo de requerimientos.

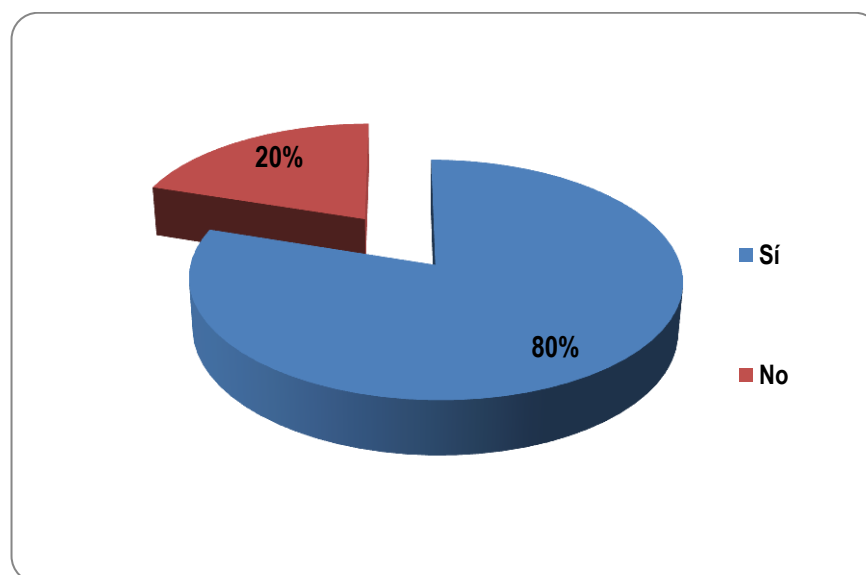
Pregunta 10: ¿Tiene conocimiento de que se está aperturando el Nuevo Mercado Cuscatlán?

Objetivo: Conocer la proporción de usuarios que saben sobre la apertura del nuevo mercado.

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	80%
No	13	20%
Total	65	100%

Gráfica N°10



Análisis: Se puede observar que existe un 20% de los usuarios que desconocen acerca de la idea de la apertura del nuevo mercado, lo que significa que la municipalidad debe generar una comunicación más efectiva entre los usuarios y que no han sido tomados en cuenta sus opiniones para los requerimientos del nuevo mercado.

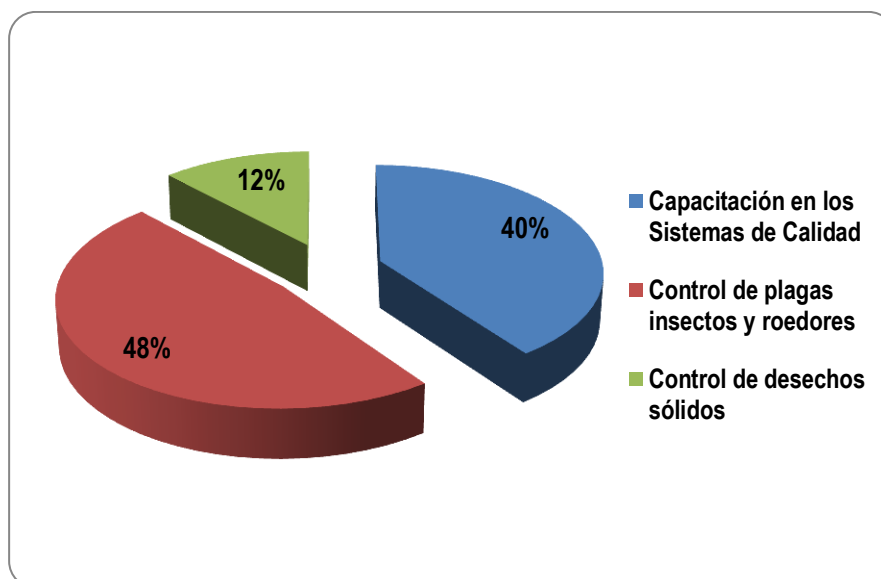
Pregunta 11: ¿Cuáles serían los aspectos con los que tendrían que contar el nuevo mercado con respecto a la calidad?

Objetivo: Conocer los requerimientos en cuanto a calidad que deberá satisfacer el nuevo mercado.

Tabla N°11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en los Sistemas de Calidad.	26	40%
Control de plagas insectos y roedores.	31	48%
Control de desechos sólidos.	8	12%
Total	65	100%

Gráfica N°11



Análisis: Cerca de la mitad de vendedores considera que el control de plagas insectos y roedores es uno de los aspectos con los que debería de contar el Nuevo Mercado Cuscatlán, seguido de una capacitación en los sistemas de calidad.

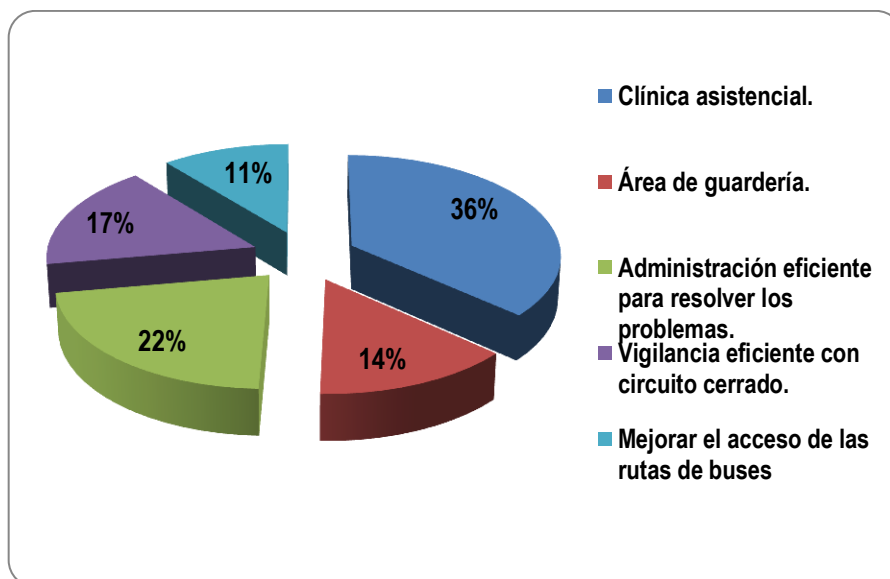
Pregunta 12: ¿Cuáles serían los aspectos con los que tendrían que contar el nuevo mercado con respecto al servicio?

Objetivo: Conocer los requerimientos en cuanto a servicio que deberá satisfacer el nuevo mercado.

Tabla N°12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Clínica asistencial.	24	36%
Área de guardería.	9	14%
Administración eficiente para resolver los problemas.	14	22%
Vigilancia eficiente con circuito cerrado.	11	17%
Mejorar el acceso de las rutas de buses	7	11%
Total	65	100%

Gráfica N°12



Análisis: El 36% de los vendedores encuestados consideran que uno de los servicios con los que debería contar el Nuevo Mercado Cuscatlán es una clínica asistencial, seguido del 22% que requiere una adecuada administración que resuelva problemas, complementándose con vigilancia, guardería y mejora en el acceso del transporte colectivo.

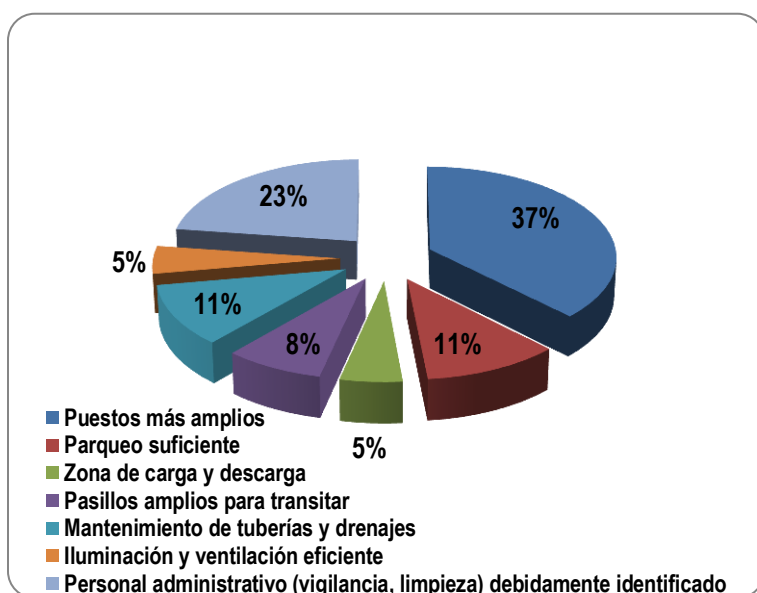
Pregunta 13: ¿Cuáles serían los aspectos con los que debe contar el nuevo mercado con respecto a las instalaciones?

Objetivo: Identificar los requerimientos en cuanto a instalaciones que los usuarios esperan del nuevo mercado.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Puestos más amplios	25	38%
Parqueo suficiente	7	11%
Zona de carga y descarga	3	5%
Pasillos amplios para transitar	5	8%
Mantenimiento de tuberías y drenajes	7	11%
Iluminación y ventilación eficiente	3	5%
Personal administrativo (vigilancia, limpieza) debidamente identificado	15	23%
Total	65	100%

Gráfica N°13



Análisis: Los dos requerimientos prioritarios que los usuarios consideran de mayor importancia son puestos más amplios, (37%), y el personal administrativo debidamente identificado, (23%), lo cual deberá considerarse en la propuesta del nuevo mercado.

Pregunta 14: ¿Con base a su conocimiento y experiencia que sugerencia haría para que el nuevo mercado Cuscatlán funcione adecuadamente?

Esta fue una pregunta abierta con el objetivo de que los usuarios pudieran expresar con toda libertad e hicieran sugerencias de lo que debería tener el nuevo mercado, que no fueron incluidos en las preguntas anteriores. Se revisaron una a una las encuestas y se encontraron muchas coincidencias tales como:

- Vigilancia permanente.
- Publicidad a los productos de forma positiva.
- Acceso a transporte colectivo.

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COMPRADORES (CLIENTES).
CUESTIONARIO N° 2**

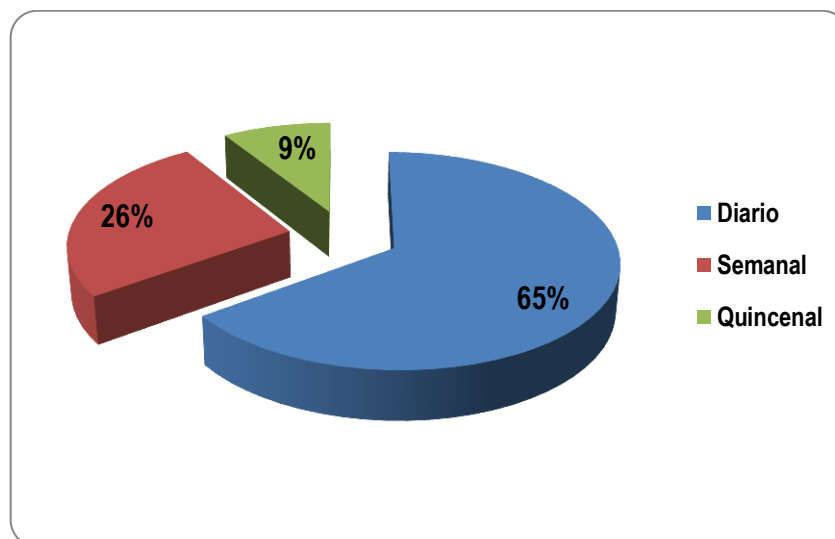
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia visita el Mercado Central?

Objetivo: Conocer los ciclos de visita por parte de los compradores al Mercado Central.

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	44	65%
Semanal	18	26%
Quincenal	6	9%
Total	68	100%

Gráfica N°1



Análisis: Según los resultados de la encuesta tres quintas partes de la población necesitan ir diariamente al mercado, lo cual genera más basura y congestión, aspecto que deberá ser considerado por la municipalidad para la programación de servicios en el futuro mercado.

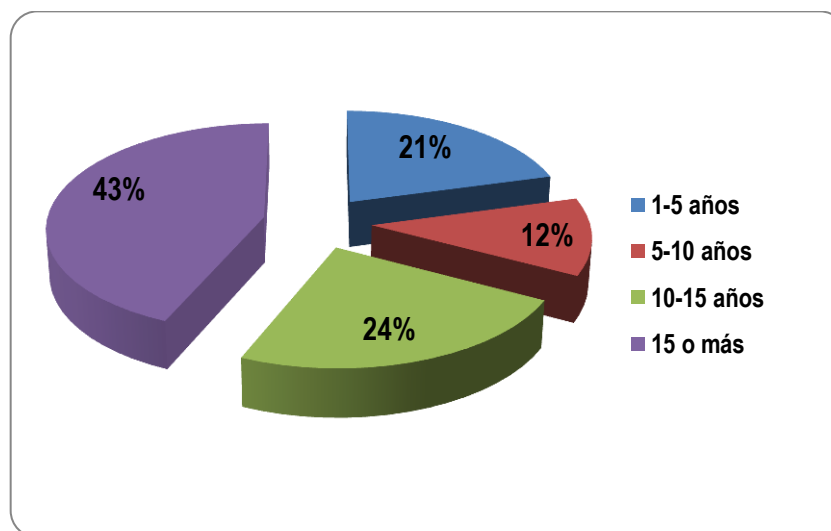
Pregunta 2: ¿Cuántos años tiene de comprar en el Mercado Central?

Objetivo: Conocer el número de años de visitar los puestos del Mercado Central y su incidencia para cambiar de hábito en los compradores.

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1-5 años	14	21%
5-10 años	8	12%
10-15 años	16	24%
15 o más	30	44%
Total	68	100%

Gráfica N°2



Análisis: Cerca de la mitad de la población encuestada tiene más de 15 años de visitar el mercado, lo que indica que será necesario un cambio de hábito para que los compradores visiten un nuevo mercado, esto implica que deberá hacerse una publicidad para neutralizar la rutina de visitar el mismo lugar por mucho tiempo.

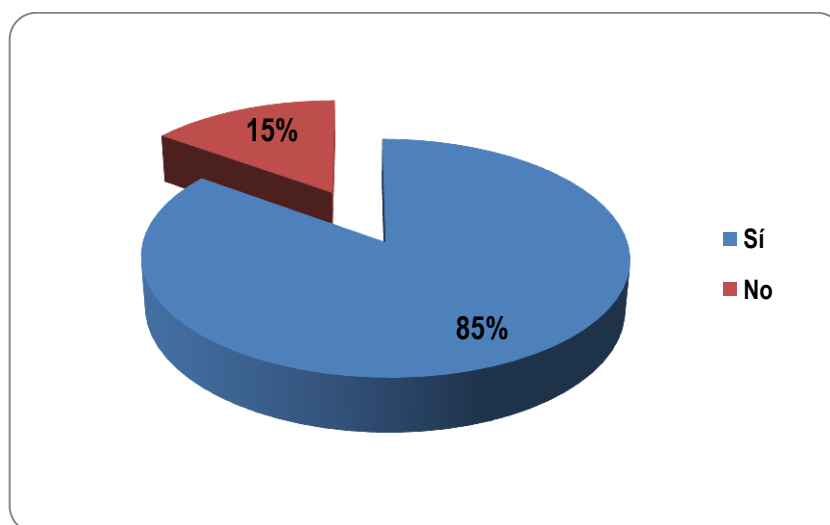
Pregunta 3: ¿Considera el Mercado Central un lugar accesible para realizar sus compras?

Objetivo: Conocer las prioridades competitivas en cuanto a la accesibilidad a las instalaciones del mercado.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	58	85%
No	10	15%
Total	68	100%

Gráfica N°3



Análisis: El 85% de los encuestados manifestó que para ellos el Mercado Central es accesible porque está inmediato por ejemplo a rutas de buses, cercano a centros de interés como parques, Palacio Nacional, Catedral de San Salvador entre otros.

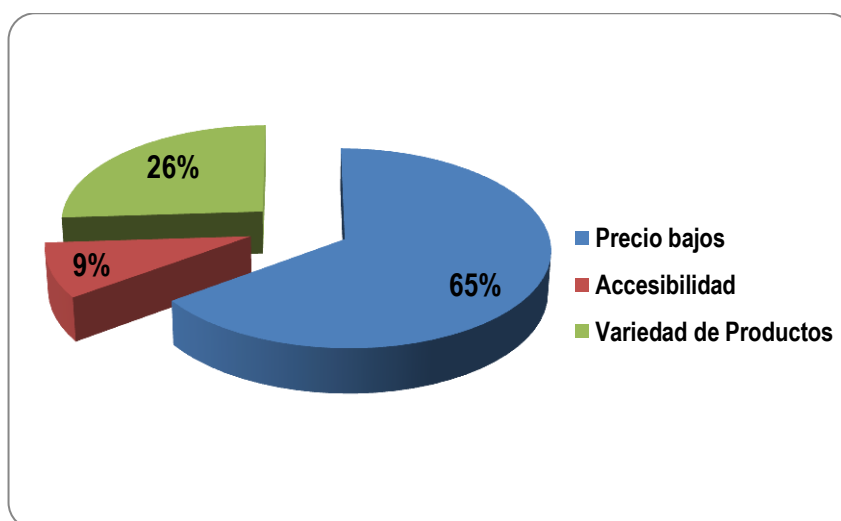
Pregunta 4: ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted prefiere comprar en el Mercado Central?

Objetivo: Conocer las prioridades competitivas que ofrece el Mercado Central.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio bajos	44	65%
Accesibilidad	6	9%
Variedad de Productos	18	26%
Total	68	100%

Gráfica N°4



Análisis: Casi tres cuartas partes de la población encuestada manifestaron que visita el Mercado Central por la razón que encuentran precios bajos en los productos, esto nos indica que cualquier otra alternativa de mercado deberá tener costos de operación bajos para seguir garantizando precios bajos en los productos.

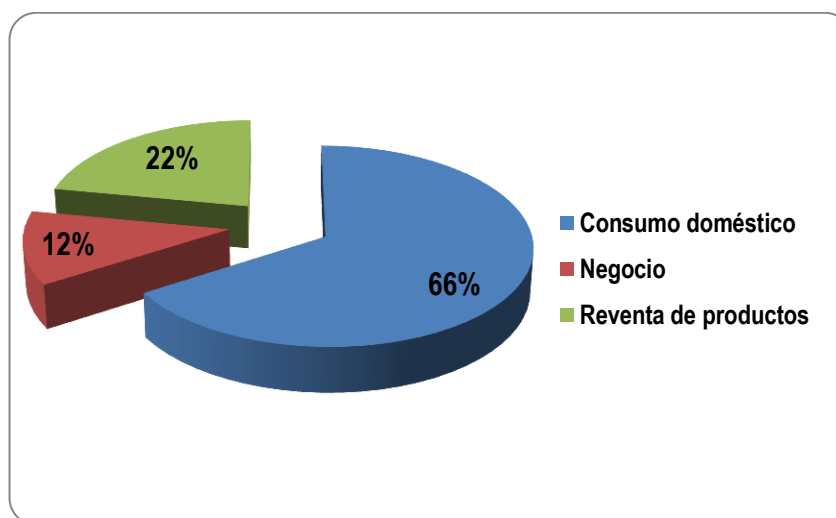
Pregunta 5: ¿Las compras que realiza en el Mercado Central van destinadas para?

Objetivo: Conocer el motivo de compra para determinar cuál será el consumidor final.

Tabla N°5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Consumo doméstico	45	66%
Negocio	8	12%
Reventa de productos	15	22%
Total	68	100%

Gráfica N°5



Análisis: Más del 50% de los encuestados manifestaron que la razón de compra es para consumo doméstico, mientras que un 22% lo hace para revender, esto fortalece el análisis de la pregunta anterior de mantenerle al comprador los precios bajos.

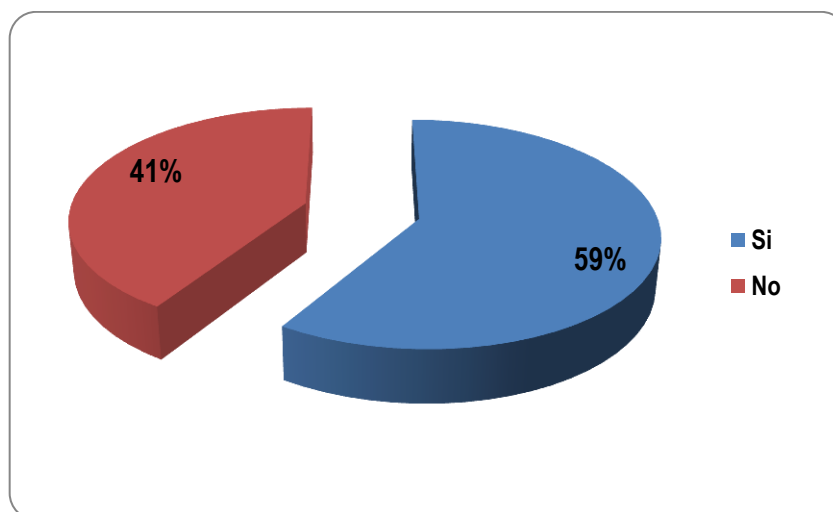
Pregunta 6: ¿Considera agradable el ambiente en el Mercado Central al momento de realizar sus diferentes actividades?

Objetivo: Conocer cómo percibe el comprador el ambiente al interior del Mercado Central.

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	59%
No	28	41%
Total	68	100%

Gráfica N°6



Análisis: Como puede verse en la gráfica el 59% de los encuestados percibe como agradable el ambiente del Mercado Central, en aspectos tales como: amabilidad a ser atendidos, variedad de productos y seguridad interna, en cambio el 41% lo consideran desagradable debido a la saturación de personas, malos olores, inseguridad etc.

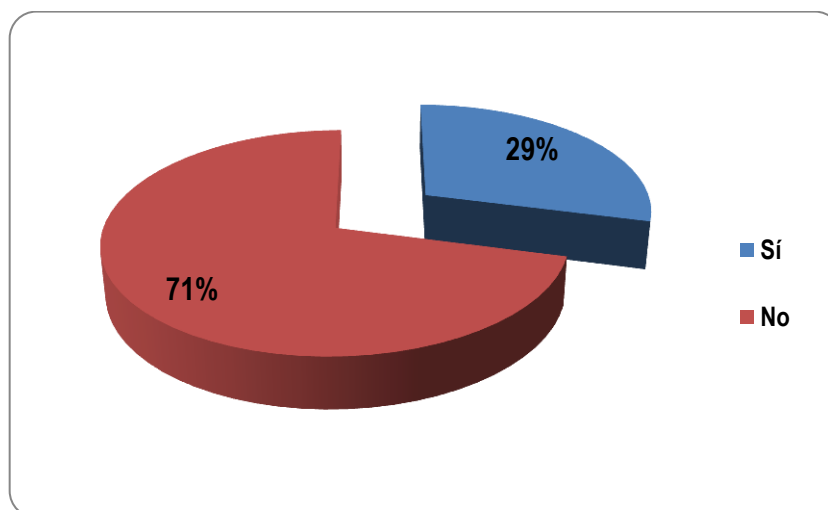
Pregunta 7: ¿Según su opinión los espacios y pasillos permiten el libre tránsito de las personas que asisten al Mercado Central?

Objetivo: Conocer la percepción del comprador respecto a la comodidad de acceso interno en el Mercado Central.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	29%
No	48	71%
Total	68	100%

Gráfica N°7



Análisis: Un porcentaje más que considerable (71%) de los encuestados, considera que los pasillos son reducidos lo que afecta el libre tránsito en las instalaciones. Esto refuerza lo que afirmaron los usuarios con respecto a los espacios entre pasillos.

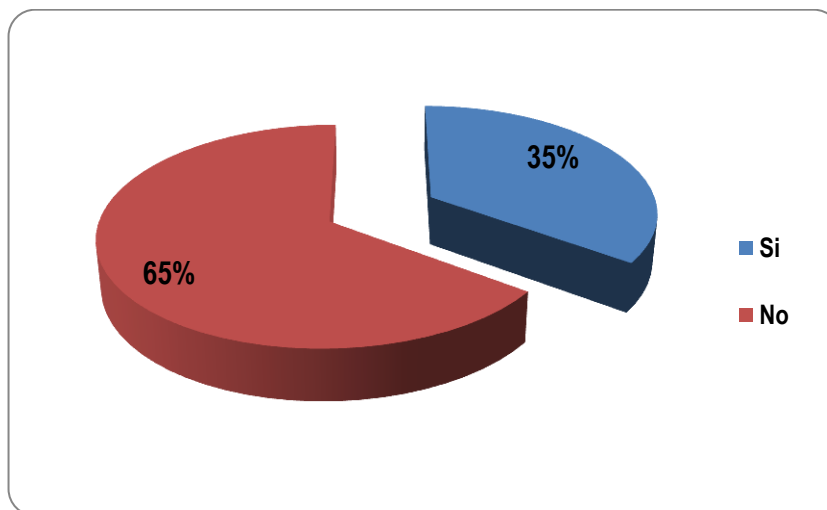
Pregunta 8: ¿Es adecuado el sistema vigilancia tanto cámaras como personal que brinde seguridad a las personas que asisten al Mercado Central?

Objetivo: Conocer la percepción del comprador con respecto a la seguridad que se brinda al interior del mercado.

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	35%
No	44	65%
Total	68	100%

Gráfica N°8



Análisis: La percepción del 65% de los encuestados manifiesta que no existe un sistema de vigilancia mediante cámaras que les permita circular con tranquilidad en las instalaciones del mercado, es un aspecto importante a considerar en la nueva propuesta de mercado.

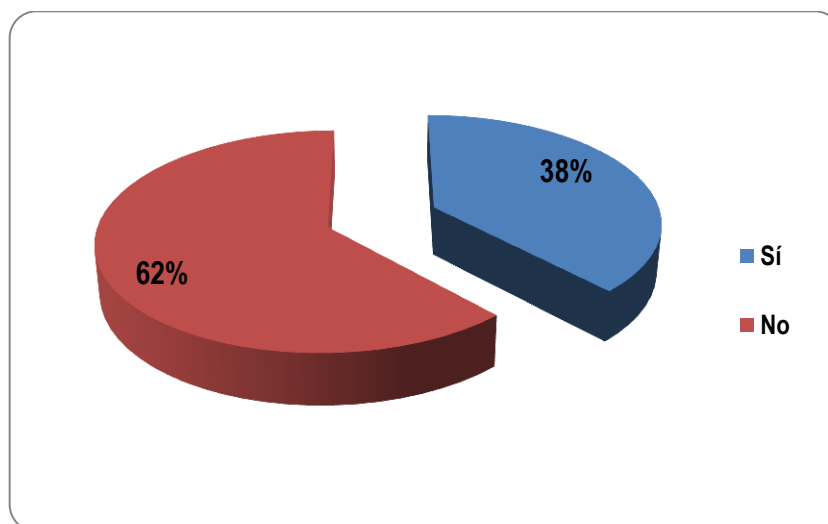
Pregunta 9: ¿Existe una buena iluminación y ventilación en los pasillos del Mercado Central?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los compradores con respecto a la iluminación y ventilación en las instalaciones del Mercado Central.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	38%
No	42	62%
Total	68	100%

Gráfica N°9



Análisis: Según los resultados de las encuestas más de la mitad de los compradores manifestaron que la iluminación y ventilación es deficiente, aspecto que se deberá considerar en la nueva propuesta de mercado, debiendo diseñar un programa de mantenimiento de luminarias.

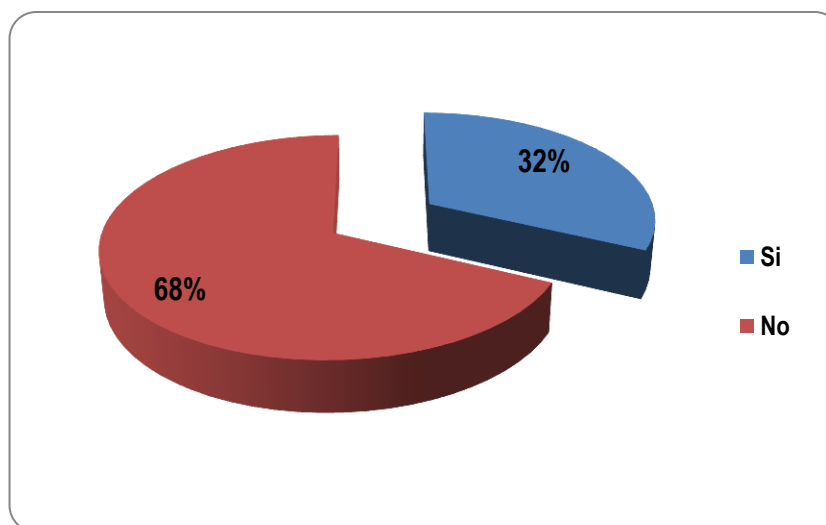
Pregunta 10: ¿La forma en que es atendido por las vendedoras es el adecuado?

Objetivo: Conocer la percepción del comprador con respecto al personal que lo atiende en el Mercado Central.

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	32%
No	46	68%
Total	68	100%

Gráfica N°10



Análisis: El 68% de los encuestados manifestaron que la forma de atender por parte de los usuarios no es el adecuado, esto es congruente con lo que afirmaron los administradores al listar este aspecto como uno de los principales problemas que enfrentan los compradores.

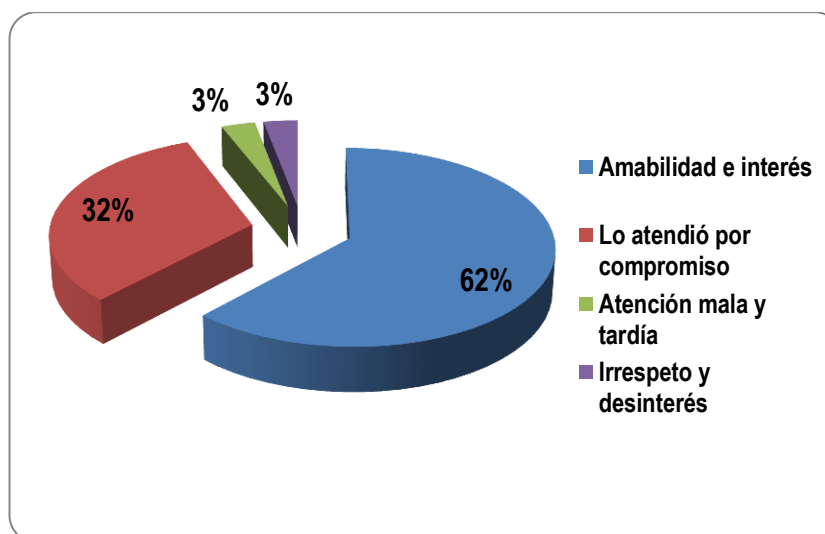
Pregunta 11: ¿Qué características recuerda de los vendedores, al momento de adquirir los productos en el Mercado Central?

Objetivo: Conocer cuál es el estímulo o refuerzo emocional que motiva al comprador para visitar un negocio en el Mercado Central.

Tabla N°11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad e interés	42	62%
Lo atendió por compromiso	22	32%
Atención mala y tardía	2	3%
Irrespeto y desinterés	2	3%
Total	68	100%

Gráfica N°11



Análisis: El 62% de los encuestados visitan determinado negocio porque recuerda que ha sido bien atendido en ocasiones anteriores, lo que significa que se ha creado una fidelidad en los clientes, le sigue un 32% que aunque no lo conocía lo atendieron. El resto manifiesta que la atención fue mala, tardía e irrespetuosa.

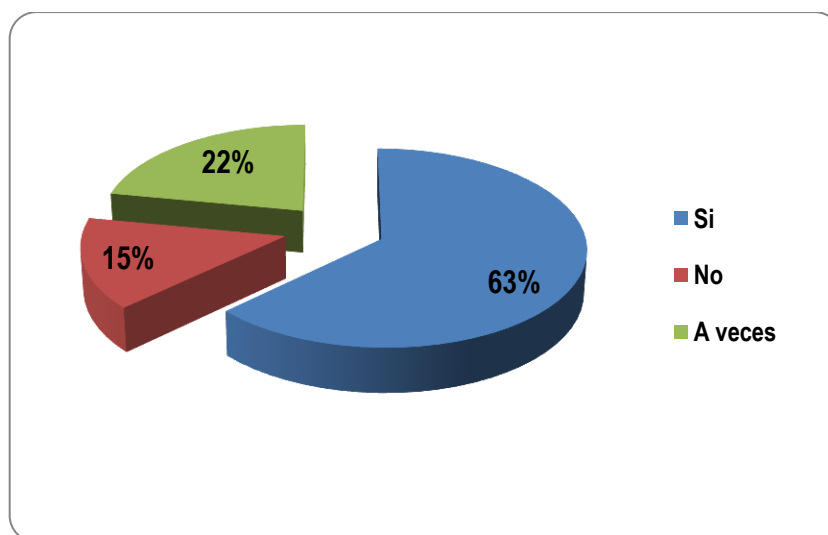
Pregunta 12: ¿El servicio brindado, es ofrecido en un tiempo rápido y oportuno?

Objetivo: Conocer el tiempo de respuesta con respecto al servicio brindado a los compradores.

Tabla N°12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	63%
No	10	15%
A veces	15	22%
Total	68	100%

Gráfica N°12



Análisis: el 37% de los encuestados consideran que la atención en tiempo de servicio no cumple con la expectativa, lo que deberá ser considerado por la municipal e implementar un sistema de capacitación de atención al cliente para los usuarios.

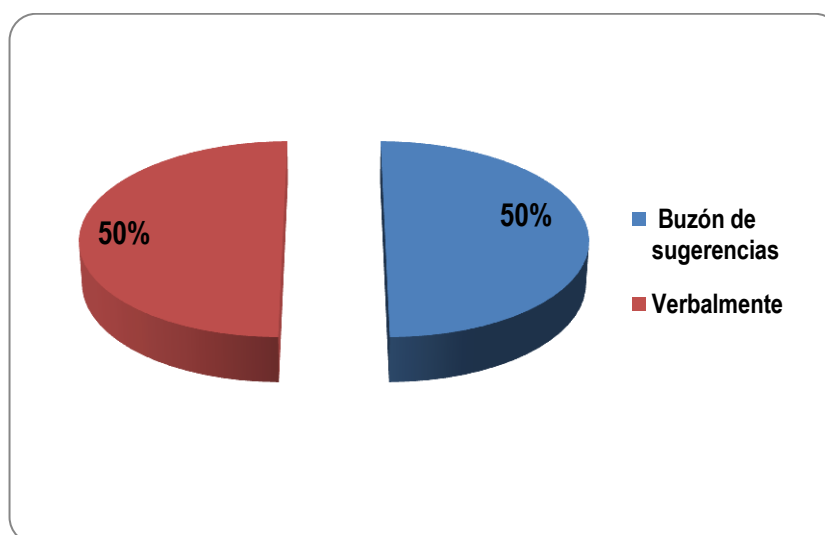
Pregunta 13: ¿De qué manera le gustaría poder expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe en el Mercado Central?

Objetivo: Conocer si el comprador está interesado en manifestar sus quejas y de qué manera le gustaría hacerlo.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buzón de sugerencias	34	50%
Verbalmente	34	50%
Total	68	100%

Gráfica N° 13



Análisis: Se denota que existe igualdad de opiniones de manifestar su malestar el 50% lo quiere hacer de forma verbal y el otro 50% en un buzón de sugerencias, aspecto a considerar en una nueva propuesta de mercado, en el cual deberán de ser desarrolladas ambas opciones.

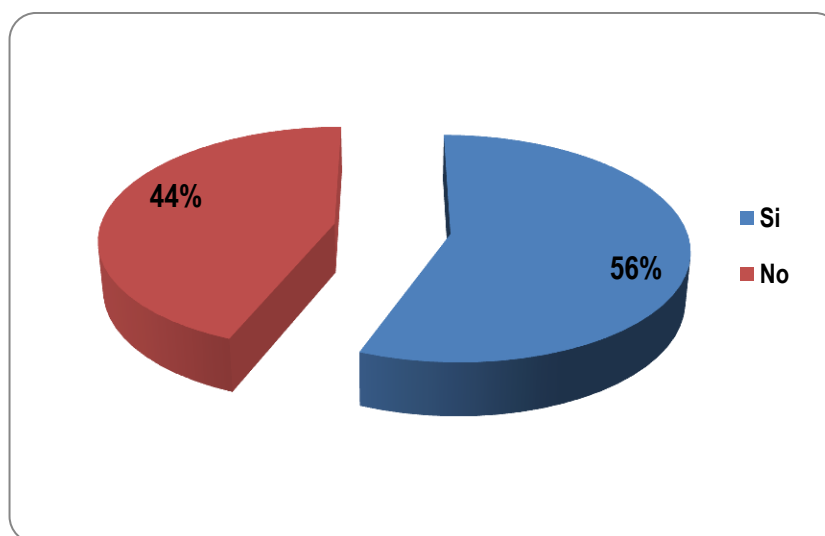
Pregunta 14: ¿Está de acuerdo usted con que se realicen actos religiosos en las instalaciones del Mercado Central?

Objetivo: Conocer la percepción de agrado o malestar de los compradores con respecto a que se celebren actos religiosos al interior del mercado

Tabla N°14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	56%
No	30	44%
Total	68	100%

Gráfica N°14



Análisis: Más de la mitad de los encuestados está de acuerdo que exista al interior del mercado un lugar para manifestar la fe que profesan los usuarios del Mercado Central.

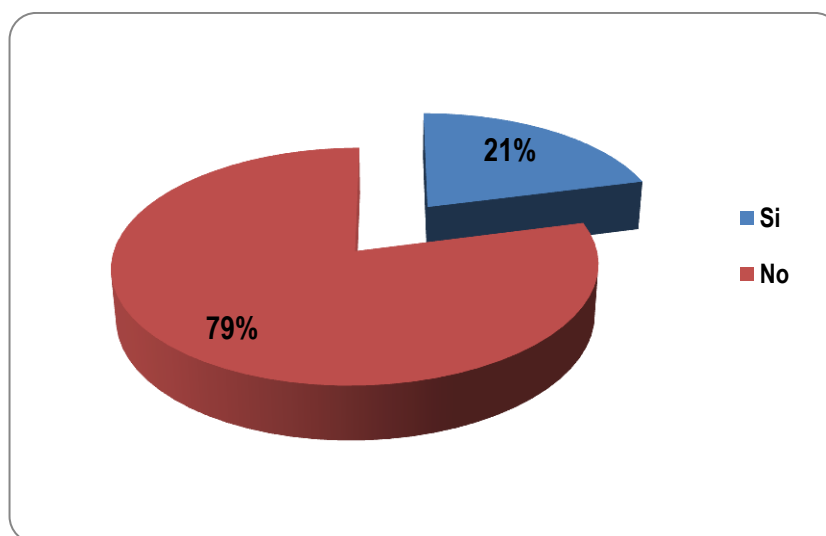
Pregunta 15: ¿Hace uso de las agencias bancaria en las instalaciones del Mercado Central?

Objetivo: Conocer los requerimientos y uso de oficinas bancarias al interior del mercado.

Tabla N°15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	21%
No	54	79%
Total	68	100%

Gráfica N°15



Análisis: Cerca del 80% de los compradores manifestaron que no necesitan hacer uso de una agencia bancaria, ya que lo consideran inseguro y prefieren hacerlo en un lugar más seguro.

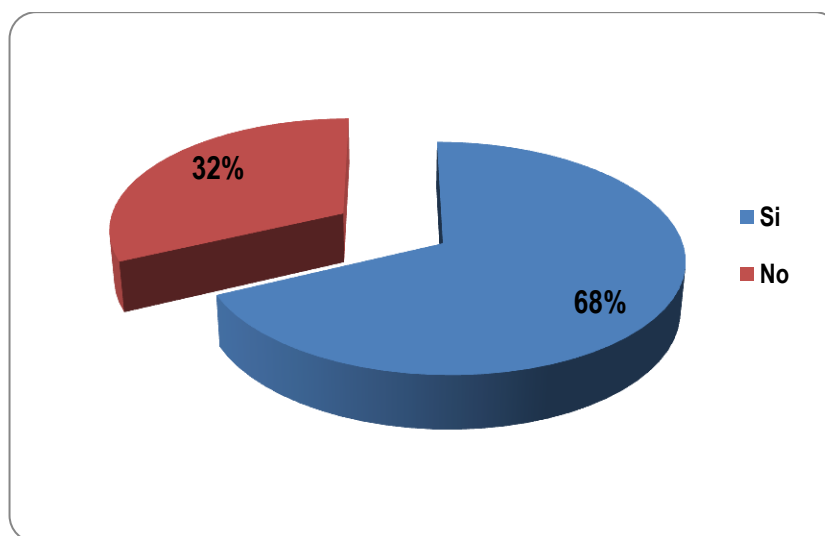
Pregunta 16: ¿Tiene conocimiento que se está aperturando un Nuevo Mercado llamado Cuscatlán?

Objetivo: Conocer el grado de información que tiene el comprador del nuevo mercado.

Tabla N°16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	68%
No	22	32%
Total	68	100%

Gráfica N°16



Análisis: El 68% de los encuestados tiene conocimiento sobre la nueva propuesta de mercado, es importante mencionar que un porcentaje no muy bajo (32%) aún desconoce dicha propuesta.

Pregunta 17: ¿Con base a su conocimiento y experiencia que sugerencia haría para el nuevo Mercado Cuscatlán?

Esta pregunta fue totalmente abierta para que el comprador pudiera expresar su opinión con toda libertad, acerca de lo que espera que tenga el nuevo mercado, generando los siguientes comentarios:

- Seguridad y vigilancia.
- Orden y aseo permanente.
- Buena atención.
- Precios bajos.
- Cámaras de seguridad.
- Amabilidad de parte de los vendedores.
- Accesibilidad de buses.
- Aire acondicionado.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES.

CUESTIONARIO N°3

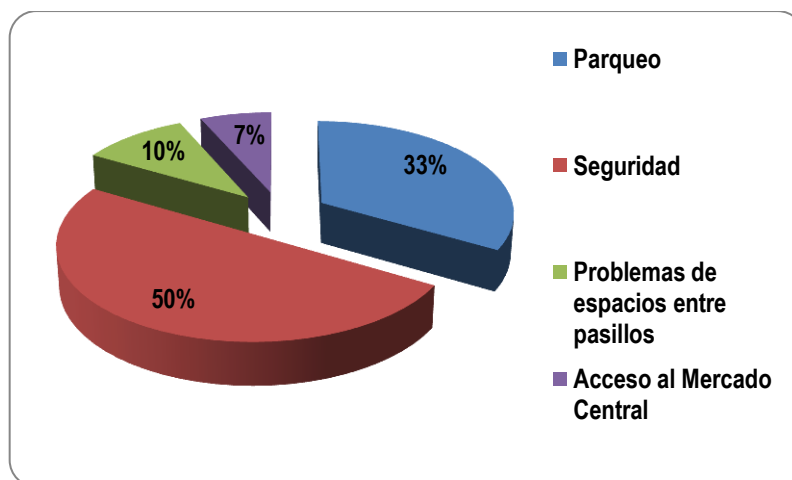
Pregunta 1: ¿Con base a su experiencia cuáles son los mayores problemas que afronta a la hora de entregar de sus productos?

Objetivo: Conocer la percepción de los proveedores respecto a los problemas que afrontan al momento de entregar sus productos.

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Parqueo	10	33%
Seguridad	15	50%
Problemas de espacios entre pasillos	3	10%
Acceso al Mercado Central	2	7%
Total	30	100%

Gráfica N°1



Análisis: La percepción del 50% de los proveedores encuestados, considera que uno de los principales problemas que afrontan es la falta de seguridad, parqueo insuficiente, siendo un aspecto a considerar para la apertura del nuevo Mercado Cuscatlán.

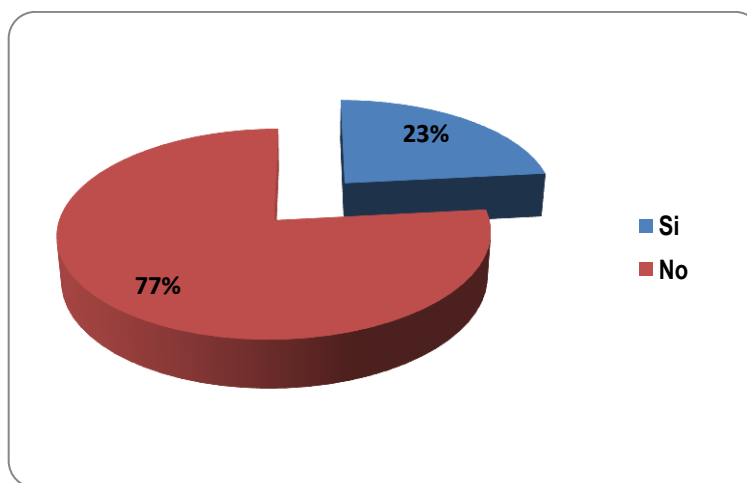
Pregunta 2: ¿Existen restricciones en algunos productos para distribuirlos en el Mercado Central?

Objetivo: Conocer si existen restricciones en la distribución de los productos dentro del Mercado Central.

Tabla N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	23%
No	23	77%
Total	30	100%

Gráfica N°2



Análisis: Según los resultados de las encuestas más de la mitad de los proveedores manifestaron que no existe ningún tipo de restricción al momento de distribuir los productos dentro del Mercado Central.

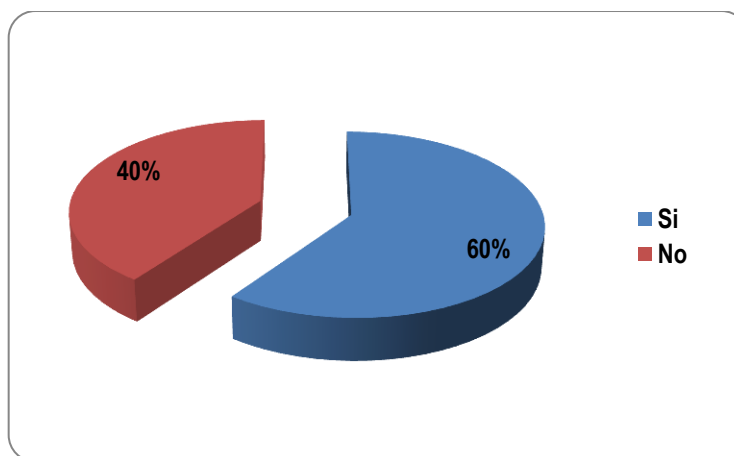
Pregunta 3: ¿Considera que los proveedores deben de andar identificados al momento de entregar los productos?

Objetivo: Conocer la percepción del proveedor en cuanto a estar identificado al momento de entregar los productos dentro del Mercado Central.

Tabla N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	60%
No	12	40%
Total	30	100%

Gráfica N°3



Análisis: Más de la mitad de los proveedores encuestados considera que es indispensable estar identificado ya que esto les permite mayor seguridad, al momento de entregar los productos dentro del Mercado Central.

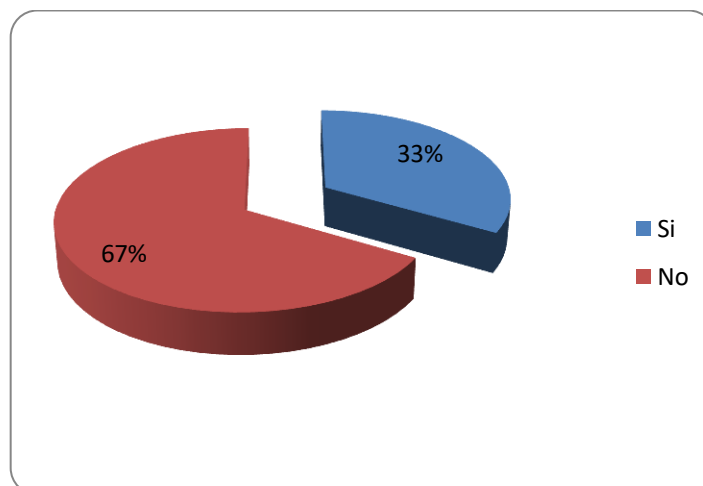
Pregunta 4: ¿Existe alguna restricción al momento de ingresar a entregar los productos al Mercado Central?

Objetivo: Conocer si los proveedores tienen algún tipo de restricción al momento de ingresar al Mercado Central.

Tabla N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%
Total	30	100%

Gráfica N °4



Análisis: El 67% de los encuestados indicaron que no tienen algún tipo de restricciones al momento de ingresar a entregar los productos al mercado central.

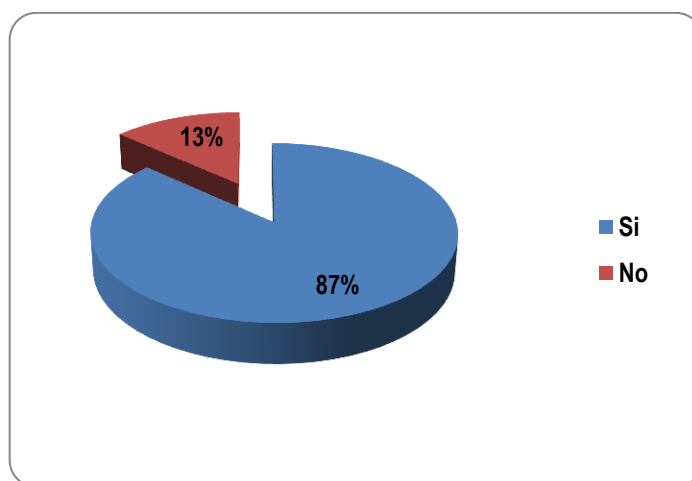
Pregunta 5: ¿Tiene conocimiento que se está aperturando el Nuevo Mercado Cuscatlán?

Objetivo: Conocer el grado de información que tiene el proveedor del nuevo Mercado Cuscatlán.

Tabla N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	87%
No	4	13%
Total	30	100%

Gráfica N° 5



Análisis: Más de las tres cuartas partes de los encuestados manifestaron tener conocimiento de la apertura del Nuevo Mercado Cuscatlán, mientras que existe un 13% aún desconoce la nueva propuesta de Mercado.

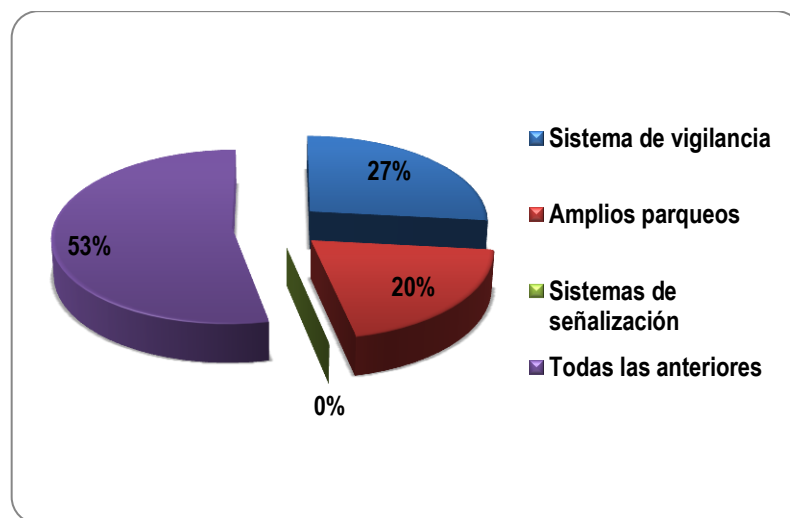
Pregunta 6: De acuerdo a su experiencia y conocimiento con qué debe contar el Nuevo Mercado Cuscatlán:

Objetivo: Conocer los requerimientos en cuanto a las instalaciones que deberá satisfacer el Nuevo Mercado Cuscatlán.

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sistema de vigilancia	8	27%
Amplios parqueos	6	20%
Sistemas de señalización	0	0%
Todas las anteriores	16	53%
Total	30	100%

Gráfica N° 6



Análisis: Más del 50% de los encuestados considera que un sistema de vigilancia, amplios parqueos y un sistema de señalización son aspectos importantes a considerar para la apertura del Nuevo Mercado Cuscatlán.

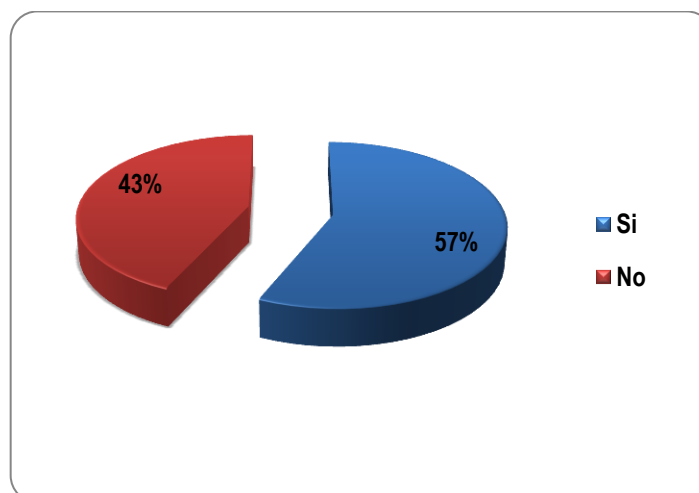
Pregunta 7: ¿Requiere servicios bancarios dentro del Mercado Central?

Objetivo: Conocer la demanda y el uso de oficinas bancarias al interior del Mercado.

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100%

Gráfica N° 7



Análisis: Más del 50% considera que si sería necesario el servicio bancario dentro del Mercado Central. Lo cual deberá considerarse en la propuesta del nuevo mercado.

Pregunta 8: ¿Qué sugerencia haría para implementar en el Nuevo Mercado Cuscatlán?

Esta pregunta fue totalmente abierta para que el proveedor pudiera expresar su opinión con toda libertad, acerca de lo que espera que el Nuevo Mercado tenga mencionando los siguientes comentarios:

Acceso de rutas de buses.

Cámaras de vigilancia.

Limpieza y orden permanente.

Sistema de seguridad.

Precios accesibles.

Publicidad.

Amplios parqueos.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS PARA EL MERCADO CUSCATLÁN.

1. Generalidades.

La Administración Municipal de Mercados tiene como propósito ofrecer un importante servicio a un amplio sector de la población, a fin de que los vendedores y compradores cuenten con las instalaciones apropiadas para la comercialización de los productos, así como contribuir a resolver algunos de los diversos problemas más importantes del mercado. El diagnóstico de la situación actual es de mucha utilidad, porque servirá como modelo a seguir para la administración de nuevos mercados. Con base en la observación y la información recogida en los instrumentos de recolección de información para analizar las prioridades competitivas se pudieron identificar los principales problemas que enfrentan los usuarios, proveedores y compradores del mercado.

También se pudo conocer y analizar la situación en la que se encuentran los empleados administrativos, identificando en primer lugar, las condiciones ambientales, laborales y administrativas donde realizan sus tareas, teniendo en cuenta el entorno, los puestos de trabajo y las molestias ocasionadas por los diferentes problemas que la municipalidad no puede contrarrestar.

Para llevar a cabo el diagnóstico fue necesario hacer un recorrido por las instalaciones del mercado municipal, se pudo observar la forma de actividad comercial que realizan los usuarios (vendedores), el ambiente laboral, detalles como mobiliario y equipo, así como también su comportamiento para con los compradores.

Los resultados de la información relacionada con los aspectos mencionados se especifican a continuación:

2. Análisis de las prioridades competitivas aplicadas al funcionamiento del actual mercado municipal. (Mercado Central).

Para comenzar este análisis, primero debe reconocerse que existen varias dimensiones por medio de las cuales los clientes que forman parte del mercado pueden evaluar la conveniencia de adquirir cierto producto o servicio tal como se presentan a continuación:

a. Precio.

El Mercado Central se caracteriza por ser un centro de abasto con amplia gama de productos, precios bajos y la posibilidad de rebajas o descuentos al comprar al por mayor. *(Cuestionario N°2, pregunta 4).*

b. Calidad.

La calidad en el Mercado Central puede verse reflejada por ejemplo en productos comestibles frescos, ya que es un centro de abasto que surte a diario. Pero se ve debilitada en aspectos como: no existe capacitación en los sistemas de calidad, el control de plagas, insectos y roedores es deficiente, como tampoco existe un control de desechos sólidos eficiente, esto sumado a la falta de seguridad en las instalaciones. *(Cuestionario N°1, pregunta 11) (Cuestionario N°2, pregunta 8).*

c. Tiempo de entrega.

El tiempo que se tarda una persona en adquirir y pagar sus productos en determinado negocio del Mercado Central es corto, no por ello debe dejarse de lado que el recorrido por todos los edificios al buscar productos que no están inmediatos a los compradores se vuelve complejo.

d. Agilidad de respuesta.

En el Mercado Central no existe un área de atención al cliente, que les permita manifestar quejas o inconvenientes por el servicio prestado por los usuarios.

Por otra parte los usuarios se quejan que no existe una respuesta rápida por parte de la administración al momento de resolverles problemas tales como: robo de mercadería, permisos para remodelar sus locales, falta de mantenimiento con respecto a lámparas drenajes, etc.

e. Servicio.

Con lo que respecta al servicio los usuarios del Mercado Central se quejan de la mala administración, manifiestan que la clínica asistencial no cumple con las características para dar una buena atención médica cuando lo requieren, la falta de seguridad es evidente en las instalaciones y también existe inconformidad por parte de los compradores al manifestar que reciben una atención inadecuada mala, tardía e irrespetuosa en ocasiones por los vendedores. *(Cuestionario N°1, pregunta 12), (Cuestionario N°2, preguntas 10, 11, 12).*

3. Análisis de las habilidades competitivas aplicadas al funcionamiento del actual mercado municipal.

a. Costo.

En el Mercado Central existen tasas municipales que son impuestas a cada usuario con el fin de recolectar fondos para el mantenimiento del mismo, estas son asignadas dependiendo del rubro comercial (giro), o espacio ocupado y servicios básicos requeridos, que se refieren a pago de energía, agua y vigilancia, entre otros.

b. Sistema de Calidad.

- i. Los productos que se comercializan en el Mercado Central están expuestos a condiciones insalubres y poco higiénicas.
- ii. No existe control de calidad que regule las fechas de caducidad y presentación de comestibles como ejemplo (carnes, aves, mariscos etc.)
- iii. Los usuarios del Mercado Central no utilizan equipos especializados (corte, empaque, sellado), que ayuden a mejorar la presentación de los productos.
- iv. No se capacita a los usuarios para una mejor atención al cliente, promoción y presentación de productos.
- v. La capacidad de limpieza en las instalaciones es inferior a la que se necesita. *(Entrevista a administradores, pregunta 1 y 4).*
- vi. No se capacita a los usuarios en cuanto a promoción y presentación de productos.
- vii. Falta de mantenimiento en instalaciones. *(Entrevista administradores, pregunta 5).*

c. Tiempos cortos de procesamiento.

Con lo que respecta al tiempo en que incurre el consumidor de adquirir lo que necesita es muy corto, así también la puntualidad con la que los proveedores despachan pedidos a usuarios es respetando el tiempo pactado y sin restricciones de productos a comercializar. *(Cuestionario N°3 preguntas 2, 3, 4).*

d. Flexibilidad.

Los usuarios del Mercado Central se esfuerzan para adaptarse a las condiciones del medio donde realizan sus actividades comerciales con el fin de complacer a los clientes, ya que reconocen que sus productos pueden ser vistos en tiendas de mayor prestigio.

En lo que se refiere a cambios y devoluciones en productos muchos de los usuarios no tienen la capacidad de responder al cliente como sucede en otra tienda formal.

e. Apoyo.

- i. El apoyo por parte del personal administrativo para que las funciones del Mercado Central sean más eficientes es casi nulo, no existe ninguna preocupación por mejorar el clima organizacional.
- ii. Los usuarios se quejan de que no tienen respaldo por parte de la administración con respecto a problemas en las instalaciones.
- iii. La falta de publicidad para la actividad comercial afecta el desarrollo de los negocios de los usuarios. *(Entrevista a administradores, pregunta 5)*
- iv. El personal administrativo se ve amenazado en el momento de resolución de problemas, muchas veces se desestima su autoridad. *(Entrevista a administradores, pregunta 7).*

4. Recursos tipo hardware o de estructura aplicados al funcionamiento del actual mercado municipal.

a. Accesibilidad- ubicación física.

El Mercado Central de San Salvador, está ubicado entre la 12 Calle Poniente y Calle Gerardo Barrios, entre la 7ª Av. Sur y Av. 29 de Agosto. Posee un amplio parqueo cercano al edificio 10 y demás zonas asignadas para parqueo de usuarios y clientes. *(Cuestionario N°1, pregunta 6).*

La accesibilidad a lugares de interés y rutas de transporte es buena, ya que muchas circulan a sus alrededores. *(Cuestionario N°2, pregunta 2).* En lo referente a señalización, según la investigación es mínima. *(Cuestionario N°1, pregunta 9).*

b. Instalaciones.

El Mercado Central está constituido por 10 edificios, la plaza San Vicente de Paúl y la plaza Las Banderas extendidos aproximadamente en 4 manzanas de terreno. Las edificaciones son muy viejas y por falta de mantenimiento se han venido deteriorando en pintura y consistencia. Las conexiones eléctricas son en la mayoría deficientes propensas a ocasionar cortocircuitos u otro cualquier accidente y la iluminación no es favorable ya que si una lámpara se daña no la reparan debidamente o simplemente ignoran el hecho de que se dañó.

Los usuarios manifiestan que necesitan un espacio para bodega. (*Cuestionario N°1, pregunta 4*), las dimensiones que requieren de espacio la mayoría de usuarios (casi la mitad) es entre 3 y 6 metros cuadrados. (*Cuestionario N°1, pregunta 5*)

Según la investigación usuarios y compradores coinciden en afirmar que los pasillos son muy estrechos. (*Cuestionario N°1, pregunta 7*) (*Cuestionario N°2, pregunta 7*).

Los pisos de los edificios se ven deteriorados (grietas en cemento), la limpieza en las áreas de venta y sus alrededores (estacionamiento, aceras, tragantes), no es la apropiada lo que genera aumento de insalubridad. La falta de ventilación es un problema ya que no existe una circulación de aire efectiva, el sistema de vigilancia es deficiente. (*Cuestionario N°2, pregunta 8*).

El tipo de música que se escucha no provoca un ambiente agradable.

c. Despliegue visual.

- i. Muchos de los usuarios no toman en cuenta aspectos como combinar colores y artículos al momento de acomodar la mercadería.
- ii. El personal que atiende en los negocios no está lo suficiente capacitado para atender por lo menos con cortesía.
- iii. No existe una regulación con respecto a la vestimenta y placas de identificación como usuarios y personal administrativo. (*Entrevista a administradores, pregunta 10*). (*Cuestionario N°3, pregunta 3*)
- iv. La presentación personal (peinado, maquillaje, limpieza) en la mayoría de los casos no es tomada en cuenta.

d. Atmósfera.

Tanto usuarios, compradores y proveedores manifiestan no sentir ningún tipo de sensación de bienestar en el tiempo en que permanecen en el mercado debido a la inseguridad para sus vidas que provoca estar rodeados de delincuentes.

e. Capacidad.

El espacio físico para que los consumidores puedan desplazarse al momento de comprar es bastante amplio. Por el contrario el espacio asignado para los puestos es insuficiente para los usuarios y manifiestan que necesitan espacio adicional para bodega. *(Cuestionario N°1, pregunta 4).*
(Cuestionario N°1, pregunta 5).

f. Tecnología.

En la mayoría de los comercios del Mercado Central no existen sistemas y equipos tecnológicos que sirvan de apoyo a la calidad y rapidez del servicio. Los usuarios en su mayoría no poseen cajas registradoras, sí realizan facturación lo hacen de manera manual.

g. Suministros y distribución.

Los productos que se comercializan en el Mercado Central en su mayoría son obtenidos por proveedores nacionales con productos elaborados en diferentes regiones y estos cumplen con el compromiso adquirido con los usuarios para despachar sus pedidos en el tiempo acordado.

5. Recursos tipo software o de infraestructura aplicados al funcionamiento del actual mercado municipal.**a. Programación y Control de operaciones.**

En muchos de los comercios del mercado central no utilizan un sistema que les ayude a la programación y control de las diferentes actividades como son: pronósticos de la demanda, definición de cuándo y cuánto comprar de insumos o de mercadería para ser distribuida, todo lo hacen de forma empírica.

b. Sistemas de calidad.

No existen prácticas de gestión de calidad en este tipo de comercios ya que muchos usuarios manifiestan no contar con suficientes recursos económicos para invertir en equipos especializados, en capacitación para personal entre otros que ayuden a mejorar la calidad de los servicios que prestan.

La municipalidad hasta el momento no realiza prácticas que contribuyan a generar servicios de mayor calidad en el Mercado Central.

c. Sistemas de administración de recurso humano.

Las políticas y prácticas de selección, capacitación, evaluación y recompensas, motivación y apoyo no se consideran al momento de contratar personal en los diferentes comercios del Mercado Central, podría decirse que muchos usuarios no tienen conocimiento de su existencia.

d. Organización.

Existe un alto grado de desorganización por parte de administradores y usuarios del mercado, cada quien realiza sus actividades de la manera que mejor le conviene a sus propios intereses.

e. Servicio.

Muchos de los usuarios no tienen la habilidad para tratar con cortesía, atención y amabilidad a los consumidores. Los compradores se quejan de agresiones verbales por parte de usuarios al momento de exponer sus quejas por el servicio brindado.

f. Imagen.

A la vista de muchos de los consumidores la imagen del Mercado Central es muy mala, ya que lo considera: Un lugar sucio, Desordenado, Peligroso y Poco agradable.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

Es claro que las prioridades competitivas: el precio, la calidad, el tiempo de entrega, la agilidad de respuesta y servicio, tienen impacto sobre la capacidad competitiva de una empresa, según el análisis hecho para el Mercado Central, la mayoría de ellas no están lo suficientemente desarrolladas tal como se especifica a continuación:

- a. Aun a pesar de que el Mercado Central, es considerado una central de abastos con amplia gama de productos a precios bajos posee muchas características que lo alejan de cumplir con lo que establece el servicio al cliente de satisfacer necesidades físicas y psicológicas, ya que en sus operaciones no incorpora sistemas de gestión de calidad, sistema de seguridad preventiva y la atención que demandan los compradores y usuarios del mismo, la falta de todos estos factores genera que no se le distinga por brindar servicios de calidad.
- b. Los costos de operación para los usuarios del Mercado Central son relativamente bajos, pero no existe inversión por parte de los usuarios, en mejorar la calidad de sus servicios para satisfacer mejor las necesidades del cliente, por ejemplo en presentación de productos, no utilizan equipo especializado, el sistema de limpieza es deficiente, la falta de mantenimiento de instalaciones es evidente, la administración no está debidamente organizada lo que provoca la falta de efectividad al momento de resolver los problemas que enfrentan usuarios, compradores, proveedores y administrativos.
- c. El Mercado Central posee la ventaja que se encuentra ubicado en un lugar estratégico para el comercio y con accesibilidad a rutas de transporte colectivo para todas las personas que transitan por el Centro Histórico de San Salvador y sus alrededores, pero no cumple con los requerimientos con respecto a señalización, mantenimiento de edificaciones, sistema eléctrico, ventilación e iluminación, que se han deteriorado con el paso del tiempo. Además de ello enfrenta la inconformidad por parte de los usuarios al manifestar que el espacio para sus negocios no es suficiente, así como también queda en evidencia que la administración no

ha diseñado un proceso para regular la presentación e imagen de los usuarios, que genere un ambiente más seguro y confiable en la mente de los compradores.

- d. Las áreas decisionales de infraestructura del Mercado Central, no están bien gestionadas, lo que no permite el desarrollo de sus habilidades, por ejemplo los usuarios no realizan sus operaciones tomando en consideración los procesos y programación de producción, sistemas de calidad, la gestión del recurso humano y la estructura organizacional, ya que no tienen las nociones al respecto muchos no cuentan con suficiente recurso económico para invertir en este tipo de recursos, que le permita satisfacer los requerimientos del mercado de consumidores.

2. Recomendaciones.

- a. La administración del Mercado Central deberá gestionar un sistema de calidad que garantice un mejor servicio para usuarios, proveedores y compradores, así como también implementar un plan de capacitación para personal administrativo y usuarios que les ayude aplicarlo de manera efectiva.
- b. El Mercado Central deberá redefinir los procesos administrativos con el fin de erradicar los problemas que presentan los usuarios y mejorar el clima laboral evitando la dualidad de mando entre colaboradores.
- c. La administración del Mercado Central deberá implementar un programa de mantenimiento que mejore la condición física de las instalaciones, un sistema de señalización para prevenir todo tipo de riesgos, invertir en un sistema de seguridad moderno y permanente, así también diseñar una estrategia de distribución para mejorar los espacios ocupados por cada negocio, ya que son los requerimientos de mayor importancia para los usuarios.

- d. La administración del Mercado Central al implementar un sistema de calidad deberá capacitar a los usuarios para que conozcan y sepan aplicar planes, seguir procedimientos que ayuden a mejorar las operaciones de los usuarios el servicio al cliente, para que exista en la mente del consumidor un nuevo concepto de lo que son los mercados municipales.

CAPITULO III
PRIORIDADES COMPETITIVAS PARA USUARIOS CLIENTES PROVEEDORES Y
ADMINISTRATIVOS REQUERIDAS EN EL MERCADO CUSCATLÁN EN LA TOMA DE
DECISIONES PARA SU ACEPTACIÓN.

En este capítulo se presenta un informe que define cuales son las estrategias de operaciones que deberá contener el Nuevo Mercado Cuscatlán, según lo expresado en el diagnóstico realizado el Mercado Central por las unidades de análisis de la investigación (administrativos, usuarios, compradores y proveedores), ya que son los actores que intervienen directamente en las actividades del mercado, en la primera etapa de este modelo se encuentran las Prioridades competitivas que son las características de los productos que las unidades de fabricación deben concretar para que la empresa pueda competir, para ello se realizó un análisis en el mercado Central para conocer las preferencias que tienen las unidades de análisis, dando como resultado favorable aspectos como precios bajos, tiempos cortos de entrega, pero desfavorable con respecto al servicio y en la agilidad de respuesta, otra etapa que fue analizada son las Habilidades Competitivas que hacen referencia a los costos estos son considerados bajos, calidad de los productos se encuentra deficiente, los tiempos cortos de procesamiento y flexibilidad son relativamente aceptables y el apoyo por parte de los usuarios fue considerado como malo ya que la administración no les resuelve con agilidad sus problemas.

Los Recursos tipo Hardware y Software que son complementos de las Prioridades y Habilidades Completivas fueron analizadas; la accesibilidad del Mercado Central es favorable para todas las personas que asisten a realizar sus actividades, pero las instalaciones se observó que se encuentran deterioradas, igual que no existen sistemas tecnológico. Con respecto a los Recursos tipo Software la programación y control de operaciones no es realizada por ningún usuario, sistemas de calidad y sistemas de administración de recursos no se practican y la organización, servicio y la imagen del mercado es considerada negativa ya que lo consideran un lugar sucio y desordenado. La Administración del nuevo mercado deberá tomar en cuenta todos estos requerimientos para implementarlos en el Nuevo Mercado Cuscatlán.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo General.

Elaborar un informe que presente en resumen los requerimientos identificados en el diagnóstico, por usuarios, personal administrativo, proveedores y compradores del Mercado Central y que deben estar presentes para el nuevo Mercado Cuscatlán.

2. Objetivos Específicos.

- Formular estrategias para su debida aplicación por parte de la administración, que permita incrementar la afluencia de compradores al Mercado Cuscatlán.
- Incentivar a las autoridades municipales mediante recomendaciones para subsanar las deficiencias que se dan en la administración del mercado actual. (Mercado Central

B. JUSTIFICACIÓN.

El comercio exige que las empresas definan prioridades y estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes. En este apartado se construye un resumen que podrá ser contemplado por las autoridades municipales a fin de mejorar aquellas áreas deficientes con las que cuenta el actual mercado (Mercado Central), que permita aplicar de manera adecuada las prioridades competitivas a la nueva propuesta del mercado (Mercado Cuscatlán), definidas desde la óptica de los usuarios, administrativos, compradores y proveedores.

C. DESCRIPCIÓN DE LAS PRIORIDADES CON QUE DEBERÁ CONTAR EL NUEVO MERCADO CUSCATLÁN.

A continuación se presenta un resumen donde no se operacionaliza ninguna de las variables, sino que se plasman los conceptos básicos de la estrategia de operaciones, que representan la misión de operaciones, es decir en qué tiene que sobresalir el mercado municipal para satisfacer los requerimientos de los usuarios y apoyar así en forma efectiva su estrategia competitiva. También se expone el patrón de decisiones que competen a la capacidad, las instalaciones, los sistemas de programación y control de las operaciones, los sistemas de calidad, la gestión del recurso humano y los aspectos organizativos y de cultura que intervienen para el funcionamiento efectivo de la actividad comercial del mercado. No debe dejarse de lado que todas estas decisiones afectan a los recursos operativos por lo tanto deben tener una misma orientación y deben ser consistentes entre sí y con las áreas funcionales a fin de lograr la ventaja competitiva que el nuevo mercado municipal se proponga.

El presente trabajo pretende servir para la toma de decisiones para aquellas personas que quieran implementar este modelo, ya que en él se sugieren algunos temas de capacitación donde están deficientes los Usuarios y Administrativos que serian las personas a las cuales se tendría que capacitar, es porque ello que no se detalla un cronograma de actividades para el desarrollo de las capacitaciones ya que se deja a opción de quien lo implemente.

1. Prioridades competitivas requeridas para la apertura del Mercado Cuscatlán.

PRIORIDADES COMPETITIVAS MERCADO CUSCATLÁN
PRECIO
El nuevo mercado deberá considerar estos aspectos con respecto a los productos, manteniendo una paridad de precios con los que se comercia en el Mercado Central, para lo cual deberá establecer costos de operación bajos. <i>(Cuestionario N°2, pregunta 4)</i>
CALIDAD
Para mejorar el tema de la calidad el nuevo mercado deberá contar con: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un sistema que garantice una fluidez en la descarga de productos. ▪ Un plan de capacitación en los sistemas de calidad para los usuarios y personal administrativo. ▪ Implementar un programa de mantenimiento preventivo y limpieza eficiente. ▪ Un sistema de vigilancia con circuito cerrado. <i>(Cuestionario N°2, pregunta 9)</i>
TIEMPO DE ENTREGA
El Mercado Cuscatlán deberá tomar en consideración lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El tiempo de entrega de los productos por parte de los usuarios deberá ser corto. ▪ La distribución y organización de los pabellones debe ser según el rubro de negocios, para facilitar la ubicación visual de los productos a los compradores, al momento de adquirirlos.
AGILIDAD DE RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Nuevo Mercado deberá crear un sistema de recepción de quejas por buzón, como requerimiento de los compradores. <i>(Cuestionario N°2, pregunta 13).</i> ▪ Implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo y actualizar el perfil del mismo, para generar una administración más eficiente. <i>(Cuestionario N°1, pregunta 8).</i>
SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El nuevo Mercado deberá capacitar al personal administrativo. ▪ El nuevo mercado deberá contar con una clínica asistencial debidamente equipada. ▪ Inversión en tecnología para la seguridad, que sea de forma permanente. ▪ Capacitar a las usuarios en el área de atención y servicio al cliente, para generar compradores más satisfechos. <i>(Cuestionario N°2, preguntas 10, 11).</i>

2. Habilidades competitivas requeridas para la apertura del Mercado Cuscatlán.

HABILIDADES COMPETITIVAS MERCADO CUSCATLÁN
COSTOS
<p>Los usuarios esperan que las tasas municipales en el Nuevo Mercado se mantengan similares a lo que pagaban en el Mercado Central.</p> <p>A manera de sugerencia. Según lo publicado en el periódico (Anexo 6), el costo de arrendamiento es de \$85,000 dólares al mes entre 700 puestos que pretenden ubicar, tendría un promedio de \$121 dólares por lo tanto la Alcaldía deberá dar subsidio en algunos puestos.</p>
SISTEMA DE CALIDAD
<p>El nuevo Mercado para mejorar la calidad en cuanto al servicio deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de prácticas básicas de control de calidad para usuarios que garantice un mejor servicio para los compradores. ▪ Implementar un plan de capacitación para personal administrativo y usuarios referidos a la atención al cliente. ▪ Crear un programa de mantenimiento y limpieza preventivos, que evite el deterioro de las instalaciones.
TIEMPOS CORTOS DE PROCESAMIENTO
<p>El Nuevo Mercado deberá mantener este tipo de requerimiento similar al Mercado Central.</p>
FLEXIBILIDAD
<p>El Nuevo Mercado deberá incluir en su administración un Sistema de gestión de calidad, que permita a los usuarios conocer las prácticas básicas para brindar una mejor atención a los clientes.</p>
APOYO
<p>El Nuevo Mercado deberá contar con un programa para mejorar el clima organizacional.</p> <p>Deberá diseñar un programa de mantenimiento preventivo.</p> <p>Deberá desarrollar un plan promocional que contribuya al desarrollo comercial del mercado municipal.</p> <p>Deberá definir los procesos para evitar la dualidad de mando en el ambiente laboral.</p>

3. Recursos de estructura con que deberá contar el nuevo mercado.

RECURSOS TIPO HARDWARE MERCADO CUSCATLÁN.
ACCESIBILIDAD-UBICACIÓN FISICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Mercado Cuscatlán estará ubicado en 25ª Avenida Sur y Calle Gerardo Barrios. ▪ Tendrá un parqueo con capacidad para 200 vehículos, según datos en periódicos digitales. ▪ La accesibilidad para transportarse a las instalaciones del nuevo mercado se verá beneficiada por el acuerdo con el Viceministerio de Transporte de trasladar las rutas de buses 27, 34, 2B, 2B2, 34A, 79LL y 46C para que su recorrido sea por las instalaciones del mismo. ▪ El nuevo Mercado deberá incorporar en el diseño de sus instalaciones un sistema de señalización adecuado ya que es un requerimiento que demandan los usuarios del mercado. <i>(Cuestionario N°1, pregunta 9).(Cuestionario N°3, pregunta 7)</i>
INSTALACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La infraestructura es un edificio de más de 7 mil metros cuadrados, tiene capacidad para 700 puestos. ▪ El Mercado Cuscatlán contará con oficinas municipales, servicios bancarios, área de comida (food court), cámaras de video-vigilancia, un Centro de Desarrollo Infantil, una Clínica Médica con servicios gratuitos, ▪ La infraestructura es moderna con escaleras eléctricas, ascensores y servicios sanitarios limpios y ordenados adecuados para personas con discapacidad. ▪ Deberá considerar que más de la mitad de los usuarios requieren un espacio para bodega. <i>(Cuestionario N°1, pregunta 4)</i> ▪ Considerar la asignación de área para los nuevos puestos y hacer una mejor distribución de espacio. <i>(Cuestionario N°1, pregunta 5 y 7).</i> ▪ El Nuevo Mercado deberá cumplir con el Servicio de Mantenimiento eficaz y permanente de drenajes, lámparas, techos, pisos, que evite todos los inconvenientes que se dan en el Mercado Central debido a estos factores. ▪ Deberá implementar un sistema de ventilación e iluminación efectiva. <i>(Cuestionario N° 2, pregunta 9)</i> ▪ Crear una política que regule el tipo de música que se escuchará en los diferentes negocios. ▪ Deberá mejorar el sistema de vigilancia ya que es un requerimiento en que coinciden usuarios, clientes y proveedores. <i>Entrevista a administradores, preguntas 1, 4, 5, 6 y</i>

<p>12).(Cuestionario N°1, pregunta 12,13). (Cuestionario N° 2, pregunta 8, 18). (Cuestionario N° 3, pregunta 1, 7, 9).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deberá contar con una agencia bancaria ya que es utilizada por un porcentaje considerable de proveedores. (Cuestionario N°3, pregunta 8).
<p style="text-align: center;">DESPLIEGUE VISUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los usuarios del nuevo Mercado deberán ser capacitados por parte de la municipalidad antes de la apertura de los negocios. ▪ El nuevo mercado deberá crear una política que el personal administrativo, usuarios y proveedores, esté debidamente identificado para mayor seguridad. <p>(Entrevista a administradores, pregunta 10). (Cuestionario N°3, pregunta 3).</p>
<p style="text-align: center;">ATMOSFERA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El nuevo Mercado deberá tener un mejor sistema de seguridad ya que es un requerimiento primordial para los usuarios, compradores y proveedores. <p>(Entrevista a administradores, preguntas 1, 4, 5,6 y 12). (Cuestionario N°1, pregunta 12,13). (Cuestionario N° 2, pregunta 8, 18). (Cuestionario N° 3, pregunta 1, 7, 9).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deberá mantener un plan de emergencia que se active en el menor tiempo posible cuando ocurra una emergencia. ▪ En materia de atención a accidentes, planes de contingencia, preparación ante situaciones de desastre natural y otras actividades de prevención de actos y situaciones anormales o de emergencia, se recomienda la debida coordinación interna de todos los usuarios del mercado, como personal administrativo, vendedores y agentes de seguridad. ▪ Asimismo, se sugiere una adecuada coordinación con otros organismos como Bomberos, Policía Nacional Civil, Ministerio de Salud, Cruz Roja, Centros de Salud y Hospitales cercanos, entre otros.
<p style="text-align: center;">CAPACIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los puestos deberán ser más amplios. ▪ Se deberá hacer una mejor distribución de los pasillos y modificar el área de los puestos para el nuevo mercado.(Cuestionario N°1, pregunta 4). (Cuestionario N°1, pregunta 5).
<p style="text-align: center;">TECNOLOGÍA</p> <p>El nuevo mercado deberá implementar un sistema de seguridad moderno.</p>
<p style="text-align: center;">SUMINISTROS Y DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El nuevo mercado deberá de contar con un área de carga y descarga. ▪ Incluir en su diseño rampas para carretillas que facilite el transporte de mercaderías.

4. Recursos de infraestructura con que deberá contar el nuevo mercado.

RECURSOS TIPO SOFTWARE MERCADO CUSCATLÁN.
<p style="text-align: center;">PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES</p> <p>La propuesta del nuevo mercado deberá implementar un plan de capacitación que mejore:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La calidad en el servicio ▪ Los procesos administrativos ▪ La programación de mantenimiento y limpieza en las instalaciones.
<p style="text-align: center;">SISTEMAS DE CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Nuevo Mercado deberá implementar una capacitación en los sistemas de calidad, que mejore el desarrollo de las diferentes áreas con las que funciona un mercado municipal.
<p style="text-align: center;">SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO</p> <p>En el Nuevo Mercado los usuarios al momento de contratar su personal deberán atender las siguientes consideraciones como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurarse que no tenga antecedentes penales. ▪ Una referencia o recomendación verídica de algún otro empleo que haya la persona a contratar.
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p> <p>El nuevo Mercado deberá asignar personal para supervisar los procedimientos por parte de la administración y usuarios para que respeten las políticas de ordenamiento que existan en el mercado; además se sugiere cambiar el organigrama ya que actualmente el Mercado Central no cuenta con una buena distribución por departamentos.</p>
<p style="text-align: center;">SERVICIO</p> <p>Para mejorar la calidad de los servicios el nuevo mercado deberá capacitar previamente a su apertura a sus colaboradores administrativos como también a los usuarios. (Cuestionario N°2, pregunta 11)</p>
<p style="text-align: center;">IMAGEN</p> <p>El nuevo Mercado deberá considerar implementar los sistemas y planes que ayuden a mejorar la imagen que tienen algunos compradores de los mercados municipales para que exista en la mente del consumidor un nuevo concepto.</p>

5. Plan de implementación que deberá aplicar el Nuevo Mercado Cuscatlán.

No basta solo con puntualizar cuales son los requerimientos con que debe cumplir la nueva propuesta del mercado municipal de San Salvador, sino que también es importante presentar algunos de los sistemas y planes que deberá ejecutar para dar respuesta a las necesidades de los usuarios y la restructuración del organigrama.

De acuerdo con la información recopilada el Mercado Central no cuenta con un organigrama donde se detallen los diferentes departamentos en que se divide y las actividades que realizan; es por ellos que se presenta la propuesta de un organigrama para el Nuevo Mercado Cuscatlán, en donde se consideran los principales departamentos con los que debe contar y las actividades que realiza cada uno de ellos con el objetivo de mejorar el servicio que brinda el personal.

a. Propuesta de organigrama del Mercado Cuscatlán



▪ Descripción de actividades

Administrativos

- ✓ Informar al Presidente Municipal de los problemas y avances que se dan en el Mercado
- ✓ Archivar documentación de Usuarios
- ✓ Establecer estrategias de Innovación para mejorar el servicio

Tesorería

- ✓ Ejercer las acciones que permitan hacer efectivo el cobro de puntual de los impuestos
- ✓ Dirigir la contabilidad de la tesorería
- ✓ Recaudar impuestos

Secretaría

- ✓ Brindar información al público
- ✓ Atender llamadas telefónicas
- ✓ Informar todo lo relativo al departamento del que depende

Cuerpos de Agentes Metropolitanos

- ✓ Registrar a las personas que entran al Mercado
- ✓ Reportar problemas que se dentro del Mercado
- ✓ Supervisar la seguridad de las personas en el Mercado Cuscatlán

Ordenanza Municipal

- ✓ Supervisar al personal de mantenimiento y limpieza
- ✓ Mantener en adecuada condiciones las instalaciones del Mercado Cuscatlán
- ✓ Realizar actividades de reparación y mantenimiento que tiendan a conservar las instalaciones

b. Gestión de la calidad en formación para los usuarios del Nuevo Mercado.

Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad la administración del nuevo mercado tendrá beneficios en cuanto a:

- i. Mejor servicio a los usuarios.
- ii. Optimización de recursos.
- iii. Procesos enfocados en el cliente.
- iv. Mejora continua de los procesos.
- v. Aumento en la eficiencia de los procesos.
- vi. Disminución en el nivel de quejas de usuarios y compradores.
- vii. Confianza en los servicios ofrecidos.
- viii. Mejor control administrativo.
- ix. Mejor imagen del servicio.

Para ello deberá capacitar tanto al personal administrativo como los usuarios como se detalla a continuación:

c. Capacitación enfocada al control de calidad.

La capacitación en control de calidad está enfocada a mejorar la calidad en todos los aspectos relacionados con las actividades comerciales del mercado municipal, por ejemplo: producto, servicio y atención, ventas entre otros.

Área de Calidad	DURACION: 5 horas
Objetivo: Proporcionar a los participantes conocimientos de la calidad con el fin de incrementar los niveles de ventas, a través de la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes	
<p>CONTENIDOS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ GENERALIDADES DE LA CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiciones de Calidad ▪ Importancia de la Calidad ▪ Objetivos de la Calidad ✓ MODELO DE CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiciones de Modelo de Calidad ▪ Fundamentos de Modelo de Calidad ▪ Objetivos de un Modelo de Calidad ▪ Elementos y ventajas que conforman el Modelo de Calidad ✓ CALIDAD EN EL SERVICIO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio y calidad en el servicio ▪ Los pilares de la calidad ▪ La importancia, fases, elementos importantes y normas en la calidad en el servicio ✓ GESTIÓN DE LA CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de la calidad primaria y secundaria. ▪ Mejora continua. ▪ Desarrollo de la calidad a través de la inspección. 	
Recursos: Cañón proyector, computadora, material didáctico.	
Costo de contratación de capacitador: \$200.00	
Dirigido a: usuarios /vendedores del Nuevo Mercado Cuscatlán.	

d. Capacitación enfocada al servicio al cliente.

En la capacitación se establecerán temas relevantes que los usuarios del mercado deben de conocer, para que puedan aplicarlos y ejecutarlos, de tal manera que al tener contacto con los compradores, brinden un servicio que sea de mayor satisfacción al que actualmente están proporcionando; por lo cual es necesario que estos colaboren y adquieran un compromiso de interés a cada sesión que se impartirá.

Servicio al cliente	DURACION: 8 horas
Objetivo: Fortalecer los conocimientos de los usuarios con fundamentos teóricos básicos referente al servicio al cliente y las acciones que deben tomarse para el mejoramiento de los servicios.	
CONTENIDOS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalidades de los servicios. ▪ Generalidades de los clientes. ▪ ¿Cómo entender a un cliente? ▪ Servicio al cliente. ▪ Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente. ▪ Estrategias a implementarse en servicio al cliente. ▪ Principales problemas para un servicio de calidad al cliente. ▪ La excelencia en el servicio al cliente. ▪ Características que deben poseer los vendedores que tienen contacto con el cliente. ▪ Actitudes que los vendedores deben cultivar para la satisfacción de los clientes. ▪ Elementos que contribuyen a la satisfacción de los clientes. ▪ Requisitos para brindar un buen servicio al cliente ▪ Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario. 	
Recursos: Cañón proyector, computadora, material didáctico.	
Costo de contratación de capacitador: \$320.00	
Dirigido a: usuarios/vendedores del Nuevo Mercado Cuscatlán.	

e. Capacitación enfocada a la ordenanza para la organización y funcionamiento de los Nuevos Mercados de la Ciudad de San Salvador.

La ordenanza municipal es establecida por la máxima autoridad de la municipalidad es decir por el Alcalde, siendo esta valida únicamente dentro del municipio o comuna en cuestión. En esta capacitación se impartirán temas sobre quiénes serán los usuarios del mercado, sus obligaciones y prohibiciones así como el ordenamiento interno.

Ordenanza de Nuevos Mercados	DURACION: 8 horas
Objetivo: Fortalecer los conocimientos de los vendedores con fundamentos teóricos básicos referente a la ordenanzas municipales de Nuevos Mercados.	
TEMARIO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos inmediatos 2. Usuarios de los mercados 3. Obligaciones de los usuarios 4. Prohibiciones de los usuarios 5. Orden interno 6. Adjudicación de puesto 7. Comité de adjunción de puestos 8. Control sanitario y del servicio médico asistencial 	
Recursos: Cañón proyector, computadora, material didáctico.	
Costo de contratación de capacitador: \$320.00	
Dirigido a: usuarios/vendedores del Nuevo Mercado Cuscatlán.	

f. Capacitación enfocada en higiene y seguridad en el área de trabajo.

La capacitación sobre higiene y seguridad del trabajo se enfocara en prácticas y acciones que ayuden a garantizar la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes así como también especificará las medidas técnicas y preventivas, empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente en que se desarrollarán las actividades del Nuevo Mercado.

Higiene y seguridad en el área de trabajo	DURACION: 8 horas
Objetivo: Crear un programa de higiene y seguridad que permita la reducción de riesgos en los empleados del Nuevo Mercado Cuscatlán.	
TEMARIO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad e higiene en el trabajo 2. Evaluación de riesgos 3. Riesgos biológicos 4. Inspecciones y revisiones de seguridad 5. Orden y limpieza en el área de trabajo 6. Señalización de seguridad 7. Inspecciones de seguridad en todas los puestos. 8. Controlar, monitorear y erradicar los riesgos presentes en las diferentes áreas del Mercado. 9. Controlar, monitorear y erradicar contaminantes físicos, químicos y biológicos que alteren la calidad ambiental, salud de las personas y mantenimiento preventivo. 	
Recursos: Cañón proyector, computadora, material didáctico.	
Costo de contratación de capacitador: \$320.00	
Dirigido a: usuarios/vendedores, y personal administrativo del Nuevo Mercado Cuscatlán.	

g. Presupuesto de gastos de los planes de capacitación.

La elaboración del presupuesto del plan de capacitación es importante ya que con ello se asegura la puesta en marcha de las actividades programadas, minimizando el riesgo de dejar inconcluso el plan y logrando así un adecuado control en la asignación de recursos que se utilizarán.

El presupuesto total del plan de capacitación se ha elaborado tomando en cuenta los siguientes aspectos: salario del capacitador, compra de auxiliares didácticos, los materiales que utilizarán los vendedores.

Para desarrollar el contenido de cada capacitación es importante que la alcaldía se auxilie de una institución que sea especializada en impartir capacitaciones en servicio al cliente, control de calidad, ordenanza para la organización y funcionamiento de los Nuevos Mercados e higiene y seguridad en el área de trabajo; por lo que se ha considerado el costo de USD \$ 40.00 hora clase para la puesta en marcha del plan.

A continuación se detalla el costo de cada capacitación por la contratación del servicio:

TEMA	NÚMERO DE HORAS CLASE	COSTO DE HORA CLASE	TOTAL
Servicio al cliente.	8	\$ 40.00	\$ 320.00
Control de calidad.	5	\$ 40.00	\$ 200.00
Ordenanza para la organización y funcionamiento de los Nuevos Mercados.	8	\$ 40.00	\$ 320.00
Higiene y seguridad en el área de trabajo.	8	\$ 40.00	\$ 320.00
TOTAL			\$ 1,160.00

Los costos del refrigerio se ha estimado en \$1.60 por persona y éste incluirá: agua, café, pan, 1 sándwich. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 700 usuarios que serán ubicados en el nuevo mercado según afirma la municipalidad de la alcaldía.

Detalle de los costos del refrigerio:

DESCRIPCIÓN	COSTO DEL PRODUCTO	NUMERO DE PERSONAS	TOTAL
Sándwich	\$ 0.75	700	\$ 525.00
Agua	\$ 0.35	700	\$ 245.00
Pan	\$ 0.25	700	\$ 175.00
Café	\$ 0.25	700	\$ 175.00
COSTO TOTAL	\$ 1.60		\$ 945.00

Dentro de los materiales didácticos para llevar a cabo la capacitación se incluirá lo siguiente: plumones, lápices, lapiceros, folletos, los cuales se comprarán de una sola vez al iniciar la capacitación y al finalizar toda la actividad se les otorgará su diploma de participación.

A continuación se detalla el costo de cada material a utilizar en la capacitación:

MATERIALES A UTILIZAR	TOTAL	PRECIO UNITARIO	COSTO DEL MATERIAL DIDÁCTICO
Plumones	3	\$ 1.15	\$ 3.45
Lápices	700	\$ 0.15	\$ 105.00
Lapiceros	700	\$ 0.20	\$ 140.00
Folletos	700	\$ 0.90	\$ 630.00
Cuadernos	700	\$ 0.55	\$ 385.00
Diplomas	700	\$ 2.00	\$ 1,400.00
COSTO TOTAL			\$ 2,663.45

Preliminarmente se han calculado los recursos mínimos necesarios para la realización de las capacitaciones, el mismo que asciende a US \$ 2,663.45 distribuido de acuerdo con el detalle que anteriormente se presenta.

Observaciones:

- Este es un presupuesto con la cantidad mínima a invertir. Puede variar según se presenten otras necesidades.
- El financiamiento para la implementación de los planes de capacitación el nuevo mercado lo puede considerar de la siguiente manera, con fondos propios de la municipalidad lo que deberá ser incluido en el presupuesto anual y a través de donaciones que pueden ser nacionales o extranjeras.

La elección de cualquiera de las alternativas es exclusiva responsabilidad de la administración de mercados quienes deben analizar la conveniencia de cada una de ellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Chapman Stephen N. “Planificación y Control de la Producción”. Primera Edición. País: México. Editorial. Pearson Educación. Año. 2006. Pág. 8.
- Chinchilla Sibaja, Ryan, Salud y Seguridad en el trabajo. Año. 2008. Pág. 258
- Greg Frazier, Norman Gaither. “Administración de Producción y Operaciones”. Octava Edición. País: México. Editorial. International Thomson Editores. Año. 2006. Pág. 42.
- Hayes y Wheelwright, 1984; Anderson 1989; Corbett y Van Wassenhove, 1993.
- Heizer Jay, Render Barry, Principios de administración de operaciones, Séptima Edición, 2009. Prentice Hill.
- Hernández Sampieri Roberto H., Collado Carlos F., María del Pilar B. Lucio. Quinta Edición. Editorial. McGraw Hill. 2010.
- Krajewski Lee J., Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra.”Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor”. Octava Edición. País: México. Editorial: Pearson Educación. Año. 2008. Pág. 58.
- Mejía, Salvador I. “Guía para la elaboración de trabajos de investigación monografías o tesis”. Quinta Edición. País: El Salvador. Editorial: Imprenta Universitaria. Año. 2006. Pág. 21-28, 93-159.
- Munch Lourdes. “Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo”. Primera Edición. País: México. Editorial Prentice Hall. Año. 2010. Pág. 23.
- Selva Guillermo D. “La Estrategia de Operaciones en Empresas de Servicio. Gerencia de Operaciones de INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), Business School, Alajuela, Costa Rica, Julio 2005.

TRABAJOS DE GRADO:

- Trabajo de grado. Trabajo Infantil y derecho a la educación en niños y niñas vendedores/as, casos de alrededores del Mercado Central (San Salvador, 2010). Universidad de El Salvador.
- Trabajo de grado. Propuesta de Diseño Arquitectónico Mercado Municipal de Santa Tecla. Universidad Dr. José Matías Delgado. 2012
- Trabajo de grado. Propuesta de un modelo de mantenimiento para ser utilizados en empresas manufactureras. Universidad Francisco Gavidia. 2006
- Trabajo de grado. Anteproyecto arquitectónico para revitalizar el comercio en el Centro Histórico. Universidad Dr. José Simeón Cañas. 2008.

LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N°. 38. Título Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234. Tomo: 281. De fecha 15 de diciembre 1983. Publicado: 16 de diciembre de 1983.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N°. 274. Título: Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República. Decreto Legislativo N°438. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 176. Tomo: 328. Publicado: 25 de septiembre de 1995.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°242. Tomo: 313. Publicado: 21 de diciembre de 1991.
- Ley de Mercados de la ciudad de San Salvador. Decreto Legislativo N°312 Título: Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 71 Tomo: 223. Publicado: 22 de abril de 1969.

- Ordenanzas Municipales, Fecha: 24 de marzo de 1973. Nota: Esta ordenanza no fue publicada en el Diario Oficial por la fecha de creación adquirida y por vía jurídico de la Gerencia de Mercados.
- Acuerdo Municipal Número 641 tomado en la sesión ordinaria celebrada el 14 de mayo de 1998.
- Acuerdo Municipal número 1265 tomado en la sesión ordinaria celebrada el 19 de septiembre de 2000.

PÁGINAS DE SITIOS WEB:

- <http://www.sansalvador.gob.sv/2015/gobierno/historia-y-datos-del-municipio>.
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.87-C311d/658.87C311dCAPITULO201.pdf>
- <http://www.digestyc.com.sv.gob/Censo de Población y de Vivienda>.
- <https://es.wikipedia.org/wiki/sistemadegestióndecalidad>>.Fecha de consulta: 15 de abril de 2016. Los Sistemas de Gestión de la Calidad
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Mantenimiento>

OTROS:

- Boletín Informativo Digital. Un Mercado Integral para una solución integral, 2016. Alcaldía Municipal de San Salvador.

ANEXOS



Anexo Uno: Guía de Entrevista dirigido al Administrador de Edificio



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

Entrevista dirigida al Personal Administrativo del Mercado Central de San Salvador.

I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

a. Introducción: La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en analizar las prioridades y habilidades competitivas del Mercado Central.

b. Objetivo: Recabar la información necesaria para elaborar un diagnóstico de las habilidades competitivas en el Mercado Central que permita establecer las condiciones actuales de servicio a los usuarios.

La información y resultados que se obtengan serán utilizados estrictamente para fines didácticos.

II. PREGUNTAS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de cargo: _____ Años de laborar en el Sistema de Mercados _____

Función principal: _____

Formación Académica. _____

III. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. Enuncie según su criterio cuáles son los mayores problemas del Mercado Central:
2. ¿Existe un plan de desarrollo de Sistema de Mercado?
3. ¿Cuáles son los ejes principales de ese plan de desarrollo?
4. En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afronta los Compradores (clientes)?
5. En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afronta los Usuarios (vendedores)?
6. En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afronta los Proveedores?
7. En su opinión ¿cuáles son los principales problemas que afronta los Administradores?
8. ¿Existe algún Sistema para recepción de quejas para Compradores, Vendedores, Proveedores?

9. ¿Existe un procedimiento por escrito para asignación de puestos en los diferentes pabellones del Mercado?

10. ¿Existen procesos para los siguientes rubros?

Rubros	Si	No
Mantenimiento de locales		
Permisos para instalación de equipos		
Cuenta con un sistema de vigilancia de pabellones, pasillos etc.		
Resolución de conflictos entre vendedores		
Cuentan con regulaciones en cuanto al vestuario de los usuarios del mercado		
Se tiene identificado a cada uno de los usuarios por número de pabellón y puesto		
Permisos para remodelación de puestos		
Cuenta con un sistema de gestión de riesgo en caso de incendio, huracanes, terremotos		
Regulaciones para espacios y pasillos para el libre tránsito de las personas		
Sistema de prevención de plagas de insectos y roedores		
Sistema de prevención de enfermedades infecto-contagiosas		

11. Con base a su conocimiento y experiencia considera que el Nuevo Mercado Cuscatlán reúne las condiciones en cuanto a:

Rubros	Si	No
Sistema de vigilancia		
Sistema de asignación de puestos para los usuarios		
Mantenimiento de locales		
Cuenta con un sistema de gestión de riesgo en caso de incendio, huracanes, terremotos		
Suficientes Parqueos		
Sistema de Señalización		
Puntos de reunión		
Sistema de prevención de plagas de insectos y roedores		
Sistema de prevención de enfermedades infecto contagiosas		
Contará con buena iluminación y ventilación en cada uno de los pasillos		

12. Con base a su conocimiento y experiencia que sugerencias haría para el Nuevo Mercado Cuscatlán:

ENTREVISTADOR (A):	<input type="text"/>
FECHA:	<input type="text"/>

Anexo Dos: Cuestionario dirigido a Usuarios (Vendedores) del Mercado Central de San Salvador.



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



Cuestionario dirigido a Usuarios (Vendedores) del Mercado Central de San Salvador

Objetivo: Recolectar información de los requerimientos mínimos necesarios para que los usuarios (vendedores), realicen sus actividades comerciales.

Indicaciones: A continuación, se presenta una sucesión de preguntas en donde se debe marcar en la casilla correspondiente. Es importante mencionar que la información obtenida será utilizada con fines académicos y tratada de forma confidencial.

I. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de vender en el Mercado Central?
Menos de 1 año 1-5 años 5-10 años 10 ó más

2. ¿Qué tipo de puesto es el que tiene?
Puesto Fijo Puesto Provisional Puesto Libre

3. ¿Cuáles son los productos que comercializa? (Solo marque uno)
Carnes Comidas Cosméticos
Pollos Cereales Plásticos
Lácteos Refrescos Ropa
Pescado Tortillas Medicina
Pan Flores Varios
Verduras y frutas Plásticos

4. ¿Necesita usted un puesto de bodega?
Sí No

5. ¿Cuántos metros cuadrados mide su puesto?

6. ¿De qué forma accede al mercado?
Transporte Propio Transporte Colectivo Taxi u otros

7. ¿Con base a su experiencia cuáles son los mayores problemas relativos a las instalaciones del Mercado Central?
(Enumere del 1 al 4 como niveles de importancia. Coloque el 1 como de mayor importancia, 2 al siguiente y sucesivamente.)
Los puestos son muy pequeños Parqueo insuficiente
Los pasillos para transitar son muy estrechos Drenajes colapsados
Iluminación y ventilación deficiente

8. ¿Con base a su experiencia cuáles son los mayores problemas relativos al servicio que como usuario recibe del Mercado Central?
Enumere del 1 al 4 como niveles de importancia. Coloque el 1 como de mayor importancia, 2 al siguiente y sucesivamente.)
Medidas fitosanitarias para brindar una mejor calidad en los productos.

- No existe limpieza permanente en los servicios sanitarios
- Sistema de vigilancia deficiente.
- Falta de mantenimiento.
- Demoras en resolver los problemas administrativos.
9. ¿Con base a su experiencia cuáles son los mayores problemas relativos a la prevención de riesgos que se dan en el Mercado Central?
 Enumere del 1 al 4 como niveles de importancia. Coloque el 1 como de mayor importancia, 2 al siguiente y sucesivamente.)
- Falta de un comité de riesgos.
- No existe un sistema de altavoces y búsqueda.
- No existe un control para enfermedades infecto-contagiosas.
- Señalización inadecuada. (Rutas de evacuación)
10. ¿Tiene conocimiento que se está aperturando el Nuevo Mercado Cuscatlán?
 Sí No
11. ¿Cuáles serían los aspectos con los que tendría que contar el nuevo mercado con respecto a la calidad?
 Enumere del 1 al 4 como niveles de importancia. Coloque el 1 como de mayor importancia, 2 al siguiente y sucesivamente.)
- Capacitación en los Sistemas de Calidad.
- Control de plagas insectos y roedores.
- Control de desechos sólidos.
12. ¿Cuáles serían los aspectos con los que tendría que contar el nuevo mercado con respecto al servicio?
 (Enumere del 1 al 4 como niveles de importancia. Coloque el 1 como de mayor importancia, 2 al siguiente y sucesivamente.)
- Clínica asistencial.
- Área de guardería.
- Administración eficiente para resolver los problemas.
- Vigilancia eficiente con circuito cerrado.
- Mejorar el acceso de las rutas de buses.
13. ¿Cuáles serían los aspectos con los que tendría que contar el nuevo mercado con respecto a las instalaciones?
 (Enumere del 1 al 4 como niveles de importancia. Coloque el 1 como mayor importancia, 2 al siguiente y sucesivamente.)
- Puestos más amplios.
- Parqueo suficiente.
- Zona de carga y descarga.
- Pasillos amplios para transitar.
- Mantenimiento de tuberías y drenajes.
- Iluminación y ventilación eficiente.
- Personal administrativo (vigilancia, limpieza) debidamente identificado.
14. ¿Con base a su conocimiento y experiencia que sugerencia haría para que el nuevo Mercado Cuscatlán funcione adecuadamente?

ENCUESTADOR (A):

REVISADO POR:

FECHA:



Anexo Tres: Cuestionario dirigido a Proveedores del Mercado Central de San Salvador.



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

Cuestionario dirigido a Proveedores del Mercado Central de San Salvador

Objetivo: Recolectar información de los requerimientos mínimos necesarios para que los proveedores realicen su función de entrega de productos.

Indicaciones: A continuación, se presenta una sucesión de preguntas en donde se debe marcar en la casilla correspondiente. Es importante mencionar que la información obtenida será utilizada con fines académicos y tratada de forma confidencial.

I. Datos generales:

- a) Línea Productos que distribuye o suministra: _____
- b) ¿Cada cuánto tiempo entrega pedidos de productos? _____
- c) Medio de transporte que utiliza para la entrega de los productos: _____
- d) Tiempo mínimo de entrega de los productos: _____

II. Preguntas de contenido:

- 1. ¿En base a su experiencia cuáles son los mayores problemas que afronta a la hora de entregar de sus productos?
 - a) Parqueo
 - b) Seguridad
 - c) Problemas de espacios entre pasillos
 - d) Acceso al Mercado Central
- 2. ¿Existen restricciones en algunos productos para distribuirlos en el Mercado Central?
- 3. ¿Considera que los proveedores deben de andar identificados al momento de entregar los productos?
- 4. ¿Existe alguna restricción al momento de ingresar a entregar los productos al Mercado Central?
- 5. ¿Tiene conocimiento que se está aperturando el Nuevo Mercado Cuscatlán? _____
- 6. De acuerdo a su experiencia y conocimiento con qué debe contar el Nuevo Mercado Cuscatlán:
 - a) Sistema de vigilancia
 - b) Amplios parqueos

c) Sistemas de señalización

7. ¿Requiere servicios bancarios dentro del Mercado Central? _____

8. ¿Qué sugerencia haría para implementar en el Nuevo Mercado Cuscatlán? _____

ENCUESTADOR (A):	<input type="text"/>
REVISADO POR:	<input type="text"/>
FECHA:	<input type="text"/>

Anexo 4: Cuestionario dirigido a Compradores del Mercado Central de San Salvador.



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



Cuestionario dirigido a Compradores del Mercado Central de San Salvador.

Objetivo: Recolectar la información de los requerimientos mínimos para que los clientes realicen sus compras de forma eficiente en el Mercado Central.

Indicaciones: A continuación se presenta una sucesión de preguntas, en donde debe marcar con una "X" la respuesta de su elección. Es importante mencionar que la información obtenida será utilizada con fines académicos y tratada de forma confidencial.

I. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Con qué frecuencia visita el Mercado central?
Diario Semanal Quincenal
2. ¿Cuántos años tiene de comprar en el Mercado Central?
1-5 años 5-10 años 10-15 años 15 o más
3. ¿Considera el Mercado Central un lugar accesible para realizar sus compras?
Sí No ¿Por qué? _____
4. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted prefiere comprar en el Mercado central?
Precio bajos Accesibilidad (Rutas de buses, parqueo) Variedad de Productos
5. ¿Las compras que realiza en el Mercado Central van destinadas para?
Consumo doméstico Negocio (comedor, tienda, pupuserías etc.) Reventa de productos
6. ¿Considera agradable el ambiente en el Mercado Central al momento de realizar sus diferentes actividades?
Sí No ¿Por qué? _____
7. ¿Según su opinión los espacios y pasillos permiten el libre tránsito de las personas que asisten al Mercado Central?
Sí No ¿Por qué? _____
8. ¿Es adecuado el sistema de vigilancia tanto cámaras como personal que brinde seguridad a las personas que asisten al Mercado Central?
Sí No ¿Por qué? _____
9. ¿Existe una buena iluminación y ventilación en los pasillos del Mercado Central?

Sí No ¿Por qué? _____

10. ¿La forma en que es atendido por las vendedoras es el adecuado?

Sí No ¿Por qué? _____

11. ¿Qué características recuerda de los vendedores, al momento de adquirir los productos en el Mercado Central?

Amabilidad e interés Lo atendió por compromiso Atención mala y tardía

Irrespeto y desinterés Otra _____

12. ¿El servicio brindado, es ofrecido en un tiempo rápido y oportuno?

Sí No A veces

13. ¿De qué manera le gustaría poder expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe en el Mercado Central?

Buzón de sugerencias Verbalmente Otra _____

14. ¿Está de acuerdo usted con que se realicen actos religiosos en las instalaciones del Mercado Central?

Sí No ¿Por qué? _____

15. ¿Hace uso de las agencias bancaria en las instalaciones del Mercado Central?

Sí No ¿Por qué? _____

16. ¿Tiene conocimiento que se está aperturando un Nuevo Mercado llamado Cuscatlán?

Sí No

17. ¿Con base a su conocimiento y experiencia que sugerencia haría para el nuevo Mercado Cuscatlán?

ENCUESTADOR (A): _____

REVISADO POR: _____

FECHA: _____



Anexo 5: Lista de cotejo
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Lista de cotejo para Usuarios del Mercado Central de San Salvador.



I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

a. Introducción: La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en analizar las prioridades y habilidades competitivas del Mercado Central.

b. Objetivo: Recopilar información necesaria para conocer las necesidades que enfrentan los Usuarios del Mercado Central, al momento de realizar sus actividades.

La información y resultados que se obtengan serán utilizados estrictamente para fines didácticos

II. **INDICACIONES:** Marque con una X la casilla que considera pertinente.

III. Desarrollo de Lista de Cotejo

Nº	Aspectos e indicadores a observar	Si	No
1	Tiene buena relación con el cliente		
2	Cuenta con espacio adecuado para realizar sus actividades		
3	Es adecuada la distribución de los pasillos y puestos		
4	Es necesario una buena iluminación y ventilación		
5	Es suficiente la vigilancia en el Mercado Central		
6	Es permanente la limpieza y mantenimiento en el Mercado Central		
7	Mantiene buena comunicación con los administrativos		
8	Utiliza métodos para motivar a sus empleados		
9	Aplica sistemas de higiene y seguridad		
10	Está capacitado para brindar servicio al cliente		

Anexo 6: Glosario

Análisis: examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

Calidad: capacidad de un bien o servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

Centralización: La organización centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones. Constituye una forma de organización política donde la mayor parte de la función administrativa se concentra en manos del ejecutivo.

Costo: valor monetario de los factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.

Control de calidad: consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad.

Diagnóstico: procedimiento ordenado, sistemático, para establecer de manera clara una circunstancia a partir de observaciones y datos concretos.

Descentralización: es la facultad que se le atribuye a determinadas entidades públicas para gobernarse por sí mismas, mediante el otorgamiento de funciones específicas que son ejercidas autónomamente.

Efectividad: capacidad para lograr un objetivo o fin deseado, con el mínimo de recursos y el menor tiempo posible.

Eficiencia: es la capacidad de lograr un objetivo o fin deseado con el mínimo de recursos.

Eficacia: capacidad para lograr un resultado determinado en el momento adecuado.

Estrategia: la forma en que la organización espera lograr sus misiones y metas.

Gestión de procesos: es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Implementación: la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para llevar a cabo algo.

Meta: es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

Métodos: modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Plan: documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Receptividad: es la facultad de recibir impresiones. Por extensión, también el hecho de estar abierto o dispuesto a recibir nuevas ideas, conceptos o experiencias.

Anexo 7: Noticia relativa a los costos de arrendamiento del local para el Mercado Cuscatlán.

ALCALDE INCUMPLE OTRA VEZ PROMESA DE INAUGURAR MERCADO



Trabajos. El edificio donde funcionará el mercado Cuscatlán está ubicado en la 25.ª avenida sur y calle Gerardo Barrios.

Bukele dijo que el mercado Cuscatlán sería entregado en marzo; luego, que en agosto. Concejal de ARENA asegura que en reuniones les brindan poca información.

4 de Septiembre de 2016 a la(s) 6:0 / Beatriz Benítez

La Alcaldía de San Salvador, dirigida por Nayib Bukele, bajo la bandera del FMLN, incumplió nuevamente el plazo propuesto para entregar a los vendedores el mercado Cuscatlán, ubicado en la intersección de la 25.ª avenida sur y calle Gerardo Barrios, y por el cual la comuna paga \$85,000 mensuales pese a que no se está utilizando.

El 12 de enero de 2016, el alcalde de San Salvador inauguró el mercado Cuscatlán y en esa oportunidad aseguró que empezaría a funcionar el 1.º de marzo. “Para plantear una fecha, creo que el 1.º de marzo vamos a poder hacer la inauguración para que la población pueda visitarlo”, dijo.

Meses después, el 21 de junio, Bukele hizo un recorrido por las instalaciones y dijo que la remodelación tenía un avance del 78 % y que la obra sería entregada en agosto, lo cual tampoco cumplió.

Al consultar con el área de comunicaciones de la alcaldía, una de las encargadas aseguró que este domingo se darán a conocer los detalles. Hasta el viernes, en los alrededores del mercado Cuscatlán todavía se trabajaba en la construcción de las aceras. Una comerciante dijo que ese día la comuna los convocó a una reunión a las 8 de la mañana para informarles sobre la distribución de los locales, pero no se les dijo cuándo empezará a funcionar.

La concejal del partido ARENA Luz Fonseca aseguró que en la reunión del concejo municipal el miércoles no les brindaron información. Aseguró que cuando preguntan “solo ponen excusas”.

“Hasta donde sabemos son los vendedores que no quieren pasar, y además no se ha determinado los espacios que se van a dar, (y) cuánto se cobrará”, indicó la concejal. Desde el 15 de enero de este año, la comuna desembolsa mensualmente \$85,000, lo cual significa que hasta agosto se ha pagado un total de \$680,000. La municipalidad tiene un contrato con la empresa Desarrollo Universal, S. A. de C. V. para 25 años, con la opción de comprar el inmueble al cumplir este período.

Cuando Bukele hizo el lanzamiento de las nuevas instalaciones dijo que el valor del edificio es de \$7 millones. Pero el concejal de ARENA Edwin Zamora planteó que en los acuerdos de la reunión del concejo municipal de San Salvador se estipula que la alcaldía capitalina pagará un alquiler de \$85,000 mensuales por un período de 25 años, lo que significaría que el costo del mercado es arriba de los \$25 millones.

“Es un platal que se está botando, cuando se podría estar haciendo obras. Hay tanta necesidad en la capital. ¡Imagínese cuánto se paga y ese mercado está ahí tirado! Se

suponía que ya estaba remodelado y que no había mucho que hacer, más que los espacios para cada vendedor”, criticó Luz Fonseca.

Según dijo el alcalde, la infraestructura albergará a 700 vendedores que se encuentran en las calles del centro de San Salvador, parqueo para 200 vehículos, gradas eléctricas, “foodcourt”, servicios bancarios y accesibilidad a personas con discapacidades.

Anexo 8: Fotografías de infraestructura del Mercado Cuscatlán.

Mercado Cuscatlán- Fachada principal



Mercado Cuscatlán- Plaza principal



Mercado Cuscatlán- juegos infantiles y telescopios



Mercado Cuscatlán- Terraza



Instalaciones del Mercado Cuscatlán



