

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



**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA EL  
MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL MERCADO  
MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE, MUNICIPIO DE  
CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**RAMIREZ AQUINO, RICARDO ALEXANDER**

**RIVAS RAFAEL, JOSE RICARDO**

**VIDES DÍAZ, EDWIN DE JESÚS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SEPTIEMBRE DE 2015**

**SAN SALVADOR    EL SALVADOR    CENTRO AMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

**Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Calificador : Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Alfonso López Ortiz  
(Docente Asesor)

SEPTIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco enormemente a mi Dios y Padre Celestial por la vida y la fuerza que me ha dado para poder culminar esta carrera porque siempre ha estado a mi lado, a Mis Padres Teresa Aquino y José Adán Ramírez que nunca han dudado de mí y me apoyaron incondicionalmente a lo largo de mi carrera y pasaron junto a mí las noches de desvelo y sus palabras sirvieron de aliento en momentos difíciles, a mi Novia Beatriz que en estos años ha sido de mucha inspiración y sus palabras de ánimo fueron oportunas y me ayudó a terminar muchos trabajos, a mis Hermanos Antonio, Juan y Ernesto que siempre creyeron en mí, a mis compañeros que a lo largo de la carrera se volvieron una gran ayuda para culminar este logro y a todos mis hermanos en Cristo Jesús que con sus oraciones siempre me fortalecieron, MUCHAS GRACIAS.

Ricardo Alexander Ramírez Aquino

A Dios todopoderoso, porque a el le debo todos mis logros, por darme a lo largo de este camino fortaleza y perseverancia necesaria; por permitirme finalizar con éxito mi carrera profesional. Gracias a mi esposa Karla, por ser siempre mi apoyo y creer siempre en mí. A mi padre José Roberto, por el apoyo incondicional, porque con su ejemplo me ayudo a salir siempre adelante. A mis hermanos Jazmín, Roberto y Saúl, por su apoyo y comprensión durante mi carrera y en cada etapa de mi vida. A mis compañeros y amigos con los que compartimos días enteros de estudio, noches de desvelo, preocupaciones, tristezas y alegrías. Al Docente Asesor Lic. Alfonso López Ortiz por guiarnos a través del desarrollo del trabajo, y a cada uno de los docentes que durante la carrera aportaron su conocimiento y contribuyeron a mi formación profesional.

José Ricardo Rivas Rafael.

Agradezco primeramente a Dios todopoderoso que es quien me ha permitido poder cumplir con este sueño reconociendo que sin su ayuda no hubiese podido culminar mi carrera, también a mis padres Antonio Vides Saldaña y Elia Díaz Hernández que han sido parte fundamental en este logro ya que sin ellos no lo hubiera logrado a mi familia y amigos que me dieron palabras de aliento cuando lo necesité y a todos mis compañeros que a lo largo de la carrera me acompañaron y me permitieron compartir momentos con ellos en cada materia y a nuestro Docente Asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su dedicación para terminar este trabajo

Edwin de Jesús Vides Díaz

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, EL MERCADO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

A. Marco histórico.....	1
1. Antecedentes del Municipio.....	1
2. Los tres pueblos históricos.....	2
3. Integración de los tres pueblos.....	5
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal.....	6
1. Antecedentes de la institución.....	6
2. Misión y Visión.....	6
3. Objetivo y ejes estratégicos.....	7
4. Niveles de estructura organizativa.....	8
5. Servicios que proporciona la institución.....	10
6. Marco normativo de la Administración Municipal.....	11
C. Aspectos generales de la administración de mercados.....	21
1. Antecedentes históricos del Mercado de Colinas del Norte.....	23
2. Ubicación geográfica.....	26
D. Marco teórico de referencia relativo al modelo de gestión administrativa y calidad en el servicio.....	26
1. Modelo.....	26
a. Concepto.....	27
b. Importancia de los Modelos.....	28
c. Clasificación.....	29
2. Modelo de gestión administrativa.....	31

a.	Concepto .....	32
b.	Importancia .....	34
c.	Objetivo de un modelo de gestión administrativa .....	34
d.	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa .....	35
e.	Ventajas y desventajas .....	35
f.	Fases .....	36
3.	Calidad en el servicio .....	39
a.	Calidad.....	39
b.	Servicio .....	41
c.	Calidad en el Servicio .....	42
d.	Niveles de la calidad en el servicio .....	43
e.	Fases de la Calidad en el Servicio.....	44
f.	Modelos de evaluación de la calidad .....	45

## CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE DE CIUDAD DELGADO		
A.	Importancia.....	50
B.	Objetivos de la Investigación .....	50
1.	General .....	50
2.	Específicos.....	50
C.	Métodos y Técnicas de Investigación .....	51
1.	Métodos de Investigación .....	51
a.	Método Analítico .....	51
b.	Método Deductivo .....	52
2.	Tipo de Investigación .....	52
3.	Diseño de la Investigación .....	53
4.	Fuentes de información.....	53
a.	Fuentes primarias.....	53

b. Fuentes secundarias.....	53
5. Técnicas e instrumentos de Investigación .....	54
a. Encuesta. ....	54
b. Entrevista.....	54
c. Observación.....	55
6. Universo y Muestra .....	56
a. Universo.....	56
b. Determinación de la Muestra .....	56
D. Recopilación y Tabulación de datos.....	59
1. Encuesta dirigida a los usuarios del Mercado Municipal de Colinas del Norte.....	60
2. Encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado Municipal de Colinas del Norte .....	75
E. Diagnóstico de las funciones de los administradores, condiciones del mercado y calidad de los servicios del Mercado Municipal.....	95
1. Aplicación del proceso administrativo en los servicios.....	95
a. Planeación .....	96
b. Organización.....	96
c. Dirección.....	97
d. Control .....	97
2. Condiciones actuales del mercado .....	98
a. Seguridad y vigilancia .....	98
b. Limpieza .....	98
c. Mantenimiento .....	99
d. Sistema de cobro.....	99
e. Comunicación Administrador-Comerciantes.....	100
f. Objetivos de la administración hacia los comerciantes.....	100
3. La calidad en los servicios del Mercado Municipal .....	101
F. Conclusiones.....	103

G. Recomendaciones .....	105
--------------------------	-----

### CAPÍTULO III

#### MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE, MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia.....	107
B. Objetivos del modelo de gestión Administrativa .....	107
1. Objetivo general .....	107
2. Objetivos específicos .....	108
C. Descripción del modelo.....	108
D. Alcance .....	109
E. Componentes del modelo.....	109
1. Personal de Administración de mercados.....	109
2. Administración de los puestos.....	111
a. Adjudicación de Puestos.....	112
b. Traspaso de puestos .....	113
c. Sanciones por incumplimiento de contrato .....	114
3. Seguridad y vigilancia .....	117
4. Sistema de limpieza .....	118
5. Sistema de mantenimiento.....	120
6. Sistema de cobro .....	124
7. Políticas de Atención al Cliente.....	126
a. Capacitar a los comerciantes del mercado .....	127
i) Características del Plan de Capacitación .....	128
ii) Contenido del Plan de Capacitación .....	128
iii) Módulos del Plan de Capacitación .....	129
iv) Presupuesto del Plan de Capacitación.....	131

v) Seguimiento y evaluación .....	132
vi) Alternativa al Plan de Capacitación .....	133
b. Buzón de Sugerencias.....	133
8. Medición de la Calidad de los Servicios.....	134
a. Etapas del proceso.....	135
b. Posicionamiento de las Dimensiones en los Cuatro Cuadrantes .....	142
c. Posicionamiento de las Dimensiones en el Umbral de Satisfacción..	143
F. Plan de Implementación.....	144
1. Responsables del plan de implementación.....	145
2. Recursos necesarios para la implementación del modelo .....	145
a) Recurso Humano. ....	145
b) Recursos Financieros.....	146
c) Recursos Técnicos y Materiales.....	147
d) Cronograma. ....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS	

## RESUMEN

Los mercados municipales son entidades conformadas por la agrupación de vendedores y vendedoras informales y microempresarios, que están bajo la supervisión de la municipalidad del lugar geográfico, donde se encuentran localizados, además de constituirse en centros de intercambio de bienes de consumo; y que brindan ahorro en la economía familiar, de ahí se hace necesario que estos lugares cuenten con todo lo necesario para brindar comodidad a sus comerciantes y usuarios.

El modelo de Gestión Administrativa expuesto en este trabajo de investigación nació de la necesidad que había en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado que buscaba que el nuevo mercado en Colinas del Norte fuera un ejemplo en administración y se logrará brindar servicios de calidad.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de Gestión Administrativa que sirva como herramienta para lograr el mejoramiento en la calidad de los servicios del mercado municipal de la Colonia Colinas del Norte, Municipio de Ciudad Delgado, San Salvador.

En la investigación se hizo uso del método analítico ya que permitió analizar e interpretar parte por parte todos los elementos que conforman el fenómeno investigado, además de emplear el método deductivo porque se partió de un todo y se particularizó el fenómeno, que permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información. Dicha información fue recopilada a través de la encuesta por medio de cuestionarios a comerciantes y usuarios del mercado y la entrevista al administrador del mercado con una guía de entrevista, luego se procesó toda la información.

De la investigación se pudo concluir lo siguiente:

- La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado no cuenta con un modelo de gestión administrativa, que les permita desarrollar de manera óptima sus actividades,
- Que la Alcaldía Municipal cuenta con una relación deficiente por parte del administrador de mercado con los comerciantes,
- No cuentan con políticas de capacitación definidas, que les permitan desarrollar el potencial y las capacidades individuales de los comerciantes.

Al finalizar la investigación se realizaron también algunas recomendaciones tales como:

- Proponer un modelo de gestión administrativa que le permita a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, desarrollar de manera más organizada todas las actividades,
- Se deben de fortalecer las relaciones entre administrador y comerciantes a través de visitas más continuas al mercado para conocer los aspectos relevantes que se necesitan mejorar para lograr resultados satisfactorios,
- Crear un procedimiento que permita orientar la realización de capacitaciones periódicas dirigidas a los comerciantes.

## INTRODUCCIÓN

Puesto que los mercados municipales son lugares muy visitados día con día, cada municipalidad es responsable de asegurarse de brindar servicios de calidad para sus comerciantes y que estos a su vez brinden productos de calidad con una atención adecuada a sus clientes.

Por eso a continuación se presenta el **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE, MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**, por medio de este la Administración de Mercados de Ciudad Delgado dependencia de la Alcaldía Municipal obtiene una herramienta que le beneficiará en la parte administrativa así como también a los usuarios del lugar que recibirán mejores servicios satisfaciendo así a los clientes que cada día demandan de mejores lugares donde realizar sus compras.

El trabajo de investigación se compone de tres capítulos que buscan que la comprensión del modelo sea de manera eficaz, por lo cual a continuación se describe cada uno de ellos:

En el capítulo I se sustenta teóricamente el estudio, presentando antecedentes que se consideran relevantes y necesarios incluyendo generalidades de la alcaldía municipal de Ciudad Delgado, generalidades del mercado de Colinas del Norte, y fundamentos teóricos de los modelos de gestión administrativos y calidad en el servicio.

El capítulo II lo constituye la investigación de campo y fue realizado en el lugar donde se encuentra el mercado de la Colonia Colinas del Norte por medio de la recolección de información importante contando con el apoyo de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, toda la información fue obtenida por medio de encuestas, entrevista y observación directa; realizada a las diferentes personas que conformaron el universo de estudio, y después de tabular, analizar e interpretar los datos, se ha redactado el respectivo diagnóstico y las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En el capítulo III se presenta la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa detallando cada uno de los elementos que lo conforman y su plan de implementación, así como el presupuesto y cronograma para ponerlo en marcha.

Al final se presenta toda la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, EL MERCADO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN EL SERVICIO.**

#### **A. Marco histórico.**

Presenta los datos que forman parte del contexto histórico del Municipio en estudio, a fin de comprender mejor el desarrollo del mismo por medio de sus orígenes y tener así una idea más clara y certera de cómo ha ido evolucionando la ciudad con el paso de los años.

#### **1. Antecedentes del Municipio**

El Salvador está dividido en 14 departamentos, los cuales están agrupados en las siguientes zonas geográficas: Occidental, Central, Paracentral y Oriental. Estos departamentos se encuentran divididos en 262 municipios. El departamento de San Salvador está integrado por 19 municipios uno de los cuales es Ciudad Delgado.

El Municipio de Ciudad Delgado se encuentra asentado a 3.5 km. Rumbo norte de la Ciudad de San Salvador, la altitud sobre el nivel del Mar es de 620m. Está limitado al Norte con los municipios de Apopa y Tonacatepeque, al Noreste y Este por el municipio de Tonacatepeque, al Sureste por el Municipio de Soyapango, al Sur por el municipio de San Salvador y Soyapango, al Suroeste por los Municipios de Cuscatancingo y San Salvador, al Oeste por el Municipio de Mejicanos y al Noroeste con los municipios de Apopa y Cuscatancingo.

El Municipio de Ciudad Delgado, fue fundado en el año de 1935, en virtud del Decreto Legislativo n° 406 del 23 de Octubre de ese mismo año. Decreto que permitió la fusión de los tres pueblos históricos (Santiago Aculhuaca, San Sebastián Texinca, y Asunción Paleca), a fin de conformar uno solo: Villa

Delgado. Siendo instalado el primer gobierno municipal el primero de enero de 1936. Los tres pueblos históricos antes mencionados junto al Barrio Las Victorias, constituyen al presente año 2014 los principales barrios de la Cabecera del Municipio<sup>1</sup>.

## **2. Los tres pueblos históricos**

Santiago Aculhuaca: Fue fundado en el año de 1600 y recibió el título de pueblo en 1736, por el Gobernador y Capitán General de Guatemala el Mariscal Don Pedro de Rivera y Villalón, tenía como caseríos: San José Cortes, Catarina, Calle Real y San José Arrazola, sus fiestas patronales se celebran el día 25 de Julio en honor a Santiago Apóstol, pertenecía al curato de Mejicanos, la Iglesia se construyó desde el año de 1770 impartiendo clases de leer y escribir y los nativos detestaban la enseñanza, en el año de 1793 fue cura párroco el prócer Nicolás Aguilar, desde el atrio de Iglesia los visitantes contemplaban el Valle de las Hamacas, para las luchas que se libraron después de la independencia en contra de la anexión a México y Guatemala, el general Manuel Arzú un militar enviado por Gabino Gainza desde Guatemala en el año de 1822, para invadir a San Salvador, encontraron tropas Salvadoreñas difícil de vencer acantonadas en Milingo, El Callejón del Diablo y de la Cuesta del Atajo, el 15 de Abril de 1828, Aculhuaca era defendida por el Coronel Rafael Merino, quien fue derrotado por Arzú y es incendiado el poblado por tropas guatemaltecas que atacaron en los campos y caminos a personas no combatientes, las mujeres fueron violadas y golpeadas, sus cabellos fueron cortados y sus trenzas colgaban de los árboles, el 31 de Julio de ese mismo año, los Salvadoreños atacan a los guatemaltecos comandados por Montufar y son derrotados con grandes pérdidas en Aculhuaca; en dicho atrio de su Iglesia se encontraba el mausoleo en donde descansan los restos del cura y humanista Juan Bertis Malespín y el General Francisco

---

<sup>1</sup> Girón Hernández, Carlos Roberto; López Pérez, Claudia Lissette; "Propuesta arquitectónica del Complejo de Convivencia Familiar para el Municipio de Ciudad Delgado"; año 2014; pag. 14-16

Malespín, quien fue Presidente de la República en el año 1844 y se caracterizó por su crueldad, fusilando al sacerdote Pedro Crespín en enero de 1845 y fue excomulgado por el Obispo Jorge Viteri y Ungo. Aculhuaca está en una planicie rodeada de barrancos, según datos estadísticos de 1860 por el ilustre Ignacio Gómez Menéndez, este pueblo tenía un clima fresco escogido por personas enfermas para curarse y mejorar en salud, que era cultivado de maíz, frijol, arroz, yuca, camote, jícama, plátanos y frutas variadas que abastecían diariamente la plaza de San salvador, sus grandes ríos el Tomayate y Acelhuate, dos quebradas y varios ojos de agua en donde pescaban tepemechín, palometa, pepesca, mojarra, chimbolón, tacasonte, roncadador y otras especies de pescados, en sus fincas había árboles de madre cacao, guachipilín, tempisque, cicahuite, güiliguiste y madera para leña, sus habitantes de buenas costumbres, los hombres inclinados a la milicia y a los licores fuertes, sus hombres vestían de blanco, una faja de color en la cintura, sombrero de palma y junco, sus mujeres de falda negra y huipil ( blusa sin mangas) cubiertas de la cabeza con manto blanco, en 1873 las edificaciones de la Alcaldía y la Iglesia son destruidas por un terremoto.

San Sebastián Texincal: Sus suelos eran bañados por el río Acelhuate, que en náhuatl significa: agua de riego o río que tiene ninfas, la topografía de este pueblo es quebrada, con grandes abismos, que con terremotos ocasionaban derrumbes, se encontraba entre 6 barrancos uno de ellos de nombre Cuasaltitán, en sus tierras se encontraban los zacates cola de coyote, sacapataste, talquezal, grama, árboles de quebracho, canelo, guachipilín, guiliguiste, chaperno, palanco, cordoncillo, mozotillo, laurel, chapulastapa, madre cacao; árboles frutales como el zapote, ulzapote, matazano, aguacate, nance, sincuya, coyol, coco, paterno, cuginicuil, anona, papayos, icaco, mamey, palo de pito, jocote, marañón, mangos, naranjas, limones, jícaros redondo y largo, plátanos y guineos; tiene 4 fuentes de aguas potables llamadas, Pila del Ujuste, Tecomates, La Pena y Cuasaltitan, del río Acelhuate sacaban el pescado Tepemechín, sus habitantes

eran aficionados a las diversiones y al aguardiente, con fuertes costumbres religiosas sus fiestas religiosas se celebran el 20 de Enero y se trata de conservar la fiesta de los Moros, sus habitantes varones rechazaron la carrera de las armas, eran personas sumisas y obedientes, compraban muchos toritos para amansar, y tenían muchas aves domésticas y cerdos, en sus campos se encontraban venados, cerdos de monte, la cotuza, mapaches, conejos, pezotes, tepezcuintle, zorra, oso colmenero, gato servante, taltuza, garrobo, iguana, tigrillo y como aves, la chacha, la guara, loro, chocoyo y catalnicas palomas como tres patacones, las calenturas, Turcas y tortolitas, el cuervo, el zanate, el tordito, el cheje, la perdiz, gallina guinea, codorniz y solo cinco personas tenían una vaca parida o una bestia caballar. Aunque todas estas especies al año 2014 en su mayoría están extintas dentro de los límites del municipio

Asunción Paleca: este pueblo poseía yacimientos de Yeso, de muchos colores, se desarrolló la alfarería, con la llegada de los españoles, aparecieron indios cakchiqueles de origen guatemalteco, que acompañaban a los hermanos de Alvarado, los caseríos de Milingo y Arenales pertenecían a esta comprensión territorial, sus fiestas religiosas las celebran el día 16 de agosto, sus tradiciones en peligro de desaparecer como la de los Moros, según estadísticas de 1860 de Ignacio Gómez, el pueblo de Paleca gozaba de una temperatura templada, tenía 6 fuentes de agua potable, El Bálsamo, El Zapote, La Loma, Aguacate, Chorro Grande y La Paterna, además de tener el Acelhuate y Tomayate, de donde sacaban pescado de un buen sabor, en sus tierras se cultivaban maíz, frijol, yuca, Caña de azúcar y como frutas el zapote, sunzapotes, mangos, paternas, quijinicuiles, anonas blancas y coloradas, jocotes que eran vendida en la capital, en sus montes habían venados, cerdos de montes, mapaches, cotuzas, conejos y otros que servían para cazar, su población era de costumbres respetuosas y serviciales, los hombres vestían pantalón y camisa, sus mujeres con faldas negras y faja blanca y se cubrían la cabeza con trapos blancos, al norte el cerrito

Pupulugachin y las minas de yeso, eran trabajadas por mujeres que 175 eran alfareras<sup>2</sup>.

### **3. Integración de los tres pueblos.**

Los tres pueblos mencionados por Decreto Legislativo del 28 de Febrero de 1901, se extinguieron como pueblos y se convirtieron en barrios de San Salvador y luego fue derogado el 31 de marzo de 1903. Por Decreto Legislativo de 18 de mayo de 1928, expedida durante la administración del Doctor don Pio Romero Bosque, se elevó a la categoría de villa el pueblo de Aculhuaca, por haber “alcanzado un alto grado de progreso comercial, agrícola e industrial” y haber “mejorado de manera notable tanto en el orden material como en la cultura de sus habitantes.”<sup>3</sup>

Estos pueblos (Aculhuaca, San Sebastián y Paleca) eran separados por la calle y habían desarrollado rivalidades que llegaban a la violencia, sobre todo entre Aculhuaca y San Sebastián, especialmente entre los jóvenes que eran conocidos por marabuntas, bajo la administración y manipulación del dictador Maximiliano Hernández Martínez, se convocaron a cabildos abiertos amañados y los pueblos conjuntamente solicitaron “su fusión para formar una solo entidad” la Asamblea Legislativa, después de recibir el informe favorable del poder ejecutivo, decreto el 23 de octubre de 1935, erigir como nueva villa con el nombre de Delgado, que era el apellido del prominente prócer de la independencia Doctor José Matías Delgado, aunque este nombre contravenía el decreto dado por la Asamblea Legislativa del 25 de Septiembre de ese mismo año que ordenaba que “por ningún motivo deberá cambiarse el nombre primitivo o autóctono de ninguna localidad del país”, las municipalidades funcionaron hasta el 31 de Diciembre de 1935 y entre los Alcaldes fue elegido uno de ellos y el Poder Ejecutivo designó

---

<sup>2</sup> Girón Hernández, Carlos Roberto; López Pérez, Claudia Lissette; “Propuesta arquitectónica del Complejo de Convivencia Familiar para el Municipio de Ciudad Delgado”; año 2014; pag. 14-16

<sup>3</sup> <http://biblioteca.utec.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11298/140/5/56985.pdf>

como asiento para el funcionamiento municipal a la Villa de Aculhuaca empezando el 1 de Enero de 1936<sup>4</sup>.

## **B. Generalidades de la Alcaldía Municipal**

### **1. Antecedentes de la institución.<sup>5</sup>**

El primer alcalde fue el señor Carlos Mayorga Castillo, treinta y tres años después, el 17 de septiembre de 1968, la Asamblea Legislativa le otorga el título de ciudad, nombramiento que propició el desarrollo de Ciudad Delgado en todos los niveles: educación comercio y salud. Al año 2014 el Gobierno Municipal está ubicado en Av. Acolhuatan y calle Morazán número 20, Ciudad Delgado y su alcalde es el licenciado José Tomas Minero.

### **2. Misión y Visión.**

**Misión:** Un gobierno municipal que administra los bienes y servicios públicos, gestiona recursos para la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes; con eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, equidad y participación ciudadana.

**Visión:** Ser un municipio con alto nivel de desarrollo humano, donde los sectores sociales y económicos junto con el Gobierno Local, trabajen juntos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes con transparencia y participación; donde los máximos valores, sean equidad, justicia, democracia y solidaridad<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Girón Hernández, Carlos Roberto; López Pérez, Claudia Lisette; "Propuesta arquitectónica del Complejo de Convivencia Familiar para el Municipio de Ciudad Delgado"; año 2014; pag. 14-16

<sup>5</sup> Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Disponibilidad: <http://www.ciudadelgado.gob.sv/turismo-y-cultura/historia-de-ciudad-delgado>; 26/11/2014.

<sup>6</sup> Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. "Descripción general del Municipio de Delgado Alcaldía Municipal" Edición: Primera Edición. País: El Salvador. Editorial: Ninguna. Año: 2013. Pág. 2-3, 10.20

### **3. Objetivo y ejes estratégicos.**

Objetivo: Lograr un desarrollo humano sustentable y sostenible para los habitantes del municipio, donde se viva en auténtica democracia, equidad y justicia social.

Ejes estratégicos.

1. Desarrollo humano integral: mejorar las condiciones de vida de la población, en las aéreas como de salud, educación y seguridad ciudadana, que generen cambios significativos en la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente en aquellos sectores con mayores dificultades de acceso a estos servicios.
2. Desarrollo económico: el crecimiento de los sectores productivos tradicionales, micro y pequeñas empresas ya existentes, diversificado su producción y atraer inversión privada empresarial al municipio, en armonía con el medioambiente y la persona humana.
3. Modernización y fortalecimiento institucional: mejorar la calidad de los servicios y disminuir tiempo en los procesos administrativos necesarios para generar cambios en la imagen del municipio y conformidad en la realización de los tramites, que permita una satisfacción en la población por el trabajo que la administración local realiza con la calidad y transparencia y contribuya a la mejora de ingresos por los tributos e impuestos y de la infraestructura municipal y comunitaria.
4. Participación ciudadana y sectorial: la apertura de espacios y el fortalecimiento de los mecanismos de participación donde las personas, las comunidades y los diversos sectores tomen parte en el proceso de búsqueda de soluciones a los problemas comunes.
5. Medio ambiente: retomar el tema de medio ambiente dentro del trabajo municipal, ya que toda iniciativa de desarrollo debe ser sustentable y sostenible y eso solo lo logramos si respetamos y preservamos el medio ambiente, que permite mejorar la calidad de vida de la población.

#### 4. Niveles de estructura organizativa.<sup>7</sup>

**Primer nivel: alta dirección:** Este nivel está integrado por los miembros del Concejo, el Alcalde Municipal y el Gerente General con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno Local, con plenas facultades para desarrollar la Autonomía del Municipio dentro de los límites establecidos por la ley. El Gerente General participa para dar la opinión ilustrativa, ya que no está facultado por la ley para emitir voto en las decisiones del Concejo.

**Segundo nivel: nivel asesor:** Son unidades de asesoramiento al Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General en la gestión administrativa y de control, realizando funciones específicas de trabajo, en este nivel se encuentran: sindicatura, Comisiones Municipales, Secretario Municipal, y Comité Técnico, esta última integrada por todos los gerentes de línea, auditoría interna y unidad jurídica.

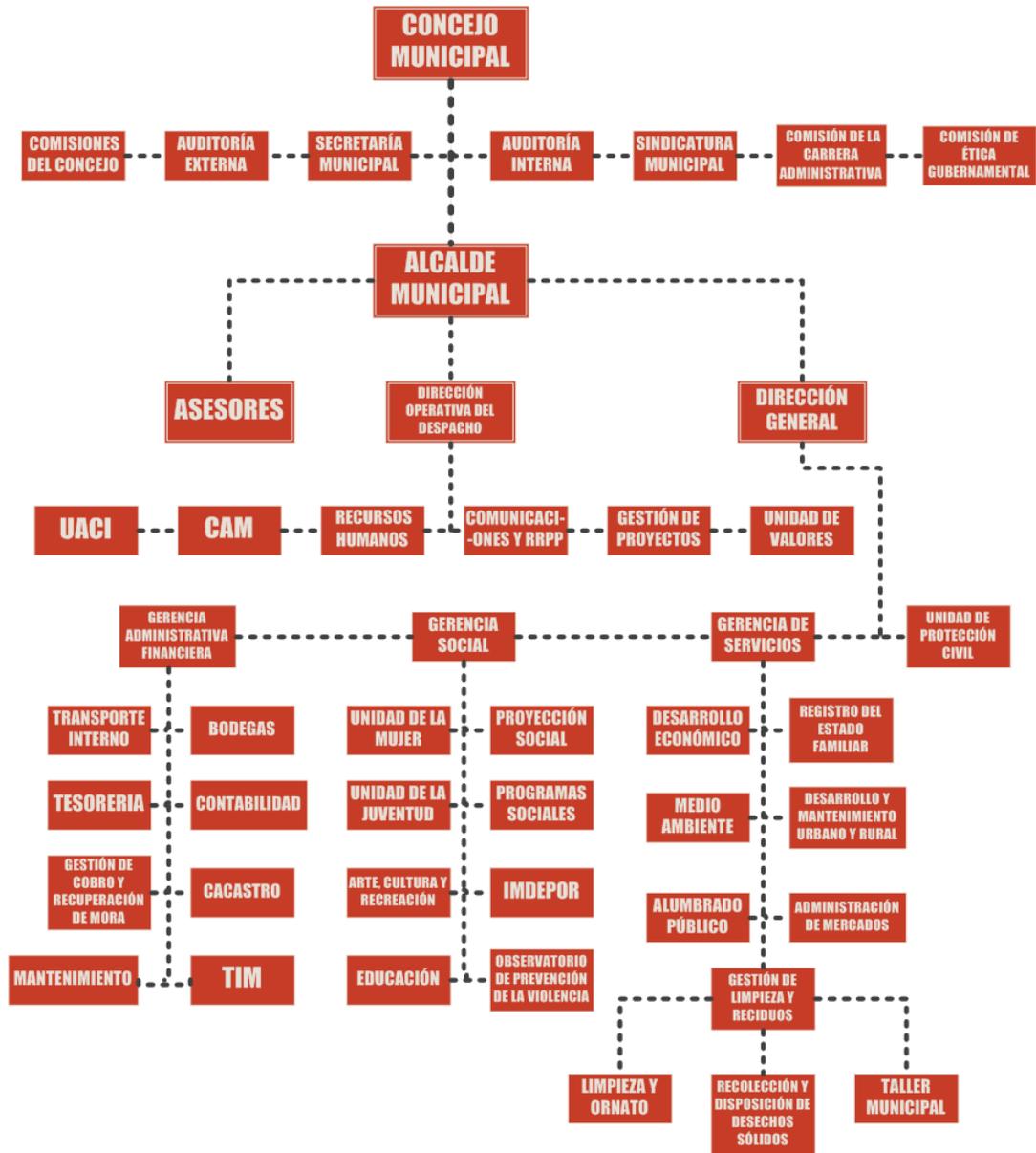
**Tercer nivel: dirección intermedia:** Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de gerencia de línea y que por lo tanto forman parte del nivel direccional encargados de planificar, dirigir, organizar y controlar y que a su vez, ejercen jurisdicción sobre otras jefaturas menores pero que son parte de este nivel.

**Cuarto nivel: operativo:** Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y que están para cumplir órdenes de los jefes inmediatos, además contribuyen en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.

---

<sup>7</sup> Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. "Manual de Organización y Funciones" Edición: Segunda Edición. País: El Salvador. Editorial: Ninguna. Año: 2007. Pág. 7.

## ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO



FUENTE: <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/estructuraorganica.html> ;  
 26/11/2014

## **5. Servicios que proporciona la institución.<sup>8</sup>**

- a. Servicios Catastrales: los cuales consisten en la venta de mapas catastrales y ubicación de direcciones e inmuebles.
- b. Administración de Cementerios: se encarga de prestar servicios de exhumación y conexos.
- c. Registro del Estado Familiar: se realizan diferentes trámites relacionados con el estado familiar dentro de las cuales se encuentran: registro de nacimiento, registro de defunciones, constancia de soltería, matrimonios celebrados ante el alcalde, inscripción de actos y hechos jurídicos locales, etc. Y relacionados a la identificación de personas tales como: emisión de carnet de menoridad, constancia domiciliar, etc.
- d. Barrido de Calles: prestación de los servicios de limpieza de las calles y sitios de uso público que contribuyen al bienestar del municipio.
- e. Recolección de desechos sólidos: concertar y coordinar estrategias y actividades que promuevan la participación responsable de todos los actores del municipio en la protección, conservación y recuperación del medio ambiente.
- f. Administración de Mercados: creación, organización y administración de los mercados, que le corresponde a la alcaldía, por medio de mantenimiento, ubicación de puestos, cobros de impuestos y propaganda para incentivar las compras.
- g. Policía Municipal (CAM): garantiza el orden en los espacios públicos, bienestar a la ciudadanía, cumplimiento de leyes municipales y otras actividades de soporte como emergencias nacionales, campañas de salud, entre otras.

---

<sup>8</sup> Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Disponibilidad: <http://www.ciudaddelgado.gob.sv/servicio-grales.html>. Fecha de consulta: 02 de Marzo de 2014

## 6. Marco normativo de la Administración Municipal

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, y siendo estos los encargados de la administración de los mercados es necesario analizar algunas leyes cómo se verá a continuación:

La alcaldía municipal de Ciudad Delgado, como toda entidad gubernamental, debe ser regida por reglamentos o base legal que la ampare, tanto a la entidad como a los empleados de la misma.

- **Constitución de la República de El Salvador**<sup>9</sup>

Establece en los artículos siguientes lo relacionado a las municipalidades:

**Art. 202.** Para el Gobierno local, los departamentos se dividen en Municipios, que están regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico, y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

**Art. 203.** Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

**Art.205.** Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

**Art.206.** Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el municipal respectivo; y las instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

**Art. 207.** Los fondos municipales no se podrán centralizar en el fondo general del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios. Para garantizar el desarrollo y autonomía económica de los municipios, se creará un

---

<sup>9</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983 del Diario Oficial N°234, Tomo N°281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una Ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

- **Código Municipal de El Salvador<sup>10</sup>**

En El Salvador, los Municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se consideran con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa 1986).

Para su funcionamiento, el Gobierno de El Salvador aprobó en 1986 el Código Municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales.

Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través de ciertas atribuciones, entre las cuales se menciona (Asamblea Legislativa, 1986):

- La autonomía en la generación de los ingresos.
- Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo.
- Protección de los recursos naturales.
- Promoción de ferias y festividades.
- Promover a la participación ciudadana.

**Art. 2.** El municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con una autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con

---

<sup>10</sup> Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N-274. Fecha 31/01/1986; Diario Oficial N-23, Tomo N-290, publicado el 5 de febrero de 1986.

las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general , gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

**Art.108.** Además de lo previsto en este Código, la Corte de Cuentas de la Republica ejercerá la vigilancia, fiscalización y control sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicará las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

- **Ley General Tributaria Municipal de El Salvador.<sup>11</sup>**

**Art. 1.** La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el Art. 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República de El Salvador. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el código municipal y otros ordenamientos legales.

**Art.5.** Son tasas municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

- **Ley Reguladora de Endeudamiento Público de El Salvador.<sup>12</sup>**

**Art. 2.** Para los efectos de esta ley, se entenderá como ingreso operacional los ingresos corrientes más las transferencias del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) Y como ahorro operacional el resultado de los ingresos operacionales menos los gastos corrientes del ejercicio fiscal anteriores.

**Art. 4.** La deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar

---

<sup>11</sup> Ley General Tributaria Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo N-86, Fecha 17/10/1991; Diario Oficial N-242, Tomo N-313, publicado el 21 de diciembre de 1991.

<sup>12</sup> Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo N-930, Fecha 21/12/2005; Diario Oficial N-238, Tomo N-369, publicado el 21 de diciembre de 2005.

obras que permiten obtener ingresos a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos.

- **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES)<sup>13</sup>**

Las municipalidades para su operatividad y subsanar sus necesidades, manejan tasas impositivas propias, pero cabe destacar que es necesario que cuenten con un aporte por parte del Estado generado a través del presupuesto de la nación, por esa razón se creó el Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) el cual estará constituido por un aporte anual igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado y que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en el artículo 4 de esta ley, el cual podrá financiarse con los subsidios y aportaciones que posteriormente le otorgue el Estado, donaciones, préstamos internos y externos, bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

**Art.4.** El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población 50%

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial 5%

El 50% a que se refiere el criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, con base a la población de cada municipio, el 25% se distribuirá en los doscientos sesenta y dos municipios de forma equitativa y el 20% se asignará de acuerdo a los índices de pobreza generados a partir de los

---

<sup>13</sup> Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Decreto Legislativo N°74, Fecha 08/09/1988; Diario Oficial N°176, Tomo N°300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

datos del censo oficial vigente, generándose así una clasificación de rangos de población por pobreza; y el 5% a distribuirse se hará por la extensión territorial del municipio.

Las instituciones antes mencionadas dictan los reglamentos internos e instructivos necesarios para la consecución de los fines de los municipios; apoyan a las municipalidades en los aspectos gremial, jurídico y legal; fortalecen los procesos de modernización de los Municipios a través de la asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación y asignación los recursos económicos necesarios para facilitar el financiamiento y realización de obras y proyectos en beneficio de los municipios.

- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)<sup>14</sup>**

**Art. 9.** Cada institución de la Administración Pública establecerá una unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de contrataciones y adquisiciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Las municipalidades podrán asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los concejos municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales, debidamente registradas en las municipalidades.

**Art.17.** La máxima autoridad de una institución, sea que su origen provenga de elección directa, indirecta o de designación, tales como Ministros o Viceministros

---

<sup>14</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador. Decreto Legislativo N-868, Fecha 05/04/2000; Diario Oficial N-88, Tomo N-347, publicado el 15 de mayo de 2000.

en su caso, presidente de instituciones, Fiscal General de la República, Procurador General de la República, Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos, Directores de instituciones descentralizadas o autónomas, a quienes generalmente se les atribuye la representación legal de que se trate y el Alcalde, en el caso de las municipalidades, en adelante para los efectos de esta ley, se le denominará el titular o los titulares.

- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)<sup>15</sup>**

Esta ley tiene por objeto Normar y armonizar la gestión financiera del sector público y por lo tanto rige a las municipalidades:

**Art. 2.-** Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el título V de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el gobierno central.

---

<sup>15</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera de Estado. Decreto Legislativo No.: 516, Fecha: 23/11/1995, Diario Oficial No.: 7, Tomo No.: 330, Fecha Publicación: 11/01/1996

Además de este cuerpo de leyes, las municipalidades también están obligadas a cumplir con las normativas y disposiciones que establecen las instituciones siguientes:

- **Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)<sup>16</sup>**

La Corporación tiene los siguientes fines:

- 1- Contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal, y ayudar a construir en El Salvador una sociedad democrática y participativa.
- 2- Promover y consolidar el proceso de reforma tendiente a la descentralización financiera, económica, política, funcional y administrativa del Estado.
- 3- Propiciar a las municipalidades del país un marco jurídico legal actualizado.

Entre sus actividades gremiales, legales y políticas de acuerdo a sus estatutos, podemos mencionar:

- Promover el funcionamiento de los Concejos Departamentales de Alcaldes.
- Incentivar a las municipalidades para que promuevan la participación de las comunidades a través de los mecanismos establecidos en el Código municipal.
- Apoyar y promover la carrera administrativa municipal.
- Promover, apoyar y canalizar la asistencia técnica a los municipios en materia administrativa, financiera, desarrollo urbano y rural, planificación, y cualquier otra de interés municipal.
- Estudiar y proponer las instancias correspondientes las reformas de leyes

---

<sup>16</sup> Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador. Decreto Legislativo N-66, Fecha 06/11/1941; publicado el Diario Oficial N-254, Tomo N-131 el 13 de noviembre de 1941.

que permitan la representación política proporcional en el Concejo municipales y otras instancias de participación política en el ámbito local.

- **Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)<sup>17</sup>**

El ISDEM, es un ente destinado a prestar servicios de asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación a las municipalidades para el mejor desempeño de sus funciones y atribuciones.

**Art. 1.** Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que el texto de la presente Ley podrá denominarse "ISDEM"

**Art. 3.** El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

**Art.5.** El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de estas.

**Art. 10.** El Instituto no distribuirá utilidades o beneficios pecuniarios entre las Municipalidades. Cualquier superávit o déficit del ejercicio, afectará su fondo patrimonial.

- **Normas Técnicas de control interno de la Corte de Cuentas de la República**

Decreto Legislativo N° 03, fecha 24 de noviembre de 2010; Diario Oficial N° 232 publicado el 10 de Diciembre de 2010, Tomo N° 389.

Constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades,

---

<sup>17</sup> Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo N°616, Fecha 04/03/1987; Diario Oficial N°52, Tomo N-294, publicado el 17 de marzo de 1987.

sociedades y empresas del sector público y sus servidores (de ahora en adelante “Instituciones del sector público”).

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado cuenta con normas técnicas de control interno específicas las cuales constituyen las directrices generales que establece la municipalidad para la realización de sus actividades. Su cumplimiento es de carácter obligatorio para el concejo municipal, juntas directivas de unidades descentralizadas, comisiones, jefaturas de unidades organizativas y demás servidores municipales a fin de proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos.

**Art. 15.** El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas de unidades organizativas, deberán administrar los recursos de la municipalidad considerando el nivel de riesgo de cada una de las decisiones, tomando en cuenta el costo beneficio, permitiendo la evaluación del desempeño y de la gestión realizada por el fomento de la transparencia.

**Art. 16.** El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, mantendrán una relación interactiva y proactiva con las unidades organizativas bajo su jurisdicción, a efecto de propiciar un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, orientándolos esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y metas.

**Art. 17.** El concejo municipal por medio de las juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, definirán y evaluarán la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, se representará gráficamente en un organigrama acorde a su naturaleza.

- **Normas Técnicas de control interno específicas de la Municipalidad de Delgado departamento de San Salvador.**

Decreto Legislativo N° 253, fecha 30 de Octubre de 2006; Diario Oficial N° 55 publicado el 21 de Marzo de 2007, Tomo N° 374

**Art. 1.-** Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de Delgado, aplicable con carácter obligatorio, al Concejo Municipal, gerencias, jefaturas y empleados de la Municipalidad.

**Art. 188.-** El Concejo Municipal, será responsable de la ejecución de proyectos de obras públicas, deberán establecer registros contables, utilizando el rubro de inversiones en proyectos y programas, con las cuentas y subcuentas que contenga el sistema contable; siguiendo el proceso de registro establecido por la normativa contable respectiva.

**Art. 189.-** El Concejo Municipal, estará obligado a elaborar y ejecutar en forma eficiente, efectiva, económica y oportuna, un plan de mantenimiento preventivo de las obras públicas bajo su responsabilidad. El mantenimiento de las obras pública se iniciará conforme lo requiera la naturaleza de la obra

**Art. 200.-** Todos los bienes inmuebles propiedad de la Municipalidad, deberán estar amparados o documentados a través de escrituras públicas, las cuales amparan el título de propiedad.

Dichos documentos deberán estar debidamente inscritos en el registro correspondiente, tales documentos tienen que estar en custodia del Tesorero Municipal.

**Art. 201.-** Las propiedades deberán ser revaluadas anualmente, a fin de que el valor en libros se apegue a la realidad y el valor en los estados financieros sean razonables.

**Art. 202.-** Cuando se compra un bien inmueble, deberá ser contabilizado con base a la fecha de la escritura pública, aunque éste haya sido adquirido por medio de crédito e inmediatamente dentro del mismo mes deberá ser registrado

Los mercados municipales cuentan con los 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.

### **C. Aspectos generales de la administración de mercados<sup>18</sup>**

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 más importantes del 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. Es así como la municipalidad tiene como obligación velar en las respectivas localidades acerca de la salubridad, ornato, higiene pública, pesos y medidas de los productos y la 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. 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.

---

<sup>18</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/381.1-H868d/381.1-H868d-Capitulo%20I.pdf>

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. La parte empresarial de los mercados es la base del éxito de éstos, ya que en su funcionamiento automáticamente se está inyectando desarrollo económico al país, y por ende los beneficiarios de los mercados son los vendedores y compradores.

Otro punto importante es el ingenio que caracteriza a los vendedores de los mercados, los cuales se han convertido en entes emprendedores del desarrollo empresarial y en impulsores del desarrollo de los pueblos y de la zona donde ellos están ubicados.

Los mercados generan beneficios económicos y sociales para la población en su conjunto, ya que en estos se mueven grandes flujos de dinero que llevan a dinamizar más la economía al grado de hacerlos permanentes, y en ellos se pueden encontrar una diversidad de productos en un mismo local.

La parte fiscal de los mercados municipales es clave para el desarrollo de éstos, ya que mide la capacidad y solvencia financiera de los mismos. Lo ideal de un mercado es que sus ingresos sean mayores que sus egresos. Sin embargo, en el caso salvadoreño, estos han venido arrastrando déficit presupuestario, lo cual se ha traducido en obstáculos para el desarrollo de los mismos, frecuentemente debido a factores políticos partidarios, ya que se han tenido administraciones con poca visión emprendedora empresarial, asimismo se ha carecido de planes estratégicos bien definidos de ingresos y proyección social.

La parte comercial de los mercados municipales es clave en el desarrollo de éstos, ya que el dinamismo comercial que se da en ellos es la actividad protagonista de su desarrollo.

Para la presente investigación, los mercados municipales son entidades conformadas por la agrupación de vendedores y vendedoras informales y microempresarios, que están bajo la supervisión de la municipalidad del lugar geográfico, donde se encuentran localizados, además de constituirse en centros de intercambio de bienes de consumo; se consideran también como espacios turísticos que brindan entretenimiento, salud y ahorro en la economía familiar.

### **1. Antecedentes históricos del Mercado de Colinas del Norte<sup>19</sup>**

En función de que el Mercado de la colonia Colinas del Norte se encuentra dentro del municipio de Ciudad Delgado, es necesario también reconocer que existe un instrumento que norma las actividades de los mercados dentro del Municipio:

- **Ordenanza de organización y funcionamiento del sistema de mercados del Municipio de Delgado**

Esta ordenanza pretende poner un orden dentro de las actividades relacionados con los mercados dentro del municipio y sus diferentes autores tal como lo especifica el Artículo uno de la referida Ordenanza.

Artículo 1.- El Mercado Municipal, es un Centro Comercial de Servicio al público, esta Ordenanza tiene por fin regular la dirección, control, organización y funcionamiento del mismo, y definir los derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones de Arrendatarios, Usuarios y Administrador. Con la visión de mantener el orden, disciplina y armonía entre empleados, arrendatarios y público en general, en lo sucesivo de esta ordenanza el mercado municipal se identificará como el mercado o el centro comercial, o "La Placita"<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

<sup>20</sup> Ordenanza de organización y funcionamiento del sistema de mercados del Municipio de Delgado; Decreto Municipal N° 20/2000 Fecha 21/07/2000; D.O N° 152; Tomo N° 348; Fecha 17/08/2011

Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Durante la época precolombina, la compra y venta de productos era desarrollada en los “tiangués”, los cuales ocupaban lugares públicos durante días determinados. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales.

Los vendedores de la colonia Colinas del Norte no contaban con una infraestructura adecuada para la comercialización de sus productos, los cuales realizaban sus actividades comerciales en la calle principal de acceso de la colonia, obstruyendo las áreas peatonales y de tráfico vehicular. Además, los puestos de venta carecían de las condiciones sanitarias exigidas por el Ministerio de Salud.

Colinas es una colonia de vivienda mínima de 1,133 viviendas, construida en la década de 1980 al norte del municipio, se conecta con el casco urbano a través de la carretera Troncal del Norte. Al surgir en plena guerra en una zona recrudescida por el conflicto, los pobladores tuvieron la necesidad de acercar las actividades comerciales de productos de primera necesidad a una población que se sentía más segura de no alejarse de la colonia para efectuar sus compras y no arriesgar, sobre todo a los niños que permanecían en casa al cuidado de algún adulto, mientras los padres trabajaban. Es así que surge un tiangué sobre la calle principal de la colonia en que la oferta y demanda es integrada por sus mismos pobladores, llegando al año 2014 a convertirse en una alternativa comercial, supliendo las necesidades de unas 12.000 personas en 3,000 viviendas que constituyen la zona.

La municipalidad estableció la necesidad de edificar una pequeña infraestructura para que unos 52 comerciantes puedan comercializar sus productos y así contribuir a la economía del hogar de las familias que habitan la zona.

En este marco surgió la iniciativa de desarrollar el proyecto del mercado de Colinas del Norte, tratando de aprovechar al máximo el espacio del terreno disponible, específicamente para crear un lugar seguro y adecuado para continuar desarrollando las actividades comerciales, acercamiento y de encuentro de las familias.

El referido mercado se terminó de construir en el año 2014 y sus instalaciones fueron inauguradas en Julio de 2014; gracias a cooperación externa que hizo posible la construcción del mercado municipal, cuya inversión fue de la manera siguiente: por parte de la Cooperación Internacional de Asturias, se hizo una inversión de 80,861.34 dólares y una contrapartida de la municipalidad de 39,529.05 dólares.

El Mercado se encuentra dentro del perímetro urbano y se dedica al comercio de productos perecederos tales como frutas, verduras, carnes y otros, comida preparada como pupusas entre otros, ropa, calzado, artículos de limpieza y de uso doméstico en gran variedad. (Ver Anexo 4).

Las ventas de tipo detallista, donde la mayoría de los clientes o compradores son peatones y tienen su residencia a pocas cuadras, se han reubicado por la municipalidad en las instalaciones en un lugar apropiado.

El mercado está bajo la administración del personal siguiente<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

Cuadro n° 1

Área	Cargo	Plazas
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Administrador	1
	Asistente	1
<b>GESTIÓN DE COBRO</b>	Encargado	1
	Cobrador	2
<b>MANTENIMIENTO</b>	Encargado	1
<b>LIMPIEZA</b>	Auxiliar	5
TOTAL		11

- Fuente: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

## 2. Ubicación geográfica

Como ya se dijo, el Municipio de Delgado se encuentra asentado a 3.5 km. Rumbo norte de la Ciudad de San Salvador y forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador. La altitud sobre el nivel del Mar es de 620m.

El mercado se encuentra ubicado a cuatro kilómetros del casco urbano de Ciudad Delgado sobre la Carretera Troncal del Norte, a la altura del Kilómetro 7 ½, el inmueble se encuentra a la entrada de la Urbanización Colinas I, teniendo como colindantes al Norte, poniente y sur con la Urbanización Colinas del Norte, al oriente con la Carretera Troncal del Norte. (Ver Anexo 3). El mercadito cuenta con un área de 754.33 m<sup>2</sup>.

### D. Marco teórico de referencia relativo al modelo de gestión administrativa y calidad en el servicio.

#### 1. Modelo

La constitución de los modelos, no es una nueva idea, se utiliza con frecuencia en forma inconsistente en situaciones de problemas básicos. Es un elemento

clave para la dirección efectiva en una organización, de la misma manera deben de tomar decisiones para resolver problemas presentes, deben elegir diversas estrategias y formas de acción con una elaboración y uso de un modelo.

### **a. Concepto**

Uno de los planteamientos de (Harold & Heinz, 2004) acerca del modelo es el siguiente:

“Es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad o un problema. Aíslan una entidad de su entorno de tal manera que pueda examinarse sin ruido o perturbaciones de otras influencias del medio circulante.”(p.348).

Según Koontz & Weihrich (2004), en Administración de una perspectiva global dicen:

“Modelo es la forma predeterminada por seguir para efectuar una obra, actuando como una muestra extraída de la realidad. Además, es el punto de partida para la administración racional y el medio para analizar y sintetizar situaciones o sistemas complejos. Su confiabilidad es el campo organizacional es relativa, ya que implementarlos en el marco social de una organización se dificulta por la imposibilidad de predecir comportamientos humanos.”

Según Pulido (2003), en Análisis y Diseño de Experimentos, Modelo es:

“El conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o solucionar problemas.”

Córdoba (1979), en Modelos y técnicas de sistemas aplicados a la Administración de proyectos, define el modelo como:

“Una representación de la realidad de la cual han sido abstraídos elementos no esenciales, con el fin de despejar la emisión de los factores esenciales que están influyendo en una situación determinada.”

Además de las definiciones anteriores también se puede decir que Modelo es: El conjunto de elementos que se relacionan entre sí y que sirven a la organización como base de análisis para la resolución de conflictos o estudio de casos particulares que se puedan generar dentro de la empresa a fin de dar una respuesta satisfactoria a dichas situaciones.

### **b. Importancia de los Modelos<sup>22</sup>**

Los modelos son herramienta clave para toda organización ya que proporciona mayor comprensión de un problema y mayor capacidad para prever situaciones que puedan afectar el buen desempeño de la organización.

Hay que preceder por tanto a la delimitación del campo sobre el que se va a actuar, a pesar de esta delimitación se encontrará que el modelo es una entidad compleja integrada por un conjunto de factores entre los que existen diversas relaciones de interdependencia o casualidad.

Tampoco suele ser una tarea fácil localizar esos factores y sus relaciones. Más para llegar a la formulación del modelo hay que superar y resolver todas estas dificultades. Por tanto, un modelo queda formulado en cuanto se especifiquen las variables y las relaciones que los ligan.

El propósito de un modelo es prever un medio para analizar el comportamiento del sistema con el fin de mejorar su desempeño o si el sistema no existe todavía para definir la estructura ideal de ese sistema futuro, indicando las relaciones funcionales entre sus elementos. La realidad de la solución obtenida del modelo depende de la validez de este para representar el sistema real. Una ventaja importante de un modelo es que permite examinar el comportamiento del sistema sin interferir con la operación que se está realizando.

---

<sup>22</sup> Flores Herrera, Ana Cecilia; Vásquez de Vásquez, Rubidia Yaqueline; "Diseño de un modelo de control de inventarios, que contribuya a la determinación de costos, en las medianas empresas distribuidoras de productos químicos farmacéuticos del Municipio de San Salvador", año 2008

### **c. Clasificación**

En la clasificación de los modelos se describen tres a la vez tienen sub Clasificaciones según se detallan a continuación<sup>23</sup>.

- Modelos Físicos,
- Modelos Simbólicos, y
- Modelos de Comunicación

Cada una de ellas se detalla de la siguiente manera con su Sub clasificación.

#### **i. Modelos Físicos**

Los modelos físicos se clasifican de la siguiente manera:

- Modelos Icónicos

Representan la unidad estudiada en cuanto a su apariencia y hasta cierto punto, en cuanto a sus funciones. Con frecuencia son versiones a escala reducida a lo real, como por ejemplo: Aviones a escala, maquetas de edificios, paisajes como los que emplean los ingenieros, diseñadores y arquitectos.

- Modelos Análogos

Exhibe el comportamiento de la entidad real del que está siendo estudiada, pero no tiene el mismo aspecto. Los modelos análogos son mucho más abstractos que los modelos icónicos.

#### **ii. Modelos Simbólicos.**

Los modelos simbólicos se clasifican de la siguiente manera.

---

<sup>23</sup> Flores Herrera, Ana Cecilia; Vásquez de Vásquez, Rubidia Yaqueline; "Diseño de un modelo de control de inventarios, que contribuya a la determinación de costos, en las medianas empresas distribuidoras de productos químicos farmacéuticos del Municipio de San Salvador", año 2008

- Modelo Narrativo.

Es una descripción por medio del lenguaje de las relaciones que existen en un proceso o en un sistema.

- Modelos Gráficos.

Describe partes o pasos de una entidad o proceso mediante una representación gráfica. Un diagrama de flujo, que se usa en el desarrollo de las aplicaciones de las computadoras, simboliza los sucesos, las acciones y muestran el orden o la secuencia que deben seguir en el caso de que cierta acción deba ser ejecutada, o un problema específico deba ser resuelto.

- Modelos Matemáticos

Son mucho más rigurosos que los anteriores y se valen de variables cuantitativas (fórmulas) para representar las partes de un proceso o de un sistema.

- Modelo Descriptivo

Es aquel que representa una relación pero no un curso de acción. Estos modelos son útiles para pronosticar la conducta del sistema, pero no pueden identificar el mejor curso de acción.

- Modelo Normativo

En ocasiones se denomina modelos de optimización, es prescriptivo porque señala el curso de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo definido.

- Modelo Análogo

Se recurre a la similitud que se puede establecer entre una variable de interés, y una variable a la cual se puede recurrir para su presentación análoga.

### **iii. Modelos de Comunicación**

Dentro de los modelos de comunicación existen tres clasificaciones según se muestra a continuación:

- **Modelo Lineal De Pasqualí**

La comunicación es lineal porque se dirige hacia adelante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida.

- **Modelo Circular**

La comunicación circular se expresa en dos funciones; uno, lo que comunicamos y el modo de hacerlo; segundo, que ésta retrocede hasta llegar al punto de partida, pudiendo restringir y obstaculizar futuras comunicaciones

- **Modelo Helicoidal de Dance.**

El helicoide combina los rasgos deseables de la línea recta y del círculo, evitando a la vez los puntos débiles de ambos. El helicoide presenta una variedad bastante atractiva de posibilidades de dar forma gráfica a los aspectos patológicos de la comunicación.

## **2. Modelo de gestión administrativa**

Desde hace tiempo la administración se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el éxito de toda organización, puesto que de una buena administración depende mucho los resultados que se obtengan en las actividades propias de cada negocio o empresa ya sea pública o privada.

Siempre se hace necesaria una correcta aplicación de la administración por lo que se define como:

Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización con los recursos disponibles con los que en la institución puede alcanzar las metas establecidas.<sup>24</sup>

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.<sup>25</sup>

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.<sup>26</sup>

Por lo anterior se considera a la Administración como un proceso por medio del cual se pueden alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones a través de un uso eficiente y eficaz de los recursos con que cuenta la organización, por medio de una planificación, organización, dirección y control adecuados.

#### **a. Concepto**

Se puede identificar que Gestión Administrativa es:

“El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

Por otra parte, Droveta y Guadagnini (1995), en el Diccionario de Administración y Ciencias Afines, se define la Gestión Administrativa como:

“La acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un

---

<sup>24</sup> Stoner, James A.F; “Administración” Pearson Educación, 6ta. Edición. Naucalpan de Juárez, México 1996.

<sup>25</sup> Koontz, Harold; Weihrich Heinz; Cannice Mark; “Administración una perspectiva global y empresarial” McGraw-Hill; 14° Edición, México; 2008

<sup>26</sup> Chiavenato Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” McGraw-Hill; 7° Edición; México; 2007

punto de vista general. En forma específica abarca la prevención, el orden, el propósito, la integración de esfuerzos y efectividad de la aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización” (p.91)

Partiendo de los conceptos antes señalados el Modelo Administrativo es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos las personas cumplen eficientemente objetivos específicos.

Según Giraldo (1999), un Modelo de Gestión Administrativa:

“Tendrá como objetivo integrar de la mejor manera las funciones administrativas de tal forma que pueden satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa.”

También una definición tomada del libro Control de Gestión Empresarial de Juan F. Pérez (1999) dice: “Modelo de Gestión Administrativa: es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo”

Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.<sup>27</sup>

También se define que un Modelo de Gestión Administrativa es la puesta en marcha de las mejores decisiones y acciones que pueden orientar la consecución

---

<sup>27</sup> (Definición conformada según monografía “Gestión Administrativa de una empresa comercial”: <http://www.monografias.com>)  
[Consultada: 11 de agosto de 2014]

óptima de los objetivos de una empresa, utilizando de manera adecuada el proceso administrativo en sus diferentes etapas.

### **b. Importancia**

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

### **c. Objetivo de un modelo de gestión administrativa**

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como

material.

#### **d. Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.**

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

#### **e. Ventajas y desventajas**

Dentro de las ventajas y desventajas, de un Modelo de Gestión Administrativa, se mencionan las siguientes<sup>28</sup>:

Ventajas:

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.

---

<sup>28</sup> Moreno Romero, María Rebeca; y Otros; "Modelo de gestión administrativa para lograr la eficiencia de los recursos financieros otorgados por el ministerio de educación a los centros escolares del municipio de Mejicanos del departamento de San Salvador, caso Ilustrativo"; Año 2012

- Ayuda en la toma de decisiones
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo
- Conduce al desarrollo de métodos más eficientes de operación.

#### Desventajas:

- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa conlleva a realizar cambios dentro de la organización actual. Por lo que se necesita de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación

### **f. Fases**

La administración se compone por cuatro funciones o etapas fundamentales que forman lo que se conoce como el proceso administrativo.

#### **i. Planeación<sup>29</sup>**

Para la institución, el proceso de planeación consiste en el seguimiento de los pasos que en secuencia lógica se deben realizar para llegar al logro del objetivo; mediante un procedimiento idóneo para alcanzarlo.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. En una organización grande, los planes pueden significar compromisos de trabajo.

Por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos. Por ejemplo, estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante,

---

<sup>29</sup> Campos Chávez, Glenda Marisol y otros; "Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel"; Año 2010

para analizar la planificación con más detalle se mencionan los siguientes aspectos que son importantes para llevar a cabo la planeación.

## **ii. Organización<sup>30</sup>**

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes desearían. Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización
- Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

## **iii. Dirección<sup>31</sup>**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho la dirección llega al fondo de la relaciones de los

---

<sup>30</sup> Campos Chávez, Glenda Marisol y otros; "Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel"; Año 2010

<sup>31</sup> Idem N°30

gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

La dirección se entiende como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la institución, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la Institución. En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo que un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

Para convertir las decisiones en actos y para sostenerlos los Administradores deben tener voluntad de alentar y apoyar a las personas que llevan los planes a la práctica y que trabajan dentro de la estructura. Este esfuerzo administrativo para que la gente se concentre en las metas de la organización se le conoce como EL PROCESO DE DIRECCIÓN. La dirección puede enfocarse como una red de responsabilidades funcionales interrelacionadas. No se trata de una secuencia de actividades, sino de un conjunto de ellas que se interaccionan y forman un todo. Puede elegirse una función concreta únicamente para fines analíticos o descriptivos, pero debería admitirse que la actividad en una función tiene impacto sobre una de las demás funciones.

#### **iv. Control<sup>32</sup>**

Es necesario que el Administrador reconozca que el control es un proceso que se debe llevar a cabo de manera precisa y adecuada. Así, los pasos del mismo dan forma a un proceso lógico y fácil de comprender. Estos pasos son los básicos para llegar a la función que define la calidad de la empresa; donde se ve una imagen real de la misma y en el cual todas las funciones y actividades van

---

<sup>32</sup> Campos Chávez, Glenda Marisol y otros; "Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel"; Año 2010

de acuerdo con lo que se planeó, de una manera eficiente. La función de control debería indicar cuándo presentan desviaciones los métodos actuales respecto a los planificados, de manera que puedan tomarse las oportunas medidas de mejora correctivas. Por consiguiente, es necesario un análisis constante de los métodos actuales para efectuar un seguimiento de la reducción del costo e instalación del programa.

### **3. Calidad en el servicio**

La calidad se ha vuelto muy importante para toda organización por ser la parte que los clientes más buscan en los productos que adquieren, pero también al llegar a un lugar los clientes buscan recibir un servicio de calidad; por lo que el análisis de la calidad en el servicio se vuelve muy necesario para toda entidad que busca brindar no solo productos sino también donde los servicios son parte esencial en la atención a los clientes; ya que para estos la calidad es el conjunto de prestaciones que esperan, además del producto o el servicio básico.

#### **a. Calidad**

Muchos autores definen la calidad desde diferentes perspectivas, en este sentido Juran, (1990) concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. Deming, (1989) propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente. Feigenbaum tiene una visión más integral de la calidad pues éste considera la necesidad de que exista una participación de todos los departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (Fontalvo, 2009)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Fontalvo Herrera, Tomás José; Vergara Schmalbach, Juan Carlos; “La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008”; segunda edición; 2010; pag.22

De una forma más amplia se pueden ver las definiciones de algunos hombres que desarrollaron grandes logros en cuanto al tema de la calidad:

Para Joseph M. Jurán “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencia y de aquellas características que satisfacen al cliente”

Por su parte Edwards Deming considera que “la calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamientos hacia un mejora continua”.

Mientras que Kaoru Ishikawa pensaba que se debe “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor<sup>34</sup>”

Por otro lado Crosby no creía que los empleados debían ser los primeros responsables por los errores que ocasiona una calidad débil. La acción ideal es el control preventivo de la calidad.<sup>35</sup> De las anteriores definiciones se puede comparar como concebían la calidad estos hombres que han sido parte de los mayores especialistas en materia de calidad, por lo que en el cuadro siguiente se mencionan algunas de esas aportaciones que hicieron dichos hombre en el tema de la calidad, y que es importante poder hacer mención de ellas:

---

<sup>34</sup> Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros; “Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual” Año 2006

<sup>35</sup> <http://prof.usb.ve/lmendoza/Documentos/PS-6117%20%28Teor%EDa%29/PS6117%20Calidad.pdf>

**Cuadro N°2<sup>36</sup>**

<b>Edwards Deming</b>	Se considera el precursor del movimiento de calidad, ya que se especializó en conceptualizar y diseñar la práctica de administrar basada en la calidad.  Es conocido por sus actividades en relación con el control estadístico de la calidad.
<b>Joseph M. Jurán</b>	Fundamentó la administración de la calidad en las organizaciones a través de su postulado. Aportó la trilogía de la calidad: Planeación, Control y Mejoramiento de la calidad.  Su enfoque es menos estadístico; considera que la forma más adecuada de administrar la calidad es mediante la comunicación y los empleados.
<b>Kaoru Ishikawa</b>	Es considerado como una de las máximas autoridades en cuanto al control y la calidad; además es el consultor más importante y solicitado en Japón. Ishikawa no se atribuye el origen de la calidad; sino el uso de la misma. Uno de sus principales aportes son los círculos de la calidad.
<b>Phillip Crosby</b>	Reconocido representante de la calidad, se especializó en áreas administrativas y de alta dirección; manifiesta que a través de recurso humano se logran los objetivos y la productividad de las organizaciones.

**b. Servicio**

El concepto de servicios lo define Harrington J y Harrington J, S (1997), como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. En el desarrollo de este texto definimos un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes.

Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza

---

<sup>36</sup> Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros; "Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual" Año 2006

por desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes.

Muchas organizaciones, aunque suministran un bien tangible, se distinguen en el mercado porque ofrecen un servicio adicional que las caracteriza (servicio intangible)<sup>37</sup>.

El concepto de servicio es tan amplio que abarca varios aspectos de los cuales se presentan otras definiciones de servicios que ayudarán a entenderlo mejor:

“Servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo.”

“El servicio constituye actividades intangibles que serán el objeto principal de una operación que se recibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.”<sup>38</sup>

El servicio es aquello que va implícito dentro de la adquisición de un bien, y es algo por lo que el cliente paga aunque él no pueda verlo ni tocarlo puesto que lo recibe instantáneamente al momento de comprar un bien, sea este bueno o malo.

### **c. Calidad en el Servicio**

Una definición clásica de calidad de servicio sería: el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. Por tanto, el concepto calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad

---

<sup>37</sup> Fontalvo Herrera, Tomás José; Vergara Schmalbach, Juan Carlos; “La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008”; segunda edición; 2010; pag.23

<sup>38</sup> Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros; “Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual” Año 2006

en sentido “objetivo” hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un servicio particular es lo que el consumidor percibe que es<sup>39</sup>.

La calidad en el servicio se puede definir como: “la estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; tales como: la competencia (conocer bien el servicio), agilidad (brindar un servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de brindar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad al brindar el servicio) y seguridad (transmitir confianza) en que se satisfecerá la necesidad y que su cumplimiento sea perceptible por los usuarios y por los clientes.”<sup>40</sup>

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

#### **d. Niveles de la calidad en el servicio**

Se considera que los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas. Así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto sino relativo que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

En ese sentido se presentan a continuación los siguientes niveles de calidad en el servicio:

---

<sup>39</sup> Beltrán Linares, Sonia Leticia y Otros; “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos del servicio de Atención al Cliente en la Oficina Regional de Occidente de el Ministerio de Hacienda en la Ciudad de Santa Ana”; Año 2010

<sup>40</sup> Léxico económico financiero y de seguros. Bancaja Valencia. España. Enero de 2000

- **MEDIOCRIDAD:** Este nivel es el máximo al que se puede aspirar descuidando las expectativas de los clientes detalladas en cada momento de la verdad. Saber responder adecuadamente algunas veces no garantiza nunca una buena nota. Como todos los humanos somos buenos en algo y también malos en alguna otra cosa, los clientes perciben el promedio de nuestro desempeño en forma de mediocridad.
- **PRESENCIA Y RESPONSABILIDAD:** En este nivel es donde las empresas empiezan a invertir su dinero para dar un mejor servicio. Lamentablemente en la mayoría de los casos su falta de investigación demuestra que invierten en cosas que no mejoran para nada la calidad percibida por el cliente. Las empresas creen que porque han gastado dinero en tal o cual programa de capacitación, o han agregado tal o cual complemento a su servicio habitual, han mejorado la calidad y esto es absurdo.
- **COMPROMISOS SERIOS:** Un compromiso es una promesa hecha de a dos, por lo tanto en este nivel las empresas manifiestan su vocación de saber qué es lo que quieren los clientes y se comprometen a dárselo.
- **EXCELENCIA:** Es el nivel más alto, donde se superan las expectativas del cliente, es donde están las ventajas competitivas sustentables. Es importante una gran capacidad de autocrítica y receptividad, para conocer a fondo al cliente, apuntando la estrategia, los sistemas y las personas al objetivo de dar satisfacción total<sup>41</sup>.

#### **e. Fases de la Calidad en el Servicio<sup>42</sup>**

En la calidad en el servicio, ocurren cuatro fases que deben tomarse en cuenta, dichas fases son las siguientes:

---

<sup>41</sup> <http://www.amauta-international.com/5Niveles.htm>

<sup>42</sup> Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros; "Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual" Año 2006

- 1° Transmitir una actitud positiva: lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el usuario, considerando aspecto como apariencia, lenguaje corporal, sonido de la voz y otros.
- 2° Identificar las necesidades de los usuarios: es de suma importancia, ya que de esta forma se pueden identificar y entender las necesidades y expectativas de los usuarios, para poderlas anticipar.
- 3° Satisfacer las necesidades de los usuarios: para lograr la satisfacción de los clientes, se pueden lograr haciendo que éste se sienta bien e importante, a través de un clima comfortable.
- 4° Asegurarse de que los usuarios estén satisfechos: se obtiene brindando un notable servicio, identificando a los usuarios como personas especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio al usuario.

#### **f. Modelos de evaluación de la calidad**

Existen diversas formas de poder evaluar o medir la calidad por lo cual a continuación se detallan algunos de los modelos que se pueden utilizar para poder evaluar la calidad sobre todo en los servicios que se brinda a los clientes de un establecimiento<sup>43</sup>.

**Modelo Servían:** (Gronoos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978). Utiliza las expectativas y las percepciones. Pose un enfoque de proceso y centra su atención en las personas.

**Modelo Servperf:** (Cronin y Taylor 1992). Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.

---

<sup>43</sup>[http://www.ecured.cu/index.php/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Calidad#Modelos\\_para\\_la\\_evaluaci.C3.B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://www.ecured.cu/index.php/Evaluaci%C3%B3n_de_la_Calidad#Modelos_para_la_evaluaci.C3.B3n_de_la_calidad)

**Modelo Lodgqual:** (Getty y Thomson 1994). Las encuestas utilizadas se basan en las percepciones solamente, evalúa utilizando percepciones.

**Modelo Hotelqual:** (Becerra Grande et al. 1998). Basado también solo en las percepciones, adaptado para la medición de la calidad en el sector hotelero. Solo tres dimensiones: evaluación del personal, evaluaciones de las instalaciones, funcionamiento y organización del servicio, evalúa utilizando percepciones.

**Resortqual:** Basado también en las percepciones, adaptado para la medición de la calidad en varios sectores. Dimensiones consideradas: aeropuerto, comunicación, hotel, red extra hotelera, calidad ambiental, elementos generales.

**Modelo Servqual:** (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, 1998). Evalúa, analiza y diagnóstica, utiliza percepciones y expectativas.

Siendo este último de mucha importancia se detalla más a continuación:

### i. Modelo Servqual

Servqual es una palabra que se deriva de la abreviatura de las palabras Service Quality palabras en inglés que significan Calidad del Servicio y se ha desarrollado de tal forma que para una investigación acerca de la calidad en los servicios es uno de los mejores que puede ser utilizado.

#### ❖ ¿Qué es el Servqual?

Es un instrumento resumido de escala múltiple, con alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.<sup>44</sup>

Es una técnica de investigación comercial que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. Conocer qué expectativas

---

<sup>44</sup> Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros; "Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual" Año 2006

tienen los clientes y cómo ellos aprecian el servicio; también posibilita segmentar el mercado, saber cuán preparados se está para satisfacer un segmento de mercado determinado y así buscar el posicionamiento de la entidad en su orientación hacia el mercado. Además, diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. A partir del análisis de los conceptos expuestos por varios autores se puede llegar a la conclusión de que todos coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad es la satisfacción al cliente.

#### ❖ Orígenes del Servqual

A principios de la década 1980, la información que existía sobre la calidad en los servicios era muy limitada, casi nula; fue entonces que bajo el patrocinio y respaldo del Marketing Science Institute (MSI) de Cambridge, Massachusetts, EE.UU, los señores Valerie Zeithalm, A. Parasuraman y Leonard L. Berry; trabajaron en la creación de un modelo de calidad en los servicios capaz de medir los índices de satisfacción de los clientes que demandan un servicio.

El modelo fue bautizado con el nombre de SERVQUAL y nació de la necesidad de conocer las percepciones de los clientes al respecto de los servicios que recibe permitiendo conocer el significado que los clientes dan al valor y a las empresas, conocer como sus esfuerzos están siendo orientados en lograr la satisfacción de sus clientes.

#### ❖ El instrumento Servqual

Si se adapta eficazmente el modelo Servqual puede ser aplicado a diferentes empresas, ya que el cuestionario a usar, goza de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las características propias de cada servicio en particular, arrojando así información relevante para cada caso según las realidades de cada empresa.

El cuestionario puede variar pero regularmente contiene una sección sobre las

expectativas y una sección sobre las percepciones, contiene además una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios. Esta sección se sitúa entre las otras dos secciones.

A continuación se presentan las escalas de puntuación utilizadas en el modelo Servqual:

**Cuadro N° 3<sup>45</sup>**

<b>CRITERIO</b>	<b>DECLARACIONES CORRESPONDIENTES AL CRITERIO</b>
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Para evaluar la calidad de un servicio con servqual, es necesario calcular la diferencia que existe entre las declaraciones (Expectativas-Percepciones). Específicamente, es decir la puntuación Servqual para cada pareja de declaración y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera:

**Puntuación servqual=Puntuación de las percepciones-Puntuación de las expectativas**

❖ Aplicaciones del Servqual

Los datos obtenidos con el uso del Servqual pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio en diferentes niveles de análisis: por cada pareja de declaraciones, por cada criterio o combinado todos los criterios. Al examinar esos distintos análisis de las deficiencias, una empresa no solo

---

<sup>45</sup> Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros; "Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual" Año 2006

puede evaluar la calidad global de su servicio, tal como lo perciben los clientes, sino que, además pueden determinar cuáles son los criterios y facetas claves, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que realice para mejorar la calidad del servicio.

La utilización del Servqual se centra en las deficiencias que existen en las empresas y que contribuye a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos. Respecto a las medidas que se deberían tomar para lograr su control de calidad eficaz en los servicios y en las tareas asociadas con su prestación, a los clientes; esas diferencias constituyen las causas fundamentales de las deficiencias en la calidad de los servicios, tal y como la perciben los clientes.

Como se puede observar a lo largo de este capítulo, se han fundamentado los aspectos más relevantes que las distintas teorías establecen para poder llevar a cabo el modelo de gestión administrativa que al final servirá para mejorar la calidad en los servicios del mercado de Colinas del Norte.

Partiendo de los datos más generales del Municipio de Ciudad Delgado como su historia y algunos aspectos relevantes de su ubicación entre otros, los aspecto del mercado municipal de la Colonia Colinas del Norte que surgió de la necesidad que los vendedores que estaban en la calle de esa colonia tuvieran un espacio donde poder comercializar; así mismo se detallaron los fundamentos teóricos que son necesarios para poder dar vida a este modelo de gestión administrativa que será una herramienta útil para los encargados de llevar la administración de ese mercado y poder brindar de esa forma servicios de calidad acordes a los que los usuarios buscan día a día.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE DE CIUDAD DELGADO**

#### **A. Importancia**

Esta investigación es importante porque a través de ella se determina la situación actual del Mercado de Colinas del Norte referido a los servicios que se brindan en cuanto a los diferentes productos que ofrecen los comerciantes dentro de este y por medio de la investigación se sabe el trato que reciben los usuarios de los comerciantes y como ven los servicios que reciben en el referido mercado; así mismo, se conocen los servicios que la Alcaldía Municipal brinda a todos los comerciantes del mercado y a los usuarios que día a día hacen uso del mercado para adquirir los productos que necesitan. También es importante porque por medio del diagnóstico se presentan diferentes conclusiones con sus respectivas recomendaciones para la mejora de la calidad de los servicios de dicho mercado.

#### **B. Objetivos de la Investigación**

##### **1. General**

Conocer de manera directa cuales son las condiciones y necesidades que se tienen en el mercado municipal de Colinas del Norte por parte de los vendedores y cuál es la opinión de los usuarios con respecto a los servicios que brinda dicho mercado.

##### **2. Específicos**

- Identificar las funciones del administrador del mercado como cumple con las mismas.

- Conocer las inquietudes de los vendedores del mercado acerca de los servicios que la Alcaldía Municipal les brinda.
- Obtener la opinión de los usuarios sobre las condiciones del mercado y los servicios que brindan los vendedores y la alcaldía.
- Diagnosticar con base a los resultados de la investigación las condiciones que tiene el mercado y como se brindan los servicios en el mismo.

## **C. Métodos y Técnicas de Investigación**

### **1. Métodos de Investigación**

Para el desarrollo de la investigación la cual está orientada a un modelo de Gestión Administrativa que permita el mejoramiento en la calidad de los servicios del mercado municipal de la colonia Colinas del Norte, el método de investigación que se usó como base fue el método científico, el cual consiste en “la lógica general empleada, tácita o explícitamente para valorar los méritos de una investigación”<sup>46</sup>. De esta manera se utilizaron los métodos que se detallan a continuación:

#### **a. Método Analítico**

El método analítico consiste en la descomposición en partes del fenómeno objeto de estudio para comprender sus elementos, variables, características con el objeto de describirlas, explicarlas o correlacionarlas.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Ortiz Frida, Gisela/García Nieto, María del Pilar. Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México 2005.

<sup>47</sup> Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición (El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria, 2008) P.74

Se usó este método porque permitió analizar e interpretar parte por parte todos los elementos que conforman el fenómeno a investigar, al poder hacer uso de este método se han analizado las diferentes partes interesadas o involucradas en el desarrollo del funcionamiento del mercado de Colinas del Norte y tener un panorama más amplio de la situación que se vive en el referido mercado.

### **b. Método Deductivo**

Se ha tomado en cuenta el Método Deductivo, el cual es “El procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual”.<sup>48</sup> Este método permitió partir de un todo y se particularizar el fenómeno, que permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información, de manera más adecuada para dar explicación a las diferentes problemáticas que suceden dentro del mercado y su funcionamiento.

## **2. Tipo de Investigación**

La Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población<sup>49</sup>.

La investigación descriptiva, se usó debido a que era necesario tomar en cuenta la precisión de los conceptos y las variables, para lograr un conocimiento sólido del área en estudio que en este caso es el mercado y todos los que tienen alguna relación con él, y dar respuestas a todas las interrogantes surgidas durante la investigación.

---

<sup>48</sup> Frida Gisela Ortiz Uribe, y María del Pilar García Nieto. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas (México DF: Editorial LIMUSA S.A DE C.V., 2005), P. 64.

<sup>49</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la Investigación (México DF, Editorial McGraw-Hill, 2010)P. 80

### **3. Diseño de la Investigación**

#### **No experimental**

Una investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, sin manipular las variables.

Es así que para realizar una investigación no experimental se necesita partir de la información obtenida, la observación y descripción de los fenómenos inmersos en el tema de investigación. Dicha información se obtuvo de distintas fuentes tanto bibliográficas como también de encuestas y entrevistas para conocer a fondo todo lo que pasa dentro del mercado de Colinas del Norte y cómo afecta la calidad de los servicios de dicho mercado.

#### **4. Fuentes de información.**

Para realizar la investigación se hizo uso de las siguientes fuentes de información.

##### **a. Fuentes primarias.**

Estas fuentes han sido el objetivo de la investigación, las que se abordaron mediante el uso de encuestas y entrevista.

Entre las fuentes consultadas para la investigación están:

- El Administrador de Mercados de Ciudad Delgado.
- Los vendedores del mercado de la Colonia Colinas del Norte.
- Los habitantes de la colonia que utilizan el mercado.

##### **b. Fuentes secundarias.**

Son aquellas fuentes que proponen estudios ya elaborados o investigaciones realizadas las cuales se relacionan con el fenómeno en estudio.

Para realizar la investigación se utilizó el material bibliográfico como:

- Libros relacionados con el tema
- Trabajos de Investigación sobre temas similares
- Revistas y otros documentos relacionados con el tema
- Páginas web, etc.

## **5. Técnicas e instrumentos de Investigación**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son:

### **a. Encuesta.**

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. La información recolectada, podrá emplearse para un análisis cualitativo; con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial e imprecisa.

Por medio de esta técnica se han consultado a diferentes personas tanto vendedores del mercado como usuarios del mismo con el objetivo de conocer cuál es la opinión que tienen con respecto a los servicios que brinda el mercado tanto de parte de la alcaldía municipal como de los vendedores mismos y para realizar esta tarea se ha utilizado como instrumento el cuestionario.

### **b. Entrevista.**

Es una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, hecha con fines especiales. El objetivo de ésta técnica es conversar o hacer una guía de preguntas de entrevista orientadas a la recopilación de datos básicos que permitan desarrollar de forma efectiva la investigación.

Con el propósito de conocer mejor todo lo relacionado con el Mercado y su funcionamiento, se realizó una entrevista con el Licenciado José Leónidas Maravilla quien es el administrador de los mercados de Ciudad Delgado y por lo

tanto también Administrador del Mercado de Colinas del Norte en fecha once de marzo de 2015 y se utilizó como instrumento una guía de entrevista.

### **c. Observación.**

La observación se refiere a poder contemplar directamente los fenómenos en estudio, lo cual es importante para la investigación y poder dar una propuesta más acertada a los problemas que se investigan.

Fue de mucha importancia poder realizar visitas al lugar para conocer de manera directa como se encuentra el mercado desde su inauguración en 2014 hasta el momento de la realización de la investigación en febrero de 2015, de esa manera se constató como es el funcionamiento y como se encuentran los vendedores en el mercado y que clase de atención prestan o que calidad de servicios brindan a los usuarios.

Para hacer uso de las técnicas antes mencionadas se usaron los siguientes instrumentos que se describen a continuación:

### **Cuestionario**

Es un instrumento de recopilación de información, consistente en un formulario en el que constan una serie de preguntas y a menudo también, instrucciones para contestarlas.

El cuestionario utilizado abordó diferentes temas a través de las preguntas que se consideraron necesarias para conocer las distintas opiniones de las personas, en el caso de los usuarios del mercado se les presentó un cuestionario con 13 preguntas en las cuales debían responder de forma cerrada (sí o no) y en algunos casos eran de opción múltiple de la misma forma se realizó el cuestionario para los vendedores el cual también contenía preguntas de opción múltiple y preguntas cerradas y constaba de 17 preguntas (ver Anexo 1).

### **Guía de Entrevista**

Es una recopilación que va desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre: en los dos casos se emplea una guía que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestionario para orientar la conversación.

El instrumento de medición empleado es una guía que contó con un total de trece preguntas donde el administrador contestó libremente lo que se preguntó y esta tuvo una duración aproximada de treinta minutos (Ver Anexo 2).

## **6. Universo y Muestra**

### **a. Universo**

Universo es el conjunto de elementos que concuerdan con una serie de especificaciones y características, es decir todos los sujetos de análisis que cumplen con los requisitos para la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación, el universo lo constituyen todos los vendedores del mercado municipal de la Colonia Colinas del Norte, el administrador de dicho mercado y los pobladores de la colonia que usan el mercado.

### **b. Determinación de la Muestra**

Muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la Investigación (México DF, Editorial McGraw-Hill, 2010)P. 173

Para el caso de la investigación se realizó un censo para conocer las opiniones de los vendedores que hay en el mercado debido a que solo son 50 puestos ocupados, en el caso de los usuarios si se tuvo que sacar una muestra debido a que su número es muy elevado y en los trabajadores se tomó como referencia al administrador del mercado para saber cómo es la forma de operación del mercado y como se trabaja para mejorar los servicios que se brindan.

Para el caso de los pobladores sí se utiliza una muestra tomando como base el número de pobladores que tiene la Colonia según la Alcaldía Municipal (basado en el censo poblacional del año 2007), el cual es de 5,665 habitantes.

Para la muestra de los habitantes se ha determinado usando la fórmula finita de Fisher y Navarro, 1996, que se detalla a continuación:

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

Donde:

n = Tamaño necesario de la muestra

N = Población

p = Probabilidad poblacional a favor

q = Probabilidad poblacional en contra

$\sigma$  = Nivel de confianza

E = Error muestral

Para efectos de estudio se han tomado los siguientes valores:

Nivel de confianza

Se espera que los resultados de la investigación sean confiables en un 95%. Por lo tanto Z es equivalente a 1.96, según el valor de 95% en la curva normal.

### Población (N)

Es el total de los habitantes de la colonia Colinas del Norte, el cual es de 5,665 habitantes

### Probabilidad de Éxito y Fracaso

En la investigación se desconoce por lo tanto se asignó 0.90 a la probabilidad de éxito y 0.10 la probabilidad de fracaso, ya que ese el resultado esperado de 90% éxito y el 10% de fracaso.

### Error Máximo permitido

Se considera que en los resultados existe un error máximo del 5% de los datos reales.

NOTA EXPLICATIVA: Con los valores anteriores se realizó una prueba piloto con el 20% del valor de la muestra y los datos arrojados fueron precisos y resultaron confiables para la investigación por lo cual se utilizaron los valores tal como se detalla a continuación:

### CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

$$n = \frac{(1.96)^2 5665(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(5665-1) + (1.96)^2(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{1,958.63976}{14.50574}$$

$$n = 135.02515 \approx 135 \text{ Usuarios del mercado}$$

Por lo tanto el siguiente cuadro muestra las unidades de análisis tomadas en cuenta en la investigación:

**Cuadro N° 4<sup>51</sup>**

<b>Área</b>	<b>Plazas</b>
ADMINISTRACION	1
VENDEDORES	50
USUARIOS	135
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>

Es así como se determinó que el total de sujetos de estudio fue de 186 personas con las cuales se pudo conversar y encuestar a fin de obtener datos relevantes para esta investigación.

#### **D. Recopilación y Tabulación de datos**

Después de haber encuestado a los usuarios del mercado así también a los comerciantes del mismo, se obtuvieron diversos resultados en los cuales se aprecian primero los datos generales de los encuestados y después las preguntas específicas sobre los temas de investigación; a continuación se muestran esos resultados:

---

<sup>51</sup> Información recopilada por los miembros del grupo de investigación.

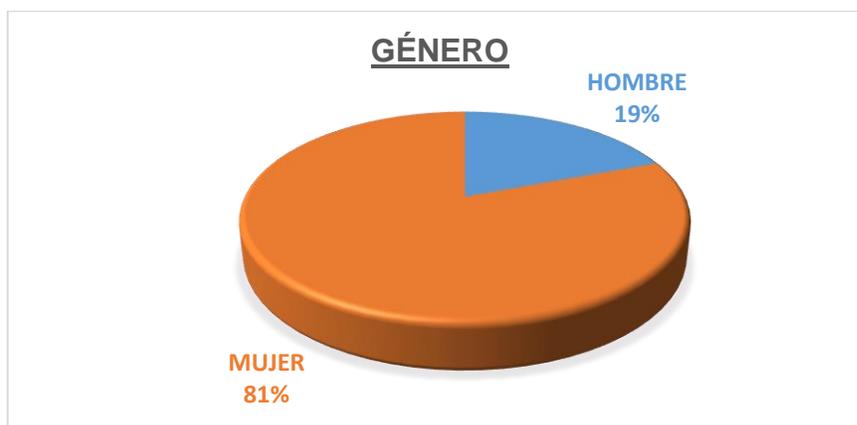
## 1. Encuesta dirigida a los usuarios del Mercado Municipal de Colinas del Norte

### DATOS GENERALES

GÉNERO:

**OBJETIVO:** Conocer la cantidad de hombres y mujeres que realizan sus compras en el mercado, estableciendo así la diversidad de género de las personas que asisten al mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOMBRE	26	19.26%
MUJER	109	80.74%
TOTAL	135	100%

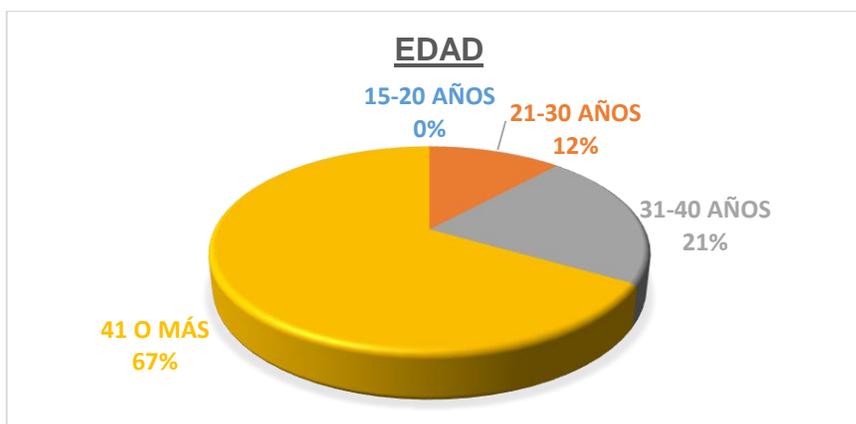


**INTERPRETACIÓN:** Sin lugar a dudas son muchas más las mujeres que compran en el mercado de Colinas del Norte, este es un factor que se da casi siempre en los mercados donde las mujeres son la encargadas de realizar las compras como parte de sus roles según la sociedad en la que vivimos, siendo más, se hace evidente que la administración debe de tomar en cuenta este factor para brindar servicios que busquen que no solo mujeres hagan uso del mercado sino también los hombres que son pocos los que hacen uso del mercado.

**EDAD:**

**OBJETIVO:** Saber de que edades son las personas que visitan frecuentemente el mercado, reconociendo así el nivel de exigencia que pueden querer al realizar sus compras.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-20 AÑOS	0	0.00%
21-30 AÑOS	16	11.85%
31-40 AÑOS	29	21.48%
41 O MÁS	90	66.67%
TOTAL	135	100%

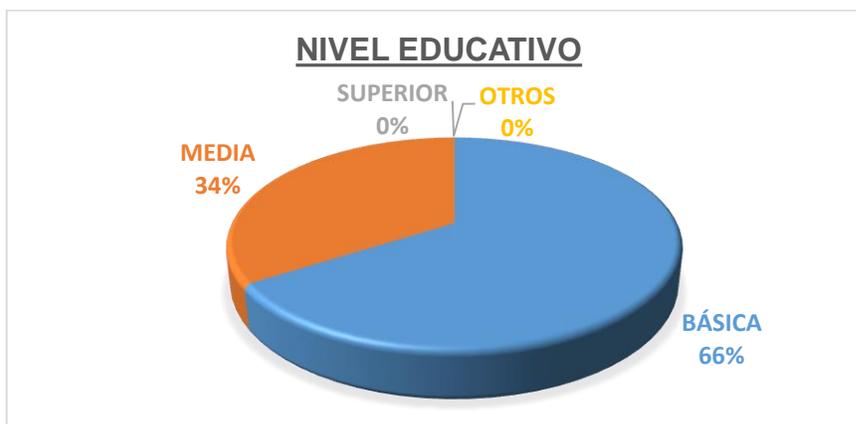


**INTERPRETACIÓN:** El mercado es utilizado más por personas mayores que pasan de los 40 años, sin duda estas personas buscan hacer las compras debido a la experiencia que tienen al adquirir sus servicios y productos y se pueden volver más exigentes a la hora de realizar sus compras en el mercado como factor a tomar en cuenta por parte de la administración.

### NIVEL EDUCATIVO:

**OBJETIVO:** Identificar el nivel educativo que poseen las personas usuarias del mercado, haciendo evidente con esto el nivel de exigencia en los servicios que pretenden los usuarios.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BÁSICA	89	65.93%
MEDIA	46	34.07%
SUPERIOR	0	0.00%
OTROS	0	0.00%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Las personas que hacen uso de los servicios del mercado en su mayoría son de un nivel educativo básico (1° a 9° grados), de esta manera se puede determinar cuáles son las exigencias de las personas que utilizan el mercado, debido a que el conocimiento de la calidad en los servicios puede ser poco de estas personas, aunque aun así es importante conocer su opinión sobre los servicios que reciben día a día.

## DATOS DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA

1 ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en este mercado?

**OBJETIVO:** Conocer la periodicidad con la que los clientes visitan el mercado determinando así el conocimiento que tienen sobre los servicios que brinda el mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	70	51.85%
3 VECES A LA SEMANA	34	25.19%
QUINCENALMENTE	31	22.96%
UNA VEZ AL MES	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de las personas encuestadas realiza sus compras diariamente, esto significa que en este mercado muchas personas llegan todos los días a comprar los diferentes productos que se ofertan en el mercado y de esa forma se necesita cada día que la calidad sea la adecuada ya que pocas personas realizan sus compras cada quince días y nadie visita el mercado para comprar en más tiempo.

2-¿Con que frecuencia encuentra todo lo que necesita en este mercado municipal?

**OBJETIVO:** Saber con qué regularidad los clientes encuentran lo que buscan en el mercado como parte de un buen servicio de parte de los comerciantes.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	88	65.19%
CASI SIEMPRE	47	34.81%
POCAS VECES	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	135	100%

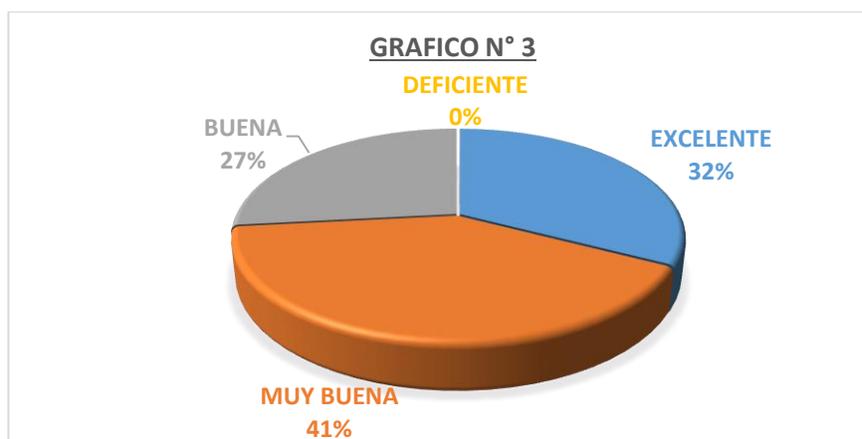


**INTERPRETACIÓN:** A pesar de ser un mercado pequeño la mayoría de las personas siempre encuentra lo que fue a buscar al mercado, siendo de esa manera un mercado que ofrece a sus usuarios los artículos más necesarios para satisfacer sus demandas.

3-¿Cómo calificaría la atención y la calidad en los servicios que le brindan los comerciantes del mercado?

**OBJETIVO:** Medir que tan buenos son los servicios que reciben los usuarios por parte de los comerciantes cuando realizan sus compras.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	44	32.59%
MUY BUENA	55	40.71%
BUENA	36	26.67%
DEFICIENTE	0	0%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** En este aspecto de la calidad no hubo nadie que se queje de un mal servicio sino que las opiniones es que a pesar de los comerciantes no tengan mucha preparación en ámbitos de calidad de servicios, los servicios que brindan son considerados buenos y muy buenos. Logrando satisfacer así a sus clientes que es lo más importante para el comerciante.

4-¿Considera que es importante un plan de capacitación para los vendedores del Mercado Municipal?

**OBJETIVO:** Conocer la importancia que consideran los usuarios acerca de un plan de capacitación para los comerciantes para que brinden mejores atenciones cuando los reciban en el mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	88.89%
NO	15	11.11%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** A pesar que se consideran buenos los servicios que brindan los comerciantes, los usuarios consideran en su mayoría que es necesario que los comerciantes puedan ser capacitados para que se tengan mejoras en la atención que brindan a sus clientes.

5-¿Ha recibido alguna vez maltrato de parte de alguno de los comerciantes del mercado?

**OBJETIVO:** Medir el nivel de deficiencia que puedan tener los comerciantes en cuanto a la atención al cliente que dan cuando los usuarios concurren al mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	135	100%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Evidentemente este es un mercado donde los comerciantes tratan bien a sus clientes y no lo hacen con palabras fuertes, ni vulgaridades ni nada que puedan considerar como maltrato ya que nadie se ha quejado de haber sido maltratado por ellos, poniendo en evidencia que en cuanto a la atención al cliente tienen una buena aceptación de parte de los usuarios.

6-¿Sí ha recibido maltrato o un mal servicio ha podido quejarse con la administración del mercado?

**OBJETIVO:** Identificar si existen medios de comunicación entre el usuario y la administración del mercado en caso de para casos en los que se necesita quejarse de algo que se haga mal en el mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	135	100%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Las personas no conocen si existe algún medio para poder quejarse ante la alcaldía municipal, esto genera un problema puesto que aunque necesitasen quejarse no sabrían cómo hacerlo puesto que los encargados de administrar este mercado no han informado a los usuarios acerca de un medio para presentar quejas.

7-¿Conoce si en la alcaldía municipal existen sanciones para los vendedores del Mercado Municipal que brinden malos productos o servicios?

**OBJETIVO:** Reconocer si la Alcaldía Municipal tiene mecanismos por medio de los cuales corrija los malos servicios que pudieran darse en el mercado o los malos productos que los comerciantes pudieran ofrecer a los usuarios.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	135	100%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Con respecto a la pregunta anterior, puesto que existe una deficiencia en la información que brinda la administración del mercado a los usuarios, no se conoce que existan sanciones a los comerciantes, además que al no recibir maltratos no se han dado casos en los que deba haber sanciones.

8- Si su respuesta a la pregunta anterior es No, favor pasar a la pregunta 9;  
Si su respuesta anterior es si, ¿Qué tipo de sanciones?

Sanción Monetaria\_\_\_\_\_ Sanción no Monetaria\_\_\_\_\_ Ambas\_\_\_\_\_

9-¿considera adecuada la limpieza del mercado?

**OBJETIVO:** Identificar que tan buena es la limpieza del mercado como parte de los servicios que les brinda tanto a los usuarios como a los comerciantes la administración del mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	100%
NO	0	0%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Los encuestados consideran que la limpieza es la adecuada para el mercado, lo que significa que la administración realiza un trabajo eficiente en cuanto a la limpieza y recolección de desechos que brinda a los comerciantes y usuarios del mercado.

10-¿Cree que el orden dentro de los puestos de venta es el adecuado para poder encontrar fácilmente lo que busca?

**OBJETIVO:** Saber si los usuarios encuentran lo que buscan fácilmente como parte de una adecuada administración en cuanto a la distribución apropiada de los puestos de venta.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	22.22%
NO	105	77.78%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** A pesar de ser un mercado pequeño se considera que los puestos no se encuentran de la mejor manera para encontrar lo que buscan los usuarios ya que son pocos los que si encuentran rápidamente lo que buscan, necesitándose así una mejora en la distribución que tiene actualmente el mercado.

11- ¿Cuáles aspectos debería mejorar la administración del mercado?

**OBJETIVO:** Identificar aquellos aspectos que a juicio de los usuarios se deben mejorar por parte de la administración como punto de partida para futuras mejoras al mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASEO	30	22.22%
ORDEN DEL MERCADO	10	7.41%
ORNATO	0	0.00%
DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS	50	37.04%
CAPACITACIÓN A VENDEDORES	45	33.33%
OTROS	0	22.22%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Para los usuarios existe necesidad grande en que los vendedores sean redistribuidos en sus puestos para mejorar el orden que se tiene en el mercado y poder realizar más fácil sus compras y segundo ven la necesidad que exista una capacitación a los vendedores, esto representa un reto a los administradores a poner sus esfuerzos en aspectos que hasta el momento no han enfocado aun mostrando deficiencias en estos aspectos.

12-¿considera adecuada la forma como se encuentran los productos de los vendedores de alimentos?

**OBJETIVO:** Establecer si los productos alimenticios tienen un buen cuidado por parte de los comerciantes a fin de que se brinden productos de calidad.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	81.48%
NO	25	18.52%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** Para la mayoría de usuarios es adecuada la forma en la que se tienen los alimentos, aunque hay un porcentaje que considera que se debería mejorar este aspecto poniendo así una inquietud para la administración para enseñar a los comerciantes de productos alimenticios a tener en mejor forma sus productos.

13-¿Cree que los servicios brindados por el mercado lo hacen competitivo?

**OBJETIVO:** Conocer la percepción que los usuarios tienen del mercado en cuanto a la competitividad que tiene con respecto de otros del municipio.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	124	91.85%
NO	11	8.15%
TOTAL	135	100%



**INTERPRETACIÓN:** A pesar de ser un mercado pequeño sus usuarios sí consideran que los servicios que se brindan y los productos que se ofrecen en estos momentos hacen que el mercado sea competitivo para poder realizar sus compras ante otros lugares que ofrezcan los mismos productos que en este se ofrecen.

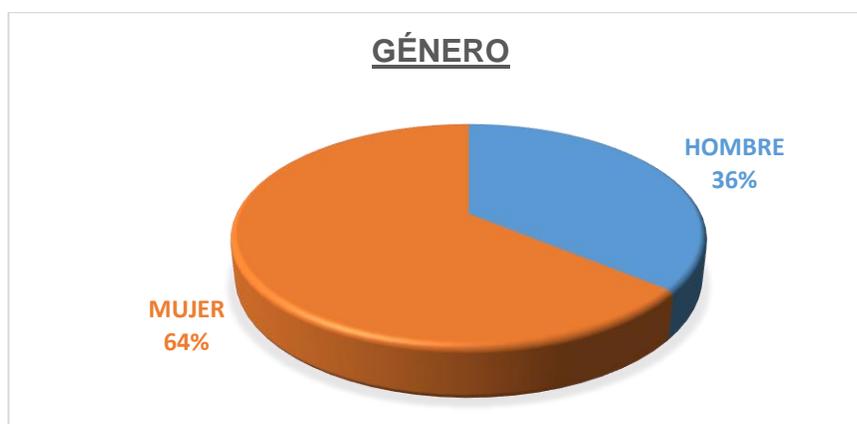
## 2. Encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado Municipal de Colinas del Norte

### DATOS GENERALES

GÉNERO:

**OBJETIVO:** Establecer la diversidad de género de los comerciantes del mercado, como factor que incida en la toma de decisiones de la administración.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOMBRE	18	36.00%
MUJER	32	64.00%
TOTAL	50	100%

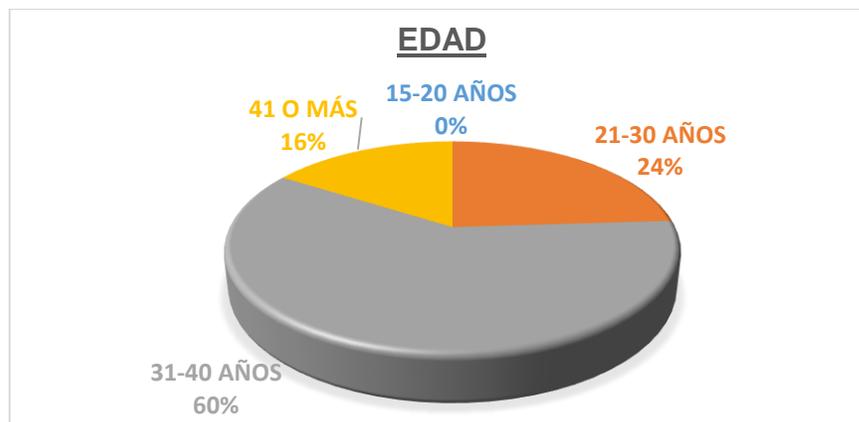


**INTERPRETACIÓN:** Al igual que en la encuesta a usuarios, son muchas más las mujeres que forman parte de los comerciantes del mercado, siendo que por décadas en nuestro país ese es un rol que se le designa a la mujer, deben de tomarse en cuenta por parte de la administración como parte de la toma de decisiones, este mercado también presenta una cantidad considerable de hombres realizando sus ventas y la administración debe responder también de forma igualitaria a ellos como a las vendedoras.

EDAD:

**OBJETIVO:** Conocer las edades de los comerciantes del mercado, como factor que determina por el grado de madurez los servicios que brindan en el mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-20 AÑOS	0	0.00%
21-30 AÑOS	12	24.00%
31-40 AÑOS	30	60.00%
41 O MÁS	8	16.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** El mercado cuenta una gran parte de comerciantes que sus edades oscilan entre los 31 y 40 años, lo relevante de este dato es el hecho que la mayor parte de los comerciantes son adultos y tienen claras sus metas y les es más fácil poder brindar buenos servicios que en edades más tempranas y además se notó que no existen niños ni adolescentes vendiendo.

### NIVEL EDUCATIVO:

**OBJETIVO:** Identificar el nivel educativo que poseen los comerciantes del mercado, teniendo así mayores conocimientos sobre lo que es brindar servicios de calidad a los clientes.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BÁSICA	25	50.00%
MEDIA	25	50.00%
SUPERIOR	0	0.00%
OTROS	0	0.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** La mitad de los comerciantes posee educación básica y la otra mitad educación media, este factor de la educación muestra que a pesar de poder tener estudios de bachillerato no tienen oportunidades de empleos formales y se ven en la obligación de comerciar en un mercado, también al poseer esos grados de educación el comerciante es más receptivo a dar servicios de calidad y también a capacitarse con el fin de mejorar su negocio.

## DATOS DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA

1.- ¿Conoce usted al personal de administración del Mercado Municipal?

**OBJETIVO:** Determinar el grado de conocimiento por parte de los comerciantes de las personas encargadas del mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	68.00%
NO	16	32.00%
TOTAL	50	100%

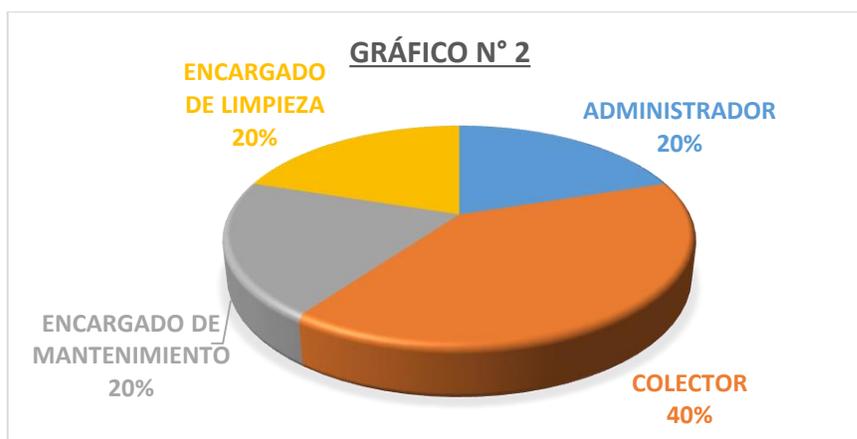


**INTERPRETACIÓN:** Existe un alto porcentaje de los comerciantes que si conoce a los encargados de la administración, sin embargo aún hay varios que no los conocen lo que refleja que existe un distanciamiento entre administración y comerciantes que es un aspecto que se debe de tomar en cuenta para corregir.

2.- ¿Con quién o quienes se interrelaciona más del personal de Administración del mercado?

**OBJETIVO:** Conocer con qué frecuencia los visitan los del personal de administración del mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRADOR	10	20.00%
COLECTOR	20	40.00%
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	10	20.00%
ENCARGADO DE LIMPIEZA	10	20.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** De las diferentes personas encargadas de la administración del mercado los comerciantes se interrelacionan más con el colector, y los demás interactúan en la misma proporción con los demás, esto significa que no hay un acercamiento grande de los demás encargados que cumplen funciones importantes dentro de la administración del mercado, sobre todo refleja que el administrador se relaciona poco con los comerciantes del mercado.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre el administrador y comerciante?

**OBJETIVO:** Determinar si resuelven los problemas de los comerciantes a corto plazo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTE	15	30.00%
FRECUENTEMENTE	15	30.00%
RARA VEZ	10	20.00%
NUNCA	10	20.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Hay una comunicación fraccionada entre administrador y comerciantes, puesto que la mayoría señala que la comunicación es permanente o frecuente pero existe un porcentaje alto que señala que hay problema de comunicación entre el administrador y ellos, lo cual genera un problema puesto que debería existir comunicación constante con todos los comerciantes.

4.- ¿Cree usted que la acción de la administración conduce al equilibrio y armonía entre los comerciantes del mercado, con el fin de cumplir los objetivos de la administración del mercado municipal?

**OBJETIVO:** Conocer si existen acuerdos, decisiones comunes que ayuden a los comerciantes a lograr los objetivos establecidos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	60.00%
NO	20	40.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Los comerciantes del mercado se ven identificados con la acción de la administración en un porcentaje alto, pero son muchos los que no sienten que las acciones de la administración no buscan el equilibrio entre los comerciantes y representa que la administración no está incluyendo a todos los comerciantes para lograr los objetivos de la administración de mercados.

5.- ¿La gestión que realiza la administración del mercado se orienta a la satisfacción de usted cómo comerciante?

**OBJETIVO:** Medir la necesidad de modificar la gestión de administración que contribuya a mejorar la calidad de servicios por parte de los comerciantes.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	40.00%
NO	30	60.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Para la mayoría de los comerciantes las acciones de la administración no se orientan a la satisfacción de sus necesidades a pesar de que un cuarenta por ciento si lo considera así, lo ideal sería que todos los comerciantes se sintieran satisfechos con la administración del mercado puesto que a ellos se deben la administración.

6.- ¿Considera usted que quienes administran el mercado municipal escuchan la voz de los comerciantes como elemento fundamental en la toma de decisiones?

**OBJETIVO:** determinar si hay juntas, reuniones para proponer mejoras, alcances, desarrollo y ayuda a solventar necesidades.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20.00%
NO	30	60.00%
ALGUNAS VECES	10	20.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Se evidencia nuevamente una deficiente comunicación entre administración y comerciantes, solo un porcentaje pequeño siente que se toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones pero la gran mayoría no lo considera así, generando una insatisfacción en los comerciantes que al final son quienes están todos los días recibiendo los servicios que la municipalidad les brinda y quienes conocen mejor como está funcionando el mercado.

7.- ¿El administrador utiliza algún mecanismo para investigar la calidad de los servicios que presta el mercado?

**OBJETIVO:** Verificar las mediciones de la calidad, mejorar las existentes.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20.00%
NO	30	60.00%
NO SABE	10	20.00%
TOTAL	50	100%

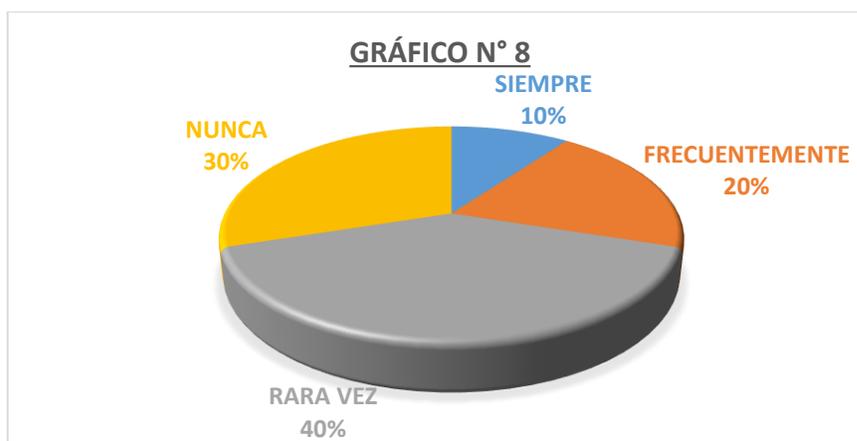


**INTERPRETACIÓN:** Es evidente que los comerciantes no reciben evaluaciones que se orienten a conocer la calidad de los servicios que brindan los comerciantes, son muy pocos quienes consideran que si hay un mecanismo para conocer la calidad, esto demuestra que hay falta de orientación de los esfuerzos de la administración hacia la calidad de los servicios en el mercado.

8.- ¿Cuando ha habido quejas por parte de los comerciantes la administración del mercado pone atención y resuelve?

**OBJETIVO:** Conocer la rapidez con que actúa la administración de mercado a resolver seguridad, aseo, luz al mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10.00%
FRECUENTEMENTE	10	20.00%
RARA VEZ	20	40.00%
NUNCA	15	30.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Obviamente los comerciantes no sienten que exista una acción de parte de la administración que lleve a resolver los inconvenientes que se dan en el mercado ya que son pocos (30%) quienes consideran que la administración resuelve sus quejas, la administración presenta una falla grande es este aspecto ya que los comerciantes necesitan que se resuelvan pronto sus problemas por parte de la administración.

9.- ¿Cuál es la percepción que tiene como comerciante por los servicios que le ofrece la administración?

**OBJETIVO:** Conocer la apreciación que tiene el comerciante de los servicios que ofrece la administración.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	10.00%
MUY BUENA	5	10.00%
BUENA	25	50.00%
MALA	15	30.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** La gran mayoría está de acuerdo en que los servicios que brinda la alcaldía hacia los comerciantes es buena o más, sin embargo esta percepción aun no es percibida por todos ya que todavía hay muchos comerciantes que ven los servicios brindados como malos, esto representa que la administración debe de esforzarse porque los servicios sean mejores para los comerciantes.

10.- ¿Cree que la administración busca incluir al comerciante en los objetivos del mercado?

**OBJETIVO:** Determinar si el comerciante siente que la administración incluye a los comerciantes en los objetivos del mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	30.00%
NO	25	50.00%
NO SABE	10	20.00%
TOTAL	50	100%

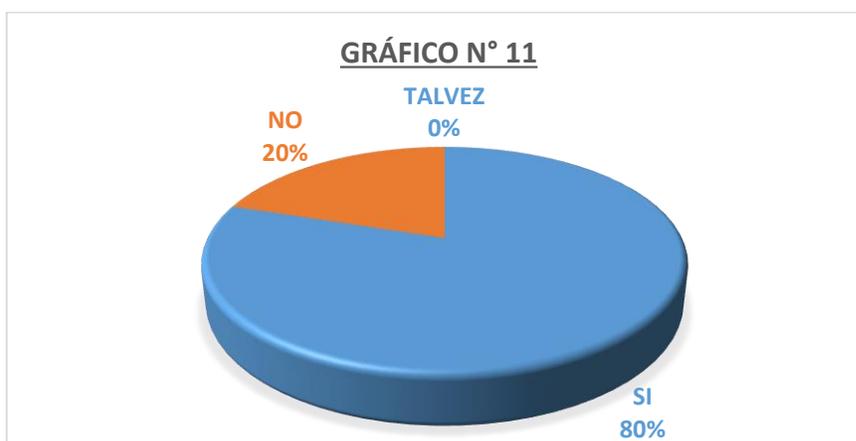


**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los comerciantes se siente excluidos de los objetivos del mercado, solo un pequeño porcentaje se identifica, la administración necesita mejorar este aspecto ya que los comerciantes necesitan conocer los objetivos de la administración y que estos sean incluyentes con los comerciantes.

11.- ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación a fin de mejorar en los servicios que brinda en el mercado?

**OBJETIVO:** Conocer la disposición de parte de los comerciantes de recibir algún tipo de capacitación a fin de mejorar en los servicios que brinda en el mercado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	80.00%
NO	10	20.00%
TALVEZ	0	0.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** La gran mayoría de los comerciantes está dispuesto a recibir una capacitación que los lleve a mejorar los servicios que brindan, esto demuestra que los comerciantes se sienten necesitados de poder brindar mejores servicios que los lleven a poder dar mejor atención a los usuarios y es tarea de la alcaldía municipal poder brindar esa ayuda a ellos.

12.- ¿Cuándo atiende a los clientes percibe que existe satisfacción en ellos al recibir sus servicios y productos?

**OBJETIVO:** Determinar si los comerciantes perciben si existe o no satisfacción en los clientes que reciben sus servicios y productos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	90.00%
NO	5	10.00%
ALGUNAS VECES	0	0.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Los comerciantes perciben que a pesar de no contar con mayores conocimientos sobre calidad en los servicios, los clientes se marchan satisfechos por los servicios que reciben de parte de ellos, significa que están haciendo un buen trabajo por brindar servicios de calidad aunque aún hagan falta aspectos por mejorar

13.- ¿Alguna vez ha habido quejas de los clientes por los servicios que brindan los comerciantes o los productos que ofrecen?

**OBJETIVO:** Determinar si han existido quejas de los clientes por los servicios que brindan los comerciantes o por los productos que ofrecen.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	10.00%
NO	25	50.00%
ALGUNAS VECES	20	40.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Es evidente que si bien es cierto la mitad de los comerciantes no ha recibido quejas por los servicios o productos que brinda, la otra mitad en algunas ocasiones si las ha recibido, la administración debe de poner atención a como se dan los servicios del mercado y permitir que los usuarios se puedan quejar cuando hayan malos servicios o productos.

14.- ¿Con que frecuencia se recoge la basura en el mercado?

**OBJETIVO:** Determinar si el camión recolector recoge la basura en el mercado en el tiempo adecuado.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TODOS LOS DÍAS	35	70.00%
DE 4 - 5 DÍAS EN LA SEMANA	15	30.00%
DE 2 – 3 DÍAS EN LA SEMANA	0	0.00%
UNA VEZ A LA SEMANA	0	0.00%
MÁS DE UNA SEMANA	0	0.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** La recolección de basura por parte de la alcaldía se realiza en gran medida todos los días, siendo un lugar donde se comercializa con productos alimenticios es necesario que la basura se recolecte con mucha frecuencia y es lo que se está haciendo por parte de la administración cumpliendo muy bien con esta función.

15.- ¿Existen depósitos definidos para colocar la basura?

**OBJETIVO:** Determinar si los comerciantes tienen depósitos definidos para colocar la basura.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Todos los comerciantes tienen un lugar específico para colocar la basura, esto representa un buen trabajo de parte de la administración para que los comerciantes no acumulen basura en cualquier parte sino que este en lugares donde se haga fácil su recolección.

16.- ¿Existe seguridad permanente por parte de los agentes del CAM en el mercado y sus alrededores?

**OBJETIVO:** Conocer si el mercado y sus alrededores tienen seguridad permanente.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Obviamente la presencia de agente de CAM es permanente en el mercado, lo cual da seguridad a los comerciantes y los usuarios para poder interactuar en el mercado, esto representa un buen cumplimiento por parte de la alcaldía al cumplir con esa función de brindar vigilancia permanente en el mercado puesto que así los usuarios se acercan con más confianza al mercado y los comerciantes están tranquilos en el mercado.

17.- ¿Existe señalización que le indiquen que hacer en caso de incendio o desastres naturales?

**OBJETIVO:** Conocer si existe señalización que le indiquen a los comerciantes que hacer en caso de incendio o desastres naturales.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20.00%
NO	40	80.00%
TOTAL	50	100%



**INTERPRETACIÓN:** Aunque algunos comerciantes si ven señalización en caso de desastres o incendios, la gran mayoría de ellos no ven señalización para esos casos, la administración debe de señalar el lugar adecuadamente para que tanto comerciantes como usuarios puedan saber que hacer en casos de desastres e incendios y poder reducir en esas circunstancias lo impactos que se puedan generar.

## **E. Diagnóstico de las funciones de los administradores, condiciones del mercado y calidad de los servicios del Mercado Municipal**

Durante la investigación se obtuvieron resultados interesantes a destacar sobre las generalidades contestadas por los encuestados de lo cual se destaca lo siguiente:

**GÉNERO:** Según las repuestas de los encuestados la gran mayoría de comerciantes y usuarios son mujeres y esto destaca que son actividades que siguen siendo vistas en la sociedad como rol propio de ellas el realizar las compras y de igual manera las ventas dentro de un mercado necesitándose así tomar muy en cuenta su participación en las decisiones que se plantea la administración.

**EDAD:** la dinámica de compra-venta se realiza entre personas que están en edades arriba de los 21 años, que les permite a los usuarios ser personas que pueden buscar mejores servicios que alguien de menor edad, de igual manera por parte de los comerciantes siendo personas maduras conocen mejor la importancia de los buenos servicios y productos que ofrecen.

**NIVEL EDUCATIVO:** El nivel de estudios de los usuarios y comerciantes es en su mayoría de educación básica, por lo que a pesar de poseer estudios básicos los comerciantes brindan buenos servicios pero se necesita capacitar a los comerciantes para brindar mejores servicios y orientar a los usuarios para que pidan que los servicios y productos sean de gran calidad.

### **1. Aplicación del proceso administrativo en los servicios**

Para alcanzar el buen funcionamiento pero también el desarrollo de una organización, la aplicación de las fases del proceso administrativo es esencial porque permite fijar objetivos, realizar las actividades necesarias para lograrlos y determinar si se necesita de mejora a fin de corregir las acciones cuando sea

necesario por lo que se menciona en este aspecto lo siguiente, lo cual se obtiene de la entrevista realizada al administrador del mercado:

#### **a. Planeación**

El Administrador del mercado en la entrevista realizada (Ver anexo N° 2) manifestó que no ofrecen capacitaciones para los comerciantes del mercado, por lo que se determinó que en estos momentos, hay algunos planes por parte de lo que organizaron en un principio el mercado (encargados de proyectos de la Alcaldía Municipal) para los comerciantes aunque por el momento no se les brinda capacitación. Por otra parte el administrador tiene planes de mejoramiento en el mercado a favor de los comerciantes y el público, que según lo manifestó que al poner a funcionar el mercado se han mostrado algunas áreas deficientes como lo es el área de los lavaderos que a su juicio no son los más apropiados para el mercado, también los servicios sanitarios y los servicios de agua potable, para los comerciantes y usuarios del mercado dándoles mantenimiento periódicamente para el buen funcionamiento.

#### **b. Organización**

Se determinó según las encuestas realizadas, que la comunicación entre administrador y comerciantes debe ser un eje fundamental para el buen funcionamiento de la Administración de mercado, es muy buena, porque el 68% conoce al Administrador (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 1) El administrador manifestó en la entrevista realizada que la situación con ellos ha comenzado un poco difícil puesto que al principio fueron otras personas las que se encargaron de organizar a las personas del mercado y de repartir los puestos (Encargados de proyectos de la Alcaldía Municipal) y luego para ver la parte de su administración ya estando en marcha. Los comerciantes se relacionan la mayor parte con el recolector de cobros, siendo el que brinda las necesidades de los comerciantes (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 2).

### **c. Dirección**

Según lo visto en las encuestas para tener una mejor calidad en la prestación de servicios por parte de los comerciantes es necesario que la gestión administrativa del mercado deba dar respuesta rápida a los requerimientos de los comerciantes, a las necesidades y a su demandas, por lo tanto se deben incluir en la toma de decisiones para alcanzar las metas tanto de los comerciantes así como de los administradores, orientarlos a la mejora continua (cuestionario dirigido a comerciantes, preguntas 4,6,8), también el administrador comentó en la entrevista que existe eficiencia con el personal, cuenta con lo necesario y capacitado para la correcta administración del mercado, ya que se cuenta con lo suficiente para poder administrar los mercados, en el caso del mercado de Colinas de Norte por ser un mercado pequeño solamente se cuenta con un cobrador, dos agentes del CAM o tres en algunas ocasiones y los recolectores de basura que por el momento dan abasto para dar la atención en el mercado.

### **d. Control**

Por lo manifestado por el administrador en la entrevista (ver Anexo N° 2) no se hacen supervisiones e inspecciones rutinarias al mercado para conocer aspectos sanitarios y calidad de los productos y servicios que se dan al consumidor, sería un aspecto que se debería de ver con el Ministerio de Salud porque sobre todo con los que comercian carnes y embutidos que son alimentos muy perecederos. Los comerciantes además manifestaron que no utilizan mecanismos para medir la calidad que ofrecen sus servicios por lo que se necesita para mejorar las ventas, el mercado y adquirir nuevos consumidores (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 7).

## **2. Condiciones actuales del mercado**

Sobre los aspectos de la seguridad y vigilancia, limpieza, mantenimiento y sistema de cobro se pudo determinar lo siguiente:

### **a. Seguridad y vigilancia**

De acuerdo con la investigación a través de las encuestas realizadas y la observación, la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado mantiene de forma permanente la vigilancia en el mercado, ya que según los comerciantes (100%) (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 16) siempre hay agentes del CAM en este, y según lo expresado por el administrador se mantienen de dos a tres agentes en el lugar; lo que permite un ambiente de seguridad a los comerciantes y los usuarios para poder interactuar en el mercado, esto representa una fortaleza ya los comerciantes se sienten seguros en el mercado ya que cuentan con vigilancia permanente.

### **b. Limpieza**

Según las encuestas hechas a los usuarios y comerciantes, al indagar sobre la limpieza y aseo del mercado, la recolección de la basura así también si hay depósitos o basureros colocados en el mercado, se determinó que el 100% de los comerciantes tienen definido un lugar específico para colocar la basura, esto representa un buen trabajo de parte de la administración para que los comerciantes no acumulen basura en cualquier parte sino que esté en lugares donde se haga fácil su recolección y los usuarios ven bien la limpieza del mercado (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 15 y cuestionario dirigido a usuarios, pregunta 9).

Así mismo con la información obtenida en las encuestas se estableció que la recolección de basura por parte de la alcaldía se realiza en gran medida todos los días según la percepción de la mayoría de comerciantes (70%) (cuestionario

dirigido a comerciantes, Pregunta 14), esto representa una fortaleza de la administración ya que siendo un lugar donde se comercializa con productos alimenticios es primordialmente necesario que la basura se recolecte con mucha frecuencia y es lo que se está haciendo por parte de la administración cumpliendo muy bien con esta función.

### **c. Mantenimiento**

En cuanto a este aspecto se le preguntó en entrevista al administrador (Ver Anexo N° 2) y se determinó que debido a que el mercado fue inaugurado el año 2014, las actividades del Encargado de Mantenimiento son pocas relacionadas a la estructura del mercado, aunque ya se tuvieron que hacer algunas reparaciones por lo manifestado por el administrador debido al mal uso que a veces han hecho los comerciantes de las instalaciones. En la visita de campo al momento de realizar la investigación se pudo constatar que se cuenta con un buen aseo y ornato del mercado, cumpliendo así sus funciones como lo manifestó en la entrevista el Administrador del mercado que tiene el Encargado de mantenimiento del mercado.

### **d. Sistema de cobro**

Según lo comentado en la entrevista realizada al Administrador del Mercado Municipal de las Colinas Norte (Ver Anexo N° 2), el sistema de cobro consiste en el cobro diario de las tasas municipales así como las moras a los comerciantes, por lo que cuenta con un cobrador o colector. Por lo cual el colector es quien más interactúa con los comerciantes por parte de la administración.

Lo anterior se puede confirmar ya que solo el 68% de los comerciantes conoce al personal de la Administración del mercado y solo un 20% ha podido interactuar con el Administrador (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 2), formando una debilidad ya que hay una comunicación fraccionada entre él y los

comerciantes, puesto que el administrador señala en la entrevista que realiza visitas cada quince días al mercado.

#### **e. Comunicación Administrador-Comerciantes**

Se preguntó a los comerciantes sobre la comunicación con el administrador (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 3) y aunque la mayoría señala que la comunicación es permanente o frecuente existe un porcentaje alto que señala que hay problema de comunicación entre ambas partes.

Los resultados de la encuesta reflejan que existe una deficiente comunicación entre administración y comerciantes según lo recopilado en la encuesta, solo 20% de los comerciantes siente que se toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones pero la gran mayoría no lo considera así, generando una insatisfacción en los comerciantes que al final son quienes están todos los días recibiendo los servicios que la municipalidad les brinda y quienes conocen mejor como está el funcionamiento del mercado (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 6).

#### **f. Objetivos de la administración hacia los comerciantes**

Según los datos obtenidos en la encuesta a comerciantes, la gestión del Administrador se puede percibir en la muchos de los comerciantes (40%) que las acciones de la administración no se orientan a la satisfacción de sus necesidades a pesar de que un 60% si lo considera así (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 5), siendo ellos los que deberían de ser tomados en cuenta todos a la hora de buscar soluciones a la problemática que se presente y trazar objetivos para el mercado.

### 3. La calidad en los servicios del Mercado Municipal

La calidad en el mercado de Colinas del Norte por el momento no cuenta con instrumentos que ayuden a poder medir la calidad de los servicios que se brindan tanto a los clientes que hacen uso de este todos los días como también a los comerciantes que ofrecen sus productos día a día.

En ese sentido al analizar la calidad de los servicios de dicho mercado se reconocen los siguientes aspectos:

**ATENCIÓN AL CLIENTE:** Según los resultados de la encuesta en este aspecto los clientes reciben una atención aceptable puesto que nadie se ha quejado de malos tratos de parte de los comerciantes según lo investigado (cuestionario dirigido a usuarios, pregunta 5), además los comerciantes también manifiestan que al recibir a los clientes perciben que existe satisfacción en ellos cuando realizan sus compras (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 12).

**HIGIENE:** En cuanto a la higiene en los comerciantes del mercado, según lo investigado es que hasta este momento los productos que ofrecen sobre todo alimentos perecederos como carnes cuentan con pocos mecanismos que mantengan una mejor higiene puesto que los productos son ofrecidos solamente tapados pero no en recipientes o vitrinas (según lo observado por el grupo en visita de campo al mercado) que puedan brindar mejor calidad en la higiene de los alimentos, a pesar de esto los usuarios encuestados ven bien este aspecto (cuestionario dirigido a usuarios, pregunta 12)

**SEÑALES DE PREVENCIÓN:** Según lo preguntado en la encuesta (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 17) sobre este aspecto, el cual corresponde a la Alcaldía Municipal, hasta el momento el mercado no cuenta con la información necesaria que oriente a los usuarios y comerciantes sobre que cosas se deben

hacer en caso de emergencia, aunque el mercado sí cuenta con varias salidas que pueden ayudar a desalojar el local en caso de ser necesario.

**SERVICIOS BÁSICOS:** Según lo manifestado por el administrador en la entrevista realizada (Ver Anexo N° 2) se determinó que por ser un mercado relativamente nuevo, este cuenta con los servicios de agua potable, energía eléctrica, siendo servicios que son muy necesarios para mantenerlo funcionando con normalidad se encuentran siendo bien suministrados por parte de la administración del mismo y servicios sanitarios a disposición tanto de los comerciantes como de los usuarios según lo que pudo observar por parte de los investigadores y lo explicado por el administrador.

**RECOLECCIÓN DE BASURA:** Las respuestas de comerciantes en la encuesta en cuanto a esto, los comerciantes manifiestan que la basura se recolecta en su mayoría de ocasiones todos los días y que a lo sumo se recoge cinco días en la semana y tienen donde depositarla (cuestionario dirigido a comerciantes, preguntas 14 y 15); como parte de un buen servicio tanto para comerciantes como para usuarios se ve que este se cumpla bastante bien ya que la administración del mercado no permite la acumulación de basura que puede generar problemas de salud a los comerciantes y usuarios.

**CAPACITACIONES:** Al cuestionar sobre este tema al administrador este respondió que no realizan ningún tipo de capacitación a los comerciantes aunque sería bueno poder hacerlo, por su parte los comerciantes al preguntarles en la encuesta realizada a ellos si estarían dispuestos a recibir capacitaciones la mayoría se muestra decidida a poder recibir capacitaciones que le ayuden a mejorar en su negocio (cuestionario dirigido a comerciantes, pregunta 11). Los usuarios ven de buena manera que los comerciantes también reciban capacitaciones (cuestionario dirigido a usuarios, pregunta 4,11).

## **F. Conclusiones**

A través de los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Mercado Municipal de la Colonia Colinas del Norte de Ciudad Delgado, se pueden manifestar las siguientes conclusiones:

1. La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado no cuenta con un modelo de gestión administrativa, que les permita desarrollar de manera óptima sus actividades, así como también carecen de indicadores de gestión que les permita llevar un control del logro de objetivos y actividades principales de la institución.
2. La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado cuenta con una relación deficiente por parte del administrador de mercado y los comerciantes, por esa razón se ven afectados a alcanzar los objetivos de la administración.
3. No cuentan con políticas de capacitación definidas, que les permitan desarrollar el potencial y las capacidades individuales de los comerciantes del mercado de Colinas del Norte de Ciudad Delgado para aprovechar al máximo los recursos.
4. La Administración del mercado no tiene una comunicación abierta con los comerciantes, ya que la mayoría de estos últimos perciben que no son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias imposibilitando el aporte de nuevas ideas que permita mejorar el funcionamiento del mercado.
5. La administración del mercado brinda seguridad de forma permanente en el mercado, lo que permite que la dinámica del mercado se realice con total normalidad sin temor a ser víctima de la delincuencia dentro del mercado.
6. Los empleados del mercado son pocos y por el momento no reciben capacitaciones que los lleven a poder mejorar los servicios que brindan a

los comerciantes del mercado, aunque hasta el momento se realiza con normalidad sus funciones.

7. Se comprobó que la atención al cliente que los usuarios reciben por parte de los comerciantes no presenta deficiencia y es aceptada por los usuarios cuando realizan sus compras en el mercado, permitiendo que estos se sientan atraídos a regresar en el futuro.
8. Los servicios prestados hasta el momento por la alcaldía Municipal tanto a los vendedores como a los usuarios tienen aceptación entre ellos ya que no ha habido quejas sobre la energía eléctrica, agua potable, recolección de desechos sólidos ni sobre los servicios sanitarios, ya que estos son bien administrados por parte de la Alcaldía.
9. No existe ningún método o herramienta que ayude a la administración de mercados a poder medir el grado de calidad de los servicios o los productos que los comerciantes ofrecen en el mercado, ni tampoco se realizan inspecciones que comprueben el manejo de los productos sobre todo de alimentos.
10. El mercado por ser pequeño y tener varias salidas no cuenta con una señalización que los comerciantes o los usuarios puedan reconocer como medidas a tomar en cuenta en caso de algún incendio o desastre natural, poniendo en riesgo a todos los que hacen uso de estas instalaciones.

## **G. Recomendaciones**

De la misma forma después de haber presentado las conclusiones de la investigación, se presentan sus respectivas recomendaciones:

1. Proponer un modelo de gestión administrativa que le permita a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, desarrollar de manera más organizada todas las actividades y mejorar la comunicación que existe.
2. Se deben de fortalecer las relaciones entre administrador y comerciantes a través de visitas más continuas al mercado para conocer los aspectos relevantes que se necesitan mejorar para lograr resultados satisfactorios para ambas partes en los objetivos de la administración de mercados.
3. Crear un procedimiento que permita orientar la realización de capacitaciones periódicas dirigidas a los comerciantes para que puedan brindar un servicio de mejor calidad a los usuarios.
4. La Administración Municipal debe fomentar la comunicación abierta, para que de tal manera puedan mejorar las deficiencias de comunicación con los comerciantes, y así desempeñarse de mejor manera en las actividades que se desarrollan, es por ello que se recomienda la implementación de actividades y talleres que fomenten una buena comunicación y un buen clima de trabajo.
5. Es necesario que la presencia del CAM se mantenga de forma permanente como se ha realizado por parte de la administración del mercado para que los usuarios se sientan atraídos a realizar sus compras con total confianza.
6. Se recomienda que los empleados de la administración del mercado sean suficientes para brindar una mejor atención en los servicios que ofrecen y sean capacitados para poder realizar un mejor desempeño en las

funciones que se derive en mejores servicios para usuarios y comerciantes.

7. Dada que la atención al cliente es buena según los usuarios del mercado, se necesita concientizar a los comerciantes a través de charlas o capacitaciones sobre el grado de importancia de este aspecto para mejorar aún más y poder ver mejores resultados en sus actividades diarias.
8. Se recomienda a la administración de mercados mantener inspecciones periódicas para verificar que los servicios que brindan al mercado se estén cumpliendo correctamente y mantener esa aceptación obtenido por parte de los comerciantes y usuarios del mercado.
9. Es necesario que la administración de mercados cuente con aquellos métodos o herramientas que le permitan poder conocer la calidad de los servicios que se brindan en el mercado y realizar visitas más continuas para verificar que se brinden servicios y productos de calidad.
10. Se debe de señalar correctamente las instalaciones del mercado y poner información clara de cómo actuar en casos de emergencia a fin de reducir los daños que puedan haber en esos casos sobre todo en pérdidas humanas.

### **CAPÍTULO III**

## **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE, MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **A. Importancia**

La propuesta es importante porque a través de la implementación de los planes se ayudará a la institución a poder mejorar aquellos aspectos donde se presentan algunas deficiencias, logrando superar los obstáculos que puedan impedir una buena gestión por parte de la Alcaldía Municipal en cuanto a la atención que se le brinda a los comerciantes del mercado.

También es importante debido a que se plantean alternativas de mejoramiento de los aspectos propios de los comerciantes como la atención a los clientes y el mejoramiento de aquellos aspectos que lleven a la satisfacción de los usuarios que fielmente realizan sus compras en el mercado logrando dinamizar más la economía de los comerciantes que son la razón de ser la políticas de desarrollo que implementa la Alcaldía Municipal siendo también pobladores del municipio.

### **B. Objetivos del modelo de gestión Administrativa**

#### **1. Objetivo general**

- Proporcionar un documento que contenga todos los procedimientos y componentes del modelo de gestión administrativa que lleve a mejorar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado tanto a los usuarios como a los comerciantes del mercado De Colinas del Norte.

## **2. Objetivos específicos**

- Describir de forma adecuada todos los componentes de la propuesta del modelo de gestión administrativa.
- Mejorar la administración de mercados a través de propuestas que lleven a la satisfacción de los usuarios y comerciantes del mercado.
- Proporcionar políticas de atención a los clientes para los comerciantes así como herramientas que midan la calidad de los servicios brindados.

## **C. Descripción del modelo**

El modelo de gestión administrativa propuesto, tiene varios componentes que según la investigación son aspectos que se necesitan mejorar dentro de la administración del mercado de Colinas del Norte para poder brindar mejores servicios en este y que también lleve a la consecución de los objetivos que se persiguen dentro del mismo por parte de los administradores.

Este modelo busca que el mercado de Colinas del Norte sea diferente en cuanto a la forma de administrarlo y se convierta en un ejemplo para otros del municipio de Ciudad Delgado y de municipios cercanos, ya que se trata de brindar una atención diferente tanto en lo administrativo como en los servicios y productos que se dan en el lugar.

Por lo anterior el modelo de gestión administrativo tendrá como componentes principales: la administración de los locales con los que cuenta el mercado y que aún no han sido asignados, la seguridad y la vigilancia que brinda la administración, el sistema de limpieza que lleva a cabo, el sistema de mantenimiento, el sistema de cobro que ayude a mejorar la gestión municipal y las políticas de atención al cliente que se puedan impartir a los comerciantes del

mercado para que puedan mejorar en calidad los servicios del mercado municipal.

#### **D. Alcance**

Con la implementación del modelo de gestión de administrativa se fundamenta la herramienta con la cual se dará una mejor atención a los problemas que enfrenta el mercado de Colinas del Norte, partiendo de una mejora en los temas administrativos así como también en la atención a los clientes que brindan los comerciantes.

Se mejorará en aspectos también operativos con la implementación de capacitaciones a los comerciantes para que su trabajo pueda ser realizado de mejor manera y lograr una eficiencia en sus labores y mejorar la imagen de la administración, llevando de esta manera a lograr que el mercado de Colinas del Norte pueda funcionar de manera más adecuada y sus servicios logren ser percibidos como mejores por parte de todos los involucrados dentro de la dinámica del funcionamiento del mismo.

#### **E. Componentes del modelo**

##### **1. Personal de Administración de mercados**

La administración de mercados del municipio de Ciudad Delgado es parte de las oficinas que tiene la Alcaldía Municipal y esta se encuentra en las instalaciones del Mercado Municipal La Placita en el casco Urbano de Ciudad Delgado.

Siendo que el Mercado Municipal de Colinas del Norte se encuentra a cuatro kilómetros del casco urbano de la Ciudad, el personal de la administración se encuentra alejado de Colinas del Norte y por lo tanto se necesita que exista

personal asignado especialmente en este lugar, creando una pequeña oficina que sirva para este propósito.

Dicha oficina servirá para que el personal administrativo y de seguridad pueda ejercer mejor sus funciones y a continuación se describe el personal que estaría en este lugar:

- Auxiliar o Sub Administrador
- Encargado de seguridad

#### **Auxiliar o Sub Administrador**

El auxiliar o Sub Administrador será una persona que se mantenga de forma permanente atendiendo las necesidades que se encuentren dentro del mercado y ejercerá las funciones administrativas que el administrador debería de realizar para agilizar cualquier trámite o resolución de conflictos en ese lugar, este debe de cumplir con funciones específicas en el Mercado como las siguientes:

- Mantener actualizado el censo de puestos disponibles para adjudicar.
- Realizar las actividades operativas que conlleve el proceso de adjudicación de puestos.
- Autorizar y avalar la adjudicación de puestos previa autorización del administrador.
- Recibir de manera formal las quejas o sugerencias que puedan presentar tanto comerciantes como usuarios.
- Mantener dialogo constante con los comerciantes para conocer inquietudes de su parte.
- Ser el órgano de comunicación entre administrador y comerciantes.
- Otros propios del puesto que la administración considere necesarios.

### **Encargado de seguridad**

Puesto que la seguridad del Mercado es ejercida por los agentes del Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, el encargado de seguridad debe de ser un agente que tenga las cualidades y experiencia en puestos de mando y que tenga a su cargo a los agentes designados para el cuidado y seguridad del lugar, este cumplirá ciertas funciones específicas del cargo tales como:

- Recibir y acatar las órdenes del administrador.
- Capacitar a su personal a cargo sobre las Leyes Municipales.
- Supervisar que los agentes cumplan con su trabajo.
- Informar al administrador sobre cualquier problema de orden y disciplina dentro del mercado.
- Otros propios del puesto que la administración considere necesarios.

### **2. Administración de los puestos**

La administración de los puestos compete no solo a la administración de mercados por lo que esta propuesta se enfoca en aquellos aspectos que la “Ordenanza de organización y funcionamiento del Sistema de Mercados del municipio de Delgado” le asigna al administrador para el cumplimiento fiel a las normas dispuestas por la ordenanza y a la mejora de aquellos aspectos que necesitan ser tomados en cuenta para poder agilizar la respuesta a las necesidades de los comerciantes del mercado.

El otorgamiento de nuevos puestos a futuros arrendatarios es una función que el administrador debe de cumplir, por lo que en el caso del mercado de Colinas del Norte, esta función debe de ser delgada al auxiliar administrativo de mercados asignado al mercado de Colinas del Norte para que pueda dar un tratamiento más rápido a las solicitudes que puedan ser presentadas.

### **a. Adjudicación de Puestos.**

A continuación se describe el proceso por medio del cual la Administración de mercados seguirá la adjudicación de nuevos puestos dentro del mercado:

La persona que aspire a ser un arrendatario de un puesto dentro del mercado deberá presentar su solicitud por escrito la cual debe de cumplir con los siguientes requisitos:

#### I.- Datos Personales:

- a) Lugar y fecha de nacimiento.
- b) Nombre, edad, número de DUI
- c) Domicilio, teléfono.

#### II.- Datos de Comercialización:

- a) Clase de producto que comercializará.
- b) Tiempo que tiene de comercializar ese producto.
- c) Lugar donde comercializa actualmente.
- d) Área en metros que utilizará.
- e) Monto a invertir en el negocio.
- f) Se dispondrá de ayudantes.
- g) Nombre de los ayudantes.

#### III) Referencias:

- a) Ha tenido o tiene algún puesto en el Mercado.
- b) Nombre del Mercado.
- c) Casas comerciales donde ha tenido crédito.
- d) Nombre y dirección de tres personas que den referencias.

Si la persona es o hubiera sido usuario de un puesto en algún Mercad Municipal, deberá indicar, además, la fecha desde que ha tenido el uso de ese puesto, presentando, además, la solvencia de pago respectiva. A la solicitud de adjudicación deberá acompañarse los exámenes de salud (sangre, heces, orina,

pulmones), del peticionario y de sus ayudantes, extendida por la Dirección General de Salud, vialidad y además la solvencia de conducta extendida por las autoridades.

IV.- Información General:

- a) Estado Civil.
- b) Nombre del Cónyuge.
- c) Lugar de trabajo del cónyuge.
- d) Número de hijos del grupo familiar.
- e) Lugar y fecha.
- f) Firma.

Una vez el auxiliar de administración reciba la solicitud junto con los respectivos documentos personales y otros que se soliciten, verificará que todos los requisitos sean cumplidos y le dará procesamiento a dicha solicitud la cual se dará a conocer por medio del auxiliar o el administrador al interesado en un plazo no mayor a quince días desde el momento de su solicitud.

El contrato de arrendamiento se celebrará con el síndico municipal según lo dispuesto en el artículo 26 de la Ordenanza de organización y funcionamiento del Sistema de Mercados del municipio de Delgado y tendrá una duración de dos años y podrá ser prorrogable. Junto con el contrato se le entregará una copia de las responsabilidades y derechos que tiene como arrendatario del mercado así como de las sanciones por su incumplimiento.

#### **b. Traspaso de puestos**

El traspaso de puestos es un procedimiento que está fuera del marco legal por lo que es importante que se pueda erradicar dicha práctica dentro de los mercados, esta situación ocurre cuando un arrendatario actual decide ceder o vender el derecho de uso que tiene sobre su puesto o local quedando este en propiedad

del nuevo arrendatario.

Por lo anterior es necesario que todos los arrendatarios del mercado estén debidamente acreditados con un carné que incluya sus datos generales así como la fotografía del arrendatario, además de que se inspeccione periódicamente por el auxiliar de administración de mercados que los puestos sean atendidos por sus arrendatarios.

En el caso de que un arrendatario decida no seguir utilizando su puesto dentro del mercado no podrá cederlo bajo ninguna circunstancia a nadie, sino que deberá presentar por escrito su renuncia al uso de su puesto para que este pueda ser petitionado por un nuevo arrendatario cumpliendo con todo lo establecido en el marco legal .

### **c. Sanciones por incumplimiento de contrato**

Para el caso de que los arrendatarios del mercado no cumplan con lo establecido en la ordenanza y otros que la Alcaldía les indique, se debe sancionar de manera que se puedan llegar a mejorar las cosas dentro del mercado.

Las sanciones que se pueden aplicar están descritas dentro de la ORDENANZA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE DELGADO, Decreto Municipal N° 20/200 Fecha 21/07/2000, D.O N° 152; Tomo N° 348; Fecha 17/08/2011; en los Artículos del 87 al 101 y son las siguientes:

Art. 87.- Las sanciones aplicable por infracción a lo previsto en esta Ordenanza serán: 1) Amonestación verbal; 2) Amonestación escrita; 3) Multa; 4) Suspensión; 5) Decomiso; y 6) Pérdida de calidad de Arrendatario.

Art. 88.- La amonestación será verbal, cuando el usuario, habiendo sido citado, con la debida anticipación, no acudiere a las charlas que se impartan para su capacitación.

Art. 89.- La amonestación será escrita en los casos siguientes: a) Por segunda ausencia a charlas de capacitación; b) Por maltrato al consumidor, en primera ocasión; y c) Por evidente irrespeto a los demás usuarios.

Art. 90.- Se aplicará multa que oscilará entre cinco colones y diez mil colones, cuando se infrinja las prohibiciones establecidas en esta Ordenanza. Será la Comisión de Vigilancia Administrativa, de acuerdo a la gravedad del caso, quien fijará el monto.

Art. 91.- Se aplicará a criterio de la Comisión de Vigilancia Administrativa, la sanción de suspensión de la actividad comercial del arrendatario, por período de uno a quince días, en los casos siguientes:

a) Negativa definitiva a participar en charlas de capacitación; b) Actitud reiterada de maltrato al consumidor; c) Actitud reiterada de irrespeto a los demás usuarios; y d) Propiciar la introducción al mercado de productos contaminados, adulterados o en mal estado.

Art. 92.- El Arrendatario que sin la debida autorización introdujere equipo eléctrico extra al que se le facultó, aunque argumente, ser necesario para desarrollar su actividad, le será decomisado y colocado en el lugar que designe el Administrador, debiendo pagar la multa correspondiente para su retiro.

Art. 93.- Procederá el decomiso de los alimentos contaminados, adulterados, o en proceso de descomposición; que el usuario posea, venda o conserve en su puesto, aplicándose además las multas que fijará el administrador.

Art. 94.- Son causales de terminación del Contrato de Arrendamiento las siguientes: a) Por agresión o insulto injustificados dirigidos a funcionarios y empleados de la Administración Municipal y en especial de este Mercado; b) Por propiciar o participar en riñas con otros usuarios o consumidores de este Mercado; c) Por introducir o propiciar la introducción de productos alimenticios contaminados, adulterados o en proceso de descomposición, al Centro Comercial; y d) Por la participación como autor o cómplice en hechos punibles

judicialmente comprobados; que atenten contra los demás usuarios o contra las instalaciones de este Centro Comercial.

Art. 95.- La persona que ostente un puesto en el mercado, solamente basado en solicitud favorable, está obligado a suscribir el correspondiente contrato de arrendamiento. La negativa a suscribirlo trae como consecuencia la pérdida de la posibilidad de constituirse en verdadero usuario, debiendo desocupar el puesto en el plazo de diez días.

Art. 96.- Las sanciones de multa, suspensión, decomiso y pérdida de la calidad de usuario, son apelables ante el Alcalde Municipal.

Art. 97.- En toda sanción que se aplique deberá observarse las reglas del debido proceso. Si no hubiere procedimiento previo, la sanción será nula.

Art. 98.- El procedimiento para la imposición de sanciones puede iniciarse de oficio o a instancia de parte ante la Comisión de Vigilancia Administrativa según la gravedad del caso. La Comisión de Vigilancia Administrativa, tendrá tres días para notificar por escrito a las partes interesadas. Pasados los tres días, se abrirán a prueba por el término de ocho días, para que las partes presenten todas las pruebas pertinentes al caso. Recibidas éstas, se darán tres días para emitir una resolución razonada sobre el asunto controvertido.

Art. 99.- Emitida la resolución, se le notificará por escrito a las partes, quienes tendrán tres días contados a partir de la notificación para interponer Recursos de Apelación en ambos efectos, el cual se interpondrá ante el Concejo Municipal. Después de tres días de haberse emitido la resolución, si el interesado no presentare Recurso se declarará firme la resolución y se procederá a hacer efectiva la sanción correspondiente dentro del término señalado en esta Ordenanza.

Art. 100.- Si el Alcalde Municipal después de estudiar el caso confirmare la resolución, se procederá a imponer la sanción dentro de un plazo no mayor de tres días después de notificársele a las partes.

Art. 101.- Cuando la sanción consista en un Llamado de Atención, no será

necesario seguir este procedimiento.

Todo lo anterior deberá ser el auxiliar o sub administrador quien dará respuesta rápida a cualquier sanción que sea aprobada debidamente por el administrador y notificará así a los comerciantes sancionados del mercado de Colinas del Norte.

### **3. Seguridad y vigilancia**

Respecto a este servicio la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado, menciona dentro de los objetivos específicos del sistema de mercados en el Art. 2 Inciso 1, Facilitar la compraventa de mercaderías de todo género, proporcionar comodidad y seguridad en el manejo y distribución de mercaderías, a todos los sectores que interactúan en el centro comercial; así como en el Inciso 3, del mismo artículo dice: Ofrecer a compradores y vendedores, locales especialmente contruidos, limpios y funcionales, en donde encuentren seguridad y comodidad junto con una mayor variedad de productos de buena calidad, exhibidos en forma atractiva y a precios razonables.

También describe las obligaciones del Administrador respecto a la seguridad y Vigilancia de los mercados en el Art. 7 en el Inciso 8 Dar cuenta con prontitud al Jefe Inmediato Superior sobre cualquier problema relacionado con el servicio interno, el orden, disciplina, aseo y seguridad del mercado para resolver lo conveniente, sin perjuicio del informe que presentará al Concejo Municipal.

Asimismo, ya que según la investigación en el Mercado Municipal de la Colonia Colinas Norte, hay de forma permanente dos agentes del CAM, la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado, estipula en el Capítulo XII lo siguientes:

Art. 86.- En el Mercado funcionará un puesto de Policía, cuyos objetivos principales serán:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentos, sobre vigilancia y disciplina interna del Mercado;
- b) Retirar del Mercado a las personas enajenadas, ebrios, mendigos, antisociales de todo género;
- c) Hacer que comerciantes que obstruyen los pasillos de circulación, se mantengan dentro de los límites del puesto que les ha sido asignado;
- d) Imponer orden y seguridad, cuando se alteren al interior del recinto del Mercado;
- e) Impedir y retirar a vendedores ambulantes, o con vehículos automotores, remolques, carretones, etc., se sitúen en aceras del Mercado o calles aledañas;
- f) Colaborar con el Administrador y demás personal del Mercado en todo aquello que requiera la intervención de las autoridades policiales;
- g) Hacer que se cumplan en el Mercado las normas sobre seguridad y protección, tanto de instalaciones físicas, como de bienes de usuarios y municipales;
- h) Las demás que se relacionen con la función específica del Cuerpo de Policía;
- i) Retirar de aceras y calles a personas que ejerzan la prostitución, calles, aceras y pasajes aledaños al Centro Comercial.

Lo cual insta a que la Administración de Mercados Municipales de Ciudad Delgado haga las gestiones correspondientes para la instalación del puesto de policía dentro del Mercado Municipal de la Colonia Las Colinas Norte, ya que a pesar de los esfuerzo de la Alcaldía de brindar seguridad con la permanencia de Agentes del CAM, dadas las condiciones de seguridad que vive la sociedad, reforzar con el puesto policial dándole cumplimiento a la ordenanza municipal. A pesar de todo lo agentes del CAM siempre deben de estar vigilando el lugar.

#### **4. Sistema de limpieza**

A pesar de los esfuerzos realizados por la Administración del Mercado Municipal de la Colonia Colinas del Norte por mantener el sistema de limpieza en íntegro

funcionamiento, este está regulado por la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado, la cual da los siguientes lineamientos:

Art. 67.- Las normas sanitarias aplicables a las instalaciones físicas, servicios, puestos, productos, vendedores, y relativos a la elaboración, transformación, manejo y conservación de productos alimenticios, perecederos y no perecederos, eliminación de desperdicios y desechos, limpieza e higiene en general de este mercado, serán recogidas en el Reglamento Sanitario del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado, junto con un programa sanitario que se diseñará al efecto, documentos que Administrador presentará al Concejo Municipal, para su aprobación.

Art. 68.- Tales normas se ajustarán a las disposiciones que la Dirección General de Salud ha diseñado para el Programa de Saneamiento Básico y de Educación e Inspección Sanitaria de los Mercados Municipales.

Art. 69.- El Inspector Sanitario, designado por la Administración, conjuntamente con el Administrador, serán responsables de cumplir y hacer cumplir las normas de control sanitario para este Mercado.

Art. 70.- El Programa Sanitario para el Mercado, relacionado en el Art. 67 abarcar las áreas siguientes:

- 1) Aseo y Limpieza General del Mercado;
- 2) Control de calidad para los productos alimenticios;
- 3) Control de la distribución de productos no alimenticios;
- 4) Inspección Sanitaria de Alimentos; y
- 5) Mantenimiento Higiénico de los puestos de venta.

En el mercado municipal de Colinas del Norte, pasa el camión recolector casi todos los días, pero dada la falta seguimiento por parte de la administración de mercados las visitas del administrador son cada 15 días, lo que no garantiza el

total cumplimiento de la ordenanza minimizando el nivel de calidad de este servicio a los usuarios.

Por lo anterior, el Administrador a través del sub administrador deberá dar paso a la vigilancia de que el sistema sanitario del mercado de Colinas del Norte esté en óptimo funcionamiento, siendo él quien se encargue de poder revisar junto al inspector sanitario periódicamente que se cumplan las normas de salubridad por parte de los comerciantes que comercian con alimentos perecederos y revisar que la limpieza dentro del Mercado sea realizada adecuadamente y será también el encargado de verificar que se recolecte de forma adecuada la basura en el lugar y que quede limpio y sin malos olores.

### **5. Sistema de mantenimiento**

Debido a que el mercado fue inaugurado el año 2014, las actividades del Encargado de Mantenimiento son pocas relacionadas a la estructura del mercado, sus funciones se dedican al mantenimiento del ornato dentro del mercado, pero también la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado, estipula lo siguiente:

Art. 56.- El sistema de operación y mantenimiento será diseñado y coordinado Por la Administración del Centro Comercial, a efecto de lograr eficiencia en la prestación de servicios.

Art. 57.- El Administrador coordinará con el Jefe de Mantenimiento del Mercado, todas las tareas tendientes a mantener el Mercado y sus equipos técnicos en óptimas condiciones de funcionamiento.

Art. 58.- El Administrador requiera de la Sección de Mantenimiento apoyo técnico y dicha Sección por regla general enviará orden de trabajo al Administrador por cada procedimiento efectuado.

Art. 59.- El personal de mantenimiento, cuando en corrección de un desperfecto determinado se entere que existen otros que puedan resolverse

satisfactoriamente, lo hará comunicando posteriormente al Administrador, para que sea llenada la formalidad de la orden de trabajo.

Art. 60.- El Jefe de Mantenimiento atenderá las necesidades del mercado en las siguientes áreas:

- a) Mecánica de Obra de Banco;
- b) Refrigeración;
- c) Electricidad;
- d) Hidráulica;
- e) Albañilería;
- f) Carpintería;
- g) Sonido; y
- h) Otros para los cuales se cuente con recursos.

Art. 61.- El personal de mantenimiento tendrá a su cargo el manejo del equipo técnico permanente e indispensable para la prestación de servicios en el centro comercial.

Art. 62.- El Administrador y el Jefe de Mantenimiento, expresarán opinión cuando se vaya a adquirir equipo técnico necesario para el funcionamiento adecuado del Mercado.

Art. 63.- El Jefe de Mantenimiento efectuará las inspecciones necesarias para emitir un dictamen técnico cuando el usuario solicite al Administrador ampliación o variación en la infraestructura del puesto o introducción de equipo o enseres eléctricos extras al contractualmente acordado.

Art. 64.- El Jefe de Mantenimiento valorará daños y perjuicios causados por el uso y goce ilegítimo del puesto o local por parte del arrendatario, como también los daños causados por terceros a la infraestructura del Mercado.

Art. 65.- El Departamento de Mantenimiento será responsable técnicamente de supervisar y autorizar modificaciones hidráulicas, eléctricas y civiles; así como la derivación de servicios antes mencionados, previa solicitud del Administrador.

Art. 66.- Será necesario el Visto Bueno del Jefe de Mantenimiento, cuando el

Arrendatario solicite cambio del voltaje, debiendo éste solicitar su propia medición a través de las empresas proveedoras de energía eléctrica.

El encargado del mantenimiento del mercado tendrá la responsabilidad de dar las instrucciones necesarias a los comerciantes para que se haga uso adecuado de las instalaciones y que no se sufran desperfectos por mal uso de ellas. Cuando se requieran reparaciones que no sean parte de la estructura propia del mercado sino reparaciones o modificaciones que los comerciantes quieran hacer, se les podrá cobrar pequeñas tarifas que ayudarán a mantener el funcionamiento adecuado y tener los instrumentos necesarios para su mantenimiento.

### **Señalización del mercado**

El mercado a pesar de ser pequeño necesita también tener señalización adecuada, por lo que el departamento de mantenimiento será el encargado de poder realizar esta actividad.

La señalización constará de los carteles necesarios para dar instrucciones de cómo reaccionar en caso de incendios y casos de terremotos, estos deberán de ser hechos con materiales que resistan el paso del tiempo y se puedan mantener legibles por mucho tiempo. Además de esto se deberá de revisar periódicamente que estos rótulos se encuentren bien.

Se deberá de señalar en las paredes y el suelo también las rutas de escape necesarias para poder reaccionar en caso de siniestros, a continuación se muestran los rótulos que se deberán instalar en el edificio del mercado:





## 6. Sistema de cobro

En el Mercado Municipal de las Colinas Norte, el sistema de cobro consiste en el cobro diario de las tasas municipales así como las moras a los comerciantes, por lo que cuenta con un cobrador o colector. Lo cual está regulado por la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado, estipula lo siguiente:

Art. 47.- La recaudación de tasas por el servicio de arrendamiento de puestos y locales, en el Mercado Municipal se regirá por las normas siguientes:

- a) Los usuarios deberán pagar las tasas que les correspondan, en la Ordenanza Reguladora por Servicios Municipales;
- b) El cobro estará a cargo de cobradores legalmente autorizados;
- c) El Administrador de Mercado recibirá del Departamento de Finanzas la papelería y procedimientos necesarios para la recaudación, debiendo abstenerse de delegar a otras personas, que no tengan que ver con el proceso de recaudación;
- d) Los juegos de tarjetas valoradas, constarán de dos tantos debidamente numeradas, el tanto original será entregado al usuario y el duplicado quedará en poder del colector, debiendo perforar simultáneamente al momento del cobro.
- e) El recuento de dinero recaudado por cada colector, lo hará a presencia del Administrador o de la persona que éste delegue sin excepción alguna;
- f) El colector remesará lo recaudado inmediatamente al Banco del sistema Financiero que el Concejo Municipal designe o en su defecto, lo entregará al Administrador respectivo;
- g) El Administrador deberá conciliar que lo remesado sea igual a lo recaudado por el colector, en cada día de cobro.

Art. 48.- El cobro en concepto de arrendamiento de puestos y locales se hará de conformidad a lo establecido en la Ordenanza por Servicios Municipales del Municipio de Delgado utilizando como criterio para la fijación de dichas tasas será por puesto y la Unidad de tiempo será el día o mes calendario. Todos los giros comerciales tributarán conforme a lo dispuesto en dicha Ordenanza Municipal.

Art. 49.- Los usuarios que no posean Medidor del consumo de agua y energía eléctrica, pagarán su consumo por dichos rubros conforme a los criterios siguientes:

a) La cantidad a pagar por consumo de energía eléctrica y agua se establecerá en el Contrato de Arrendamiento correspondiente atendiendo el consumo de KW/hora y metros cúbicos consumidos, según facturación.

b) El Departamento de Finanzas y Administración del Mercado elaborará el instructivo para aplicar el cobro respectivo.

Art. 50.- Aquellos puestos que por su naturaleza demanden fuerza Electromotriz, aunque tengan su propio medidor, pagarán un recargo adicional en su tarjeta por el uso de nuestro banco de transformadores. Será necesario el Visto Bueno del Ingeniero Jefe del Departamento de Planificación de esta Alcaldía, cuando el usuario necesite cambio de voltaje debiendo solicitar su propia medición a través de las Compañías proveedoras de energía.

Art. 51.- Los usuarios cuyos giros comerciales requieren el uso de aparatos electrodomésticos, pagarán una cantidad adicional al momento de efectuar el pago del arrendamiento por el puesto o local.

## **7. Políticas de Atención al Cliente**

Todas las empresas especialmente las que ofrecen servicios necesitan poseer una buena imagen pues facilita a los consumidores, proveedores distribuidores y demás mercado a identificar y elegir nuestros servicios.

Por tal motivo le conviene a una entidad como un mercado municipal adoptar diferentes políticas de atención al cliente que le permitan mejorar sus servicios y recibir cada día muchos más visitantes.

A continuación se presentación las políticas a seguir por los comerciantes que ayudarán a poder mejorar el trato a los clientes:

- Es deber de los comerciantes, brindar un servicio de manera adecuada; con calidez y respeto hacia los clientes.

- El cliente siempre es lo más importante.
- Siempre se brindan productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La honestidad en el trato con los clientes es muy importante.
- Los comerciantes mantienen limpios sus puestos de trabajo.
- Siempre se trata a los clientes con amabilidad.
- Los comerciantes comprenden las necesidades de sus clientes.
- La rapidez en la atención al cliente caracteriza a todos los comerciantes

Estas políticas deben de ser enseñadas a los comerciantes y colocarse en un lugar visible en las instalaciones del mercado y para tener una mejor atención deben de ser capacitados en varios aspectos relacionados al servicio al cliente.

#### **a. Capacitar a los comerciantes del mercado**

El objetivo de la creación de esta estrategia es el de proporcionar a los comerciantes conceptos, técnicas y herramientas que les permitan visualizar mejoras en su relación con los clientes.

Cada vez se escucha más acerca de la preocupación que se tiene por lograr la calidad en el servicio al cliente pero son pocos quienes que disponen o designan recursos tanto económicos como de tiempo para capacitar a su personal.

Los comerciantes deben desarrollar como aptitud innata la vocación del servicio orientada hacia el cliente. Esto podrá llevarse a cabo a través de cursos de capacitación específicos donde se les instruya en diferentes temas relacionados con el servicio al cliente por lo que se presenta el siguiente plan de capacitación.

### **i) Características del Plan de Capacitación**

El plan de capacitación estará formado por tres módulos, que se impartirán a los comerciantes del mercado en sesiones que se harán considerando el tiempo de ellos; por lo cual se les impartirá en una semana de lunes a viernes en un horario de 4:00 PM a 6:00 PM, con el fin de no afectar mucho sus actividades de comercio durante el día y se les impartirá en dos grupos de 25 cada uno, en la casa comunal de la Colonia Colinas del Norte.

### **ii) Contenido del Plan de Capacitación**

Puesto que el plan se desarrollará en tres módulos, estos se deben de combinar con el desarrollo de casos prácticos con el fin de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, el contenido de dichos módulos es el siguiente:

#### **Módulo I: Servicio al Cliente**

Dentro de este se abordarán los aspectos básicos de los servicios: los siete pecados del mismo, hábitos para brindarlo, aspectos básicos de los clientes, tipos y características, factores que no desean escuchar, servicio al cliente y sus elementos.

#### **Módulo II: Satisfacción al Cliente**

Este tratará acerca de la importancia del cliente satisfecho, características que debe poseer el comerciante que está en contacto con él, actitudes que debe poseer el comerciante para su satisfacción, sus necesidades, e indicadores del mismo.

#### **Módulo III: Calidad en el Servicio**

Este trata de la calidad que se debe de brindar en el servicio, así como también los principales problemas para brindarlo de calidad, recomendaciones para

reforzar la atención y la cortesía a los clientes.

### iii) Módulos del Plan de Capacitación

A continuación se presentan los diferentes módulos con sus respectivos contenidos para ser impartidos:

#### Módulo I

Nombre del módulo: Servicio al cliente	Duración: 3 Horas
Objetivo: Impartir los fundamentos teóricos básicos acerca del servicio al cliente, para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente	
Temario: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceptos básicos de servicio al cliente</li> <li>➤ Los 7 pecados del servicio</li> <li>➤ Hábitos para un buen servicio</li> <li>➤ Aspectos básicos de los clientes</li> <li>➤ Tipos y características de los clientes</li> <li>➤ Factores que los clientes no desean escuchar</li> <li>➤ Servicio al cliente</li> </ul>	
Dirigido a: Comerciantes del Mercado Municipal de Colinas del Norte	

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

### Módulo II

Nombre del módulo: Satisfacción del cliente	Duración: 3 Horas
Objetivo: Concientizar a los comerciantes acerca de la importancia de satisfacer a los clientes y que al finalizar el módulo comprendan que el usuario es lo más importante.	
Temario: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Importancia de un cliente satisfecho</li> <li>➤ Características que debe poseer el comerciante al estar en contacto con el cliente</li> <li>➤ Actitudes que debe poseer el comerciante para satisfacer al cliente</li> <li>➤ Necesidades de los clientes</li> <li>➤ Indicadores de satisfacción del cliente</li> <li>➤ Factores que los clientes no desean escuchar</li> <li>➤ Servicio al cliente</li> </ul>	
Dirigido a: Comerciantes del Mercado Municipal de Colinas del Norte	

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

### Módulo III

Nombre del módulo: Calidad en el Servicio	Duración: 4 Horas
Objetivo: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos necesarios sobre la calidad en el servicio, para que al finalizar la capacitación puedan aplicarlo en el día a día para lograr una excelencia en el servicio.	
Temario: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad en el servicio</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Principales problemas para brindar un servicio de calidad</li> <li>➤ Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía a los clientes</li> <li>➤ 4 pasos del servicio de calidad para los clientes</li> <li>➤ Como obtener calidad en el servicio</li> </ul>
Dirigido a:
Comerciantes del Mercado Municipal de Colinas del Norte

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

#### iv) Presupuesto del Plan de Capacitación

Los fondos para llevar a cabo esta capacitación deberán salir del presupuesto de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, puesto que el mercado es parte de la administración de la misma, por lo cual se detalla un presupuesto para llevar a cabo dicha capacitación a los comerciantes:

**Cuadro N°5**

MATERIAL DIDACTICO				
Material	Cantidad	Precio unitario	Sub Total	Total
Marcador para Pizarra	2	\$ 0.98	\$ 1.96	
Libretas rayadas tamaño carta	50	\$ 0.53	\$ 26.50	
Bolígrafos	50	\$ 0.10	\$ 5.00	
Alquiler de cañón	20 h	\$ 5.00	\$100.00	
<b>TOTAL MATERIAL DIDÁCTICO</b>				<b>\$ 133.46</b>
MATERIAL PARA DIPLOMAS				
Impresión de Diplomas *	50	\$ 0.80	\$ 40.00	
Papel especial	50	\$ 0.20	\$ 10.00	
<b>TOTAL MATERIAL PARA DIPLOMAS</b>				<b>\$ 60.00</b>
CEREMONIA DE CLAUSURA				
Refrigerio día de clausura	50	\$ 2.00	\$ 100	
<b>TOTAL CEREMONIA DE CLAUSURA</b>				<b>\$ 100</b>
<b>SUB TOTAL</b>				<b>\$ 293.46</b>
Facilitador				INSAFORP

Imprevistos (10%)	<b>\$ 29.34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 322.80</b>

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

\*El diseño del diploma de reconocimiento se puede ver en el anexo N° 5

## v) Seguimiento y evaluación

### Seguimiento

Esta debe de ser una tarea continua y permanente que debe de ser realizada por el sub administrador, el cual debe de realizar constantemente según lo considere necesario por medio de una pequeña evaluación, la cual también servirá para saber si el plan de capacitación está dando los resultados esperados.

Este después de evaluar dará a conocer los resultados al administrador con un pequeño reporte donde destaque los aspectos más relevantes de su evaluación, dicho reporte no deberá contener más de cinco páginas.

### Evaluación

Este proceso es muy importante llevarlo a cabo al finalizar la capacitación para saber si se han asimilado los conocimientos por parte de los comerciantes que la han recibido y saber también el nivel de satisfacción que los comerciantes tienen de la capacitación y del facilitador.

**Facilitador:** en cuanto al facilitador se busca conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto a los temas expuestos y la metodología utilizada por él.

**Comerciantes:** en estos se busca evaluar y documentar el desempeño de los participantes de manera continua durante el desarrollo de la capacitación y de esa manera tener lineamientos acerca de la asimilación de ellos en los temas expuestos.

### **vi) Alternativa al Plan de Capacitación**

Puesto que pueden existir comerciantes que se resistan a la capacitación se debe de prever una alternativa para poder brindar esta formación a ellos por lo cual si el porcentaje de personas que no quieran recibirla sea muy alto el facilitador entregará de forma impresa un cuadernillo para cada uno de los comerciantes donde deberá de contener todos los temas antes descritos y las respectivas evaluaciones que se hubiesen realizado.

Al finalizar de entregar dichos cuadernillos se dará un tiempo prudencial de dos semanas para que los comerciantes estudien dicho material y se les convocará para realizar una evaluación para saber si han comprendido el material que les fue entregado. Dicha actividad será realizada por el sub administrador quien pedirá al administrador el apoyo necesario para dicha actividad.

#### **b. Buzón de Sugerencias.**

Se ha creado esta estrategia con la finalidad de conocer la opinión del cliente, la mecánica a seguir es la siguiente:

Se colocará un buzón de sugerencias en un punto estratégico en el cual el comerciante después de brindar el servicio, invitará al cliente a llenar un mini cuestionario de pocas preguntas cortas, al finalizar se colocará en el buzón de sugerencias la información obtenida. Las preguntas estarán enfocadas a conocer la opinión acerca de las instalaciones o la variedad de servicios que se ofrece, la calidad de servicios y otros.

El sub administrador será el encargado de recopilar información en este buzón por medio de las personas que hacen uso del mercado y lo hará dos veces por año para saber cuáles son las percepciones de las personas en cuanto a los temas del mini cuestionario y dará un reporte al Administrador para corregir aquellas deficiencias presentadas.

A continuación se presenta el modelo para el mini cuestionario:

**Cuadro N° 6**

Valore las siguiente características, señalando con una X la opción más adecuada	Muy Mal	Mal	Normal	Bien	Muy Bien
¿Cómo fue el servicio que recibió?					
¿Las instalaciones están en buen estado?					
¿Cómo valora la seguridad del lugar?					
¿Encuentra lo que busca en buen estado?					
¿Cómo fue el trato que recibió?					

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

## 8. Medición de la Calidad de los Servicios

En el capítulo uno se describió el modelo SERVQUAL, para la medición del nivel de satisfacción de los clientes.

A modo de resumen introductorio, se recuerda que el modelo se basa en la determinación de:

- Las expectativas que los clientes tienen respecto del nivel de servicio que debiera entregar un proveedor, y
- La percepción que los clientes tienen respecto del nivel de servicio que se les está entregando.

Todo esto desde la perspectiva de 5 dimensiones:

- **Elementos Tangibles:** La apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación.
- **Confiabilidad:** La aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa.

- **Respuesta:** La predisposición y rapidez para ayudar a sus clientes.
- **Seguridad:** El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad.
- **Empatía:** El cuidado y atención individual que se le proporciona a los clientes.

Las cuales a su vez se abren en 22 ítems, que son los que al final terminan siendo consultados para su medición.

A continuación se detallan los pasos para utilizar el modelo SERVQUAL descrito en el capítulo I.

#### a. Etapas del proceso

Podemos identificar 4 grandes etapas en el proceso:

**Cuadro N° 7**

Diseño de la muestra	Muestra para el sondeo de expectativas
	Muestra para el sondeo de percepciones
Recolección de los datos	Preparación de los instrumentos
	Recolección de los datos
	Procesamiento de los datos
Procesamiento de datos	Ponderación de dimensiones
	Cálculo de brechas ponderadas
	Cálculo de la brecha expectativa-percepción
Presentación de los resultados	Indicador de nivel de calidad de servicio
	Posicionamiento de las dimensiones de los cuatro cuadrantes
	Posicionamiento de las dimensiones en el umbral de satisfacción

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

### **Etapa 1: Diseño de la Muestra**

Si estamos en presencia de una base de clientes reducida, es muy probable que lo más conveniente sea consultar a la totalidad de los clientes (siempre teniendo en cuenta que habrá casos en los que no obtendremos respuesta). Para el caso del mercado se calcula que la totalidad de clientes que hacen uso del mercado es extensa, entonces habrá que tomar una muestra, teniendo en cuenta que será necesario cubrir todas las variantes que se desean contemplar. Debido a que la cantidad de clientes es grande, se pueden seleccionar dos muestras independientes para consultar las expectativas y las percepciones por separado.

### **Etapa 2: Recolección de Datos**

El mecanismo de sondeo en general tiene el formato de una encuesta, con cada uno de los 22 ítems a evaluar agrupados dentro de cada una de las dimensiones según corresponda, con las opciones de respuesta (valor en una escala de 1 a 7) para cada ítem de evaluación. Es importante saber que cada uno de los 22 ítems a evaluar se han expresado en forma de afirmación (todos), para que quede bien claro que la respuesta a seleccionar corresponde al grado de acuerdo con la afirmación (en dónde 1 será desacuerdo total, y 7 será acuerdo total).

El sondeo de datos puede realizarse de forma remota (envío de la encuesta previo acuerdo y explicación de la metodología a utilizar) o presencial (llevar la encuesta personalmente). En este último caso, es importante que la persona que lleve la encuesta y explique la metodología no forme parte de la administración de mercados sino que sea contratada con este fin (para evitar condicionar de alguna forma a la persona que está respondiendo el sondeo).

A continuación se muestran los diferentes instrumentos a utilizar para la recolección de los datos tanto de las expectativas como de las percepciones:

**ENCUESTA PARA MEDIR LAS EXPECTATIVAS DE LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS DEL MERCADO DE COLINAS DEL NORTE**

Rellene las columnas siguientes con una x, dependiendo del valor que considera se adapta mejor a cada ítem siendo que 1="Extremadamente pobre" y 7= "Extremadamente buena".	Puntuación sobre escala de 7 puntos						
<b>DIMENSIONES E ÍTEMS SERVQUAL</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>TANGIBILIDAD</b>							
T1. El mercado tiene equipos de apariencia moderna.							
T2. Los empleados tienen un aspecto limpio y aseado.							
T3. Las instalaciones están limpias.							
T4. Las instalaciones son confortables y acogedoras (uno se siente a gusto en ellas).							
<b>FIABILIDAD</b>							
F1. Se presta el servicio según las condiciones adecuadas.							
F2. Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente.							
F3. Se presta el servicio sin errores.							
F4. Los comerciantes concluyen el servicio en el tiempo prometido							
F5. Los equipamientos (luces, electrodomésticos y otros) funcionan correctamente.							
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
C1. Se consigue fácilmente información sobre los productos que busca el cliente.							
C2. El servicio lo reciben con rapidez.							
C3. El comerciante está dispuesto a ayudar a los clientes.							
C4. Siempre se está disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.							
<b>GARANTÍA.</b>							
G1. El personal y comerciantes son de confianza, se puede confiar en ellos.							
G2. Se actúa con discreción y respeto al cliente.							
G3. Los comerciantes son siempre amables con los clientes.							
G4. Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).							
<b>EMPATIA</b>							
E1. Se proporciona una atención individualizada.							
E2. El comerciante se dirige al cliente por su nombre. Se presta un servicio personalizado.							
E3. El comerciante conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente.							
E4. El cliente es lo más importante (lo primero son los intereses de los clientes).							
E5. Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.							

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

**ENCUESTA PARA MEDIR LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS DEL MERCADO DE COLINAS DEL NORTE**

Rellene las columnas siguientes con una x, dependiendo del valor que considera se adapta mejor a cada ítem siendo que 1="Extremadamente pobre" y 7= "Extremadamente buena".	Puntuación sobre escala de 7 puntos						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>DIMENSIONES E ÍTEMS SERVQUAL</b>							
<b>TANGIBILIDAD</b>							
T1. Los productos y precios para este establecimiento son atractivos.							
T2. La distribución de las secciones facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan							
T3. El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta							
T4. Los productos se exponen adecuadamente en los puestos							
<b>FIABILIDAD</b>							
F1. En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.							
F2. Este establecimiento informa adecuada y puntualmente de sus promociones							
F3. Se entregan los productos bien especificados.							
F4. El tiempo de espera de salida es reducido.							
F5. Los puestos están siempre llenas (siempre hay existencias de productos deseados por los clientes)							
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
C1. El comerciante es siempre amable con los clientes							
C2. Los comerciantes siempre están dispuestos a ayudar a los cliente							
C3. Los comerciantes(sección perecederos) transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible							
C4. El comerciante proporciona la información que le piden.							
<b>GARANTÍA.</b>							
G1. El comerciante brinda suficiente confianza al cliente.							
G2. La interacción siempre es con mucho respeto.							
G3. La amabilidad caracteriza a los empleados y comerciantes en el trato con el cliente.							
G4. Siempre existe un ambiente de seguridad.							
<b>EMPATIA</b>							
E1. El cliente recibe atención personificada.							
E2. El comerciante trata al cliente usando su nombre de manera amable.							
E3. El comerciante se preocupa por saber lo que el cliente necesita.							
E4. Para el comerciante los clientes son lo primero.							
E5. El horario es el que más conviene al cliente.							

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

### Etapa 3: Procesamiento de Datos

La primera parte de la etapa de Procesamiento de Datos consiste en consolidar los datos del sondeo para cada una de las dimensiones/ítems evaluados.

Para esto, debe calcularse el promedio (redondeado a entero) de los valores obtenidos para cada una de las respuestas y luego volcarlos en una planilla que consolide dichos valores por dimensión (Tangibles, Confiabilidad, Respuesta, Seguridad y Empatía), calculando la brecha (Percepción menos Expectativa) de acuerdo a como se muestra a continuación:

**Cuadro Nº 8**

Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brecha
<b>TANGIBILIDAD</b>		<b>TANGIBILIDAD</b>		
<b>Expectativas promedio para Tangibilidad</b>	<b>6</b>	<b>Percepciones promedio para Tangibilidad</b>	<b>4.5</b>	<b>-1.5</b>
T1. El mercado tiene equipos de apariencia moderna.	7	T1. Los productos y precios para este establecimiento son atractivos.	5	-2
T2. Los empleados tienen un aspecto limpio y aseado.	7	T2. La distribución de las secciones facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan	4	-3
T3. Las instalaciones están limpias.	5	T3. El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta	3	-2
T4. Las instalaciones son confortables y acogedoras (uno se siente a gusto en ellas).	5	T4. Los productos se exponen adecuadamente en los puestos	6	1
<b>FIABILIDAD</b>		<b>FIABILIDAD</b>		
<b>Expectativas promedio para Fiabilidad</b>	<b>6.8</b>	<b>Percepciones promedio para Fiabilidad</b>	<b>4</b>	<b>-2.8</b>
F1. Se presta el servicio según las condiciones adecuadas.	7	F1. En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.	4	-3
F2. Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente.	7	F2. Este establecimiento informa adecuada y puntualmente de sus promociones	5	-2
F3. Se presta el servicio sin errores.	7	F3. Se entregan los productos bien especificados.	4	-3
F4. Los comerciantes concluyen el servicio en el tiempo prometido	7	F4. El tiempo de espera de salida es reducido.	3	-4
F5. Los equipamientos (luces, electrodomésticos y otros) funcionan correctamente.	6	F5. Los puestos están siempre llenas (siempre hay existencias de productos deseados por los clientes)	4	-2
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>		<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>		
<b>Expectativas promedio para Capacidad de Respuesta</b>	<b>6</b>	<b>Percepciones promedio para Capacidad de Respuesta</b>	<b>4.25</b>	<b>-1.75</b>

C1. Se consigue fácilmente información sobre los productos que busca el cliente.	6	C1. El comerciante es siempre amable con los clientes	4	-2
C2. El servicio lo reciben con rapidez.	6	C2. Los comerciantes siempre están dispuestos a ayudar a los cliente	4	-2
C3. El comerciante está dispuesto a ayudar a los clientes.	7	C3. Los comerciantes(sección perecederos) transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible	5	-2
C4. Siempre se está disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	5	C4. El comerciante proporciona la información que le piden.	4	-1
<b>GARANTÍA.</b>		<b>GARANTÍA.</b>		
<b>Expectativas promedio para Garantía</b>	<b>6.25</b>	<b>Percepciones promedio para Garantía</b>	<b>3.25</b>	<b>-3</b>
G1. El personal y comerciantes son de confianza, se puede confiar en ellos.	7	G1. El comerciante brinda suficiente confianza al cliente.	4	-3
G2. Se actúa con discreción y respeto al cliente.	7	G2. La interacción siempre es con mucho respeto.	4	-3
G3. Los comerciantes son siempre amables con los clientes.	6	G3. La amabilidad caracteriza a los empleados y comerciantes en el trato con el cliente.	3	-3
G4. Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).	5	G4. Siempre existe un ambiente de seguridad.	2	-3
<b>EMPATÍA</b>		<b>EMPATÍA</b>		
<b>Expectativas promedio para Empatía</b>	<b>5.4</b>	<b>Percepciones promedio para Empatía</b>	<b>2.4</b>	<b>-3</b>
E1. Se proporciona una atención individualizada.	3	E1. El cliente recibe atención personificada.	3	0
E2. El comerciante se dirige al cliente por su nombre. Se presta un servicio personalizado.	5	E2. El comerciante trata al cliente usando su nombre de manera amable.	6	1
E3. El comerciante conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente.	7	E3. El comerciante se preocupa por saber lo que el cliente necesita.	1	-6
E4. El cliente es lo más importante (lo primero son los intereses de los clientes).	7	E4. Para el comerciante los clientes son lo primero.	1	-6
E5. Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.	5	E5. El horario es el que más conviene al cliente.	1	-4

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

Cómo es de suponer, no necesariamente todas las dimensiones tienen la misma importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio. Incluso esta importancia podría variar a lo largo del tiempo (aunque no muy seguido para asegurar la validez de la comparación de valores) de acuerdo a cuestiones del mercado, o el perfil de servicio que se quiera fortalecer; de modo que la segunda parte del

Procesamiento de Datos consiste en ajustar los valores de acuerdo a la ponderación de las dimensiones.

Esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones, para luego recalcular los valores de Expectativas y Percepciones para cada dimensión multiplicando los originales por el peso asignado a la dimensión, y una vez realizado esto, se vuelve a calcular la brecha de forma similar a como se calculó anteriormente, pero esta vez tomando los Puntajes Ponderados.

A continuación se muestra una planilla con estos cálculos siguiendo el mismo ejemplo:

**Cuadro n° 9**

Dimensiones SERVQUAL		Ponderación	Puntajes obtenidos			Puntajes ponderados		
Dimensión	Descripción	Peso	Expectativas	Percepciones	Brecha	Expectativas	Percepciones	Brecha
Tangibles	La apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación.	20.00	6.00	4.50	-1.50	120.00	90.00	-30.00
Confiabilidad	La aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa.	30.00	6.80	4.00	-2.80	204.00	120.00	-84.00
Respuesta	La predisposición y rapidez para ayudar a sus clientes.	10.00	6.00	4.25	-1.75	60.00	42.50	-17.50
Seguridad	El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad	5.00	6.25	3.25	-3.25	31.25	16.25	-15.00
Empatía	El cuidado y atención individual que se proporciona a los clientes	35.00	5.40	2.40	-2.40	189.00	84.00	-105.00
		100.00						-50.30

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

#### **Etapa 4: Presentación de Resultados**

El primer y más importante resultado para el establecimiento de objetivos de mejora y seguimiento en el tiempo es el Indicador de Nivel de Calidad de Servicio.

Este indicador surge como resultado de calcular el promedio de las brechas ponderadas para cada una de las dimensiones. Un indicador negativo indicará que las expectativas del cliente no están siendo cubiertas por la percepción que éste tiene del servicio que se le está brindando. A medida que este indicador se acerca a cero (viniendo de un valor negativo), se entiende que la percepción del servicio se va acercando a las expectativas que el cliente tiene.

##### **b. Posicionamiento de las Dimensiones en los Cuatro Cuadrantes**

Otro de los resultados interesantes es el posicionamiento de cada una de las cinco dimensiones en los cuatro cuadrantes, cómo se muestra abajo. Lo que es importante resaltar que el principal valor de este informe es el de identificar rápida y claramente las oportunidades de mejora, que es en dónde se debe poner foco para mejorar la percepción del cliente considerando además (dado que aquí los valores ya están ponderados) el peso que se le ha otorgado a cada una de las dimensiones.

En el caso que se ejemplifica, se puede concluir rápidamente que en Confiabilidad se está muy cerca de alcanzar e incluso superar las expectativas de los clientes, mientras que puede verse que habrá que poner bastante esfuerzo en mejorar primero Empatía y luego Tangibles.

## Gráfico N° 1

### Posicionamiento de las Dimensiones en los Cuadrantes



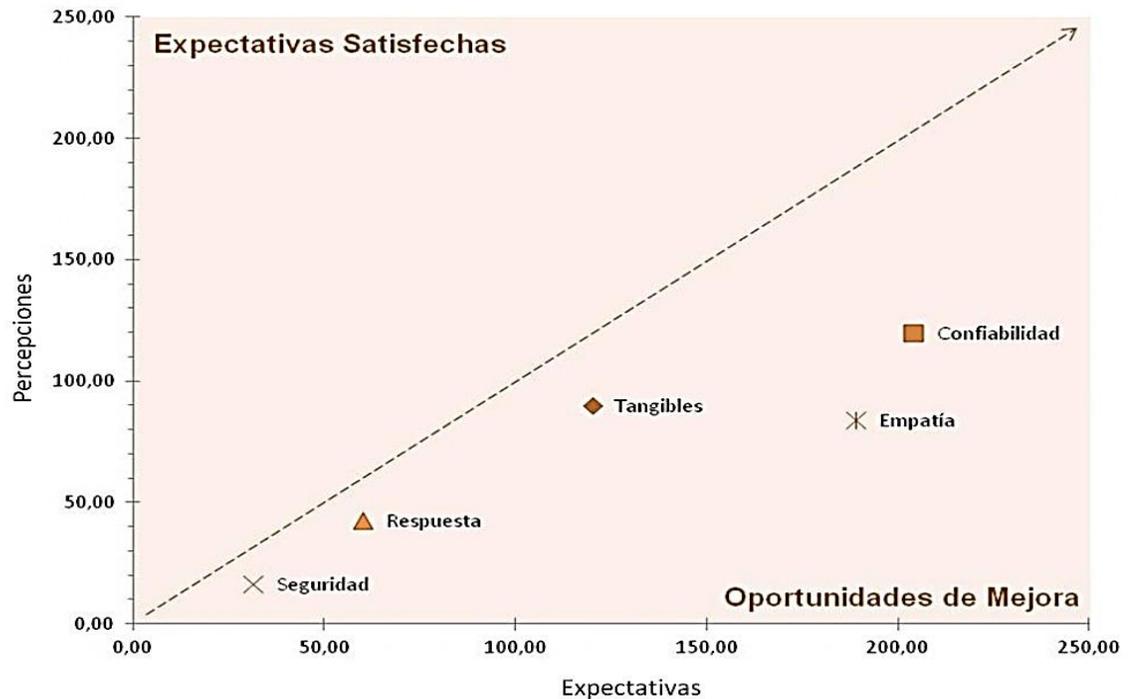
### c. Posicionamiento de las Dimensiones en el Umbral de Satisfacción

El último gráfico muestra claramente cuán cerca o lejos se está de superar o no las expectativas de los clientes respecto del nivel de calidad de servicio percibido.

Todas aquellas dimensiones que se encuentran por debajo del umbral de satisfacción (representado en el gráfico por la línea punteada que parte de la intersección de los ejes) representan aspectos del servicio que están por debajo de las expectativas de nuestros clientes, mientras que en los casos en que las dimensiones se encuentren por sobre este umbral, se está en presencia de aspectos del servicio que superan las expectativas de calidad de servicio. Es importante resaltar que aquí también se utilizan los valores ajustados por la ponderación.

Gráfico N° 2

### Posicionamiento de las Dimensiones en el Umbral de Satisfacción



Cómo se observa, el modelo SERVQUAL es muy interesante, sencillo y práctico para gestionar la calidad de servicio en lo que tiene que ver con la satisfacción del cliente. No es complejo ponerlo en marcha y por eso será de mucha utilidad para medir la calidad de los servicios que se brindan en el mercado de Colinas del Norte.

#### F. Plan de Implementación

Con el Plan de Implementación se busca plantear los lineamientos generales, con el fin de contribuir y facilitar la apropiada implementación del modelo de gestión Administrativa.

Para que la adaptación de dicho modelo sea efectiva, es indispensable crearles conciencia a las diferentes partes involucradas de la necesidad de la aplicación del modelo a corto plazo amparándose en el diagnóstico institucional.

Para alcanzar las metas y objetivos proyectados es fundamental contar con el apoyo del Concejo Municipal de Ciudad Delgado como también del personal del área de Administración de Mercados ya que son elementos esenciales en la implementación del mismo.

### **1. Responsables del plan de implementación.**

La implementación del Modelo de Gestión Administrativa estará a cargo de la Administración de Mercados de la Alcaldía Municipal entre los cuales están:

- a. Administrador
- b. Sub Administrador o Auxiliar
- c. Encargado de mantenimiento
- d. Encargados de limpieza
- e. Colectores
- f. Encargados de seguridad

Todos deberán trabajar conjuntamente para poder conseguir los objetivos que se plantean en el modelo y de esa manera lograr una mejora en la calidad de los servicios que se brindan en el mercado.

### **2. Recursos necesarios para la implementación del modelo**

#### **a) Recurso Humano.**

Para poder implementar correctamente este modelo se debe de contar con personal capacitado en cada área que se desarrollará y a la vez poseer una amplia gama de aptitudes las cuales pueden ser innatas o adquiridas a través

del conocimiento de diferentes aspectos relacionados con la mejora de la calidad de los servicios.

También es importante y no indispensable poseer experiencia en atención al cliente basta con usar el sentido común otro aspecto esencial es que el personal posea un verdadero espíritu de servicio y mantenga buena comunicación tanto interna como externa.

**b) Recursos Financieros.**

Este recurso consiste en que se debe de brindar de los recursos por parte del Concejo Municipal de Ciudad Delgado dentro de su presupuesto de gastos destinados a suplir los menesteres que necesite la Administración de Mercados para echar a andar las debidas capacitaciones y mejoras del Mercado.

Cabe mencionar que se necesita presupuestar un porcentaje extra ya que en la medida que se desarrolla el proceso pueden surgir otros gastos no contemplados al momento de realizar el mismo.

Este elemento no debe desajustar el presupuesto asignado para otro departamento.

A continuación se presenta el presupuesto para poner en marcha el Modelo de Gestión Administrativa:

Cuadro N° 10

Descripción	Cantidad	Precio	Total
<b>Adecuación de Oficina en Mercado</b>			
Computadora	1	\$ 400.00	
Archivador	1	\$ 139.00	
Escritorio	1	\$ 129.00	
Total Oficina			\$ 668.00
<b>Señalización</b>			
Rótulos con señales	4	\$ 15.00	\$ 60.00
<b>Capacitación a comerciantes</b>			
Material didáctico		\$ 133.46	
Diplomas		\$ 60.00	
Clausura		\$ 100.00	
Imprevistos capacitación (10%)		\$ 29.34	
Total capacitaciones			\$ 322.80
<b>Sub Total</b>			<b>\$ 1050.80</b>
Imprevistos totales (10%)			\$ 105.08
<b>Presupuesto Total</b>			<b>\$ 1155.88</b>

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

### c) Recursos Técnicos y Materiales.

Este se refiere a designar un espacio dentro de las instalaciones, en este caso puede utilizarse el pequeño cuarto de la entrada del mercado como ya se expuso para crear una oficina dentro del mismo, considerando que el personal es poco utilizará el espacio exclusivamente para actividades relacionadas con el desarrollo del modelo, por lo tanto no es necesario que se adapte este espacio y se aproveche bien con lo que se cuenta.

Cabe mencionar que dicha oficina debe estar equipada con el mobiliario de oficina correspondiente: Computadora, archivador, escritorio, equipos

audiovisuales, otros necesarios (Ver presupuesto en sección anterior recursos financieros).

**d) Cronograma.**

Este recurso trata acerca de lo que es la administración del tiempo, es decir desarrollar las actividades con base a un cronograma, el cual deberá especificar el tipo de actividad y el período de duración de la tarea a realizar.

Al finalizar la aplicación e implementación del modelo se deberá evaluar los resultados de la siguiente manera:

La evaluación del modelo se realizará cada 6 meses. Ya que este es un tiempo prudencial para verificar si se han efectuado los cambios mencionados anteriormente en la matriz de información

Se evaluará el desempeño esperado de las actividades asignadas al personal respectivamente en su área así como el resultado de las capacitaciones a los comerciantes en la atención que brindan a los clientes.

A continuación se presenta el cronograma para poner en marcha dicho modelo de gestión administrativa

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO</b>																	
<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>				<b>Mes 2</b>				<b>Mes 3</b>				<b>Mes 4</b>				<b>Responsable / Coordinador</b>
	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>													
<b>Medición de la Calidad de los Servicios</b>																	
Diseño de la Muestra	■																Sub-administrador
Recolección de Datos		■															Personal Contratado
Procesamiento de Datos			■														Sub-administrador
Presentación de Resultados				■													Sub-administrador
<b>Implementación del Plan de Capacitación</b>																	
Realizar Gestión ante INSAFORP					■												Administrador del Mercado
Asignación de Facilitador						■											INSAFORP
Curso de Capacitación de Modulo I, II y III							■										Facilitador y Comerciantes Grupo I
Curso de Capacitación de Modulo I, II y III								■									Facilitador y Comerciantes Grupo II
Impresión de Cuadernillo de los Módulos I, II y III								■									Facilitador
Entrega de Cuadernillos de los Módulos I, II y III									■								Facilitador
Estudio de Cuadernillos de los Módulos I, II y III										■	■						Comerciantes
Evaluación a los Comerciantes												■					Sub-administrador
Elaboración de Informe sobre Evaluación													■				Sub-administrador
Presentación de Informe a la Administración														■			Sub-administrador
Ceremonia de Clausura del Curso de Capacitación															■		Administración el Mercado
Instalación de Buzón de Sugerencias																■	Encargado de Mantenimiento

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ❖ Chiavenato Idalberto  
“Introducción a la Teoría General de la Administración”  
McGraw-Hill; 7° Edición; México;  
Año 2007
  
- ❖ Fontalvo Herrera, Tomás José; Vergara Schmalbach, Juan Carlos; “La  
Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008”;  
Segunda edición;  
Año 2010
  
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto y otros  
“Metodología de la Investigación”  
McGraw-Hill México DF  
Año 2010
  
- ❖ Koontz, Harold y Otros  
“Administración de una perspectiva global y empresarial”  
McGraw-Hill; 14° Edición, México;  
Año 2008
  
- ❖ Stoner, James A.F y otros  
“Administración”  
6ta. Edición.  
Prentice-Hall Hispanoamérica, Naucalpan de Juárez, México  
Año 1996

### Trabajos de Investigación:

- ❖ Beltrán Linares, Sonia Leticia y Otros  
“Propuesta de un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos del servicio de Atención al Cliente en la Oficina Regional de Occidente de el Ministerio de Hacienda en la Ciudad de Santa Ana”  
Universidad de El Salvador  
Año 2010
  
- ❖ Campos Chávez, Glenda Marisol y otros  
“Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel”  
Universidad de El Salvador.  
Año 2010
  
- ❖ Fermán Díaz, Sonia Hortencia y Otros  
“Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo Servqual”  
Universidad de El Salvador  
Año 2006
  
- ❖ Flores Herrera, Ana Cecilia y Otros  
“Diseño de un modelo de control de inventarios, que contribuya a la determinación de costos, en las medianas empresas distribuidoras de productos químicos farmacéuticos del Municipio de San Salvador”,  
Universidad Francisco Gavidia  
Año 2008

- ❖ Girón Hernández, Carlos Roberto y Otros  
“Propuesta arquitectónica del Complejo de Convivencia Familiar para el Municipio de Ciudad Delgado”;  
Universidad de El Salvador  
Año 2014
  
- ❖ Moreno Romero, María Rebeca y Otros  
“Modelo de Gestión Administrativa para lograr la eficiencia de los recursos financieros otorgados por el Ministerio de Educación a los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos del Departamento de San Salvador, Caso Ilustrativo”  
Universidad de El Salvador  
Año 2012

Leyes:

- ❖ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR  
Decreto Constituyente N° 38; Fecha 15/12/1983  
D.O: 234; Tomo N° 281, Fecha 16/12/1983
  
- ❖ CODIGO MUNICIPAL  
Decreto Legislativo N° 274; Fecha 31/01/1986  
D. O. N° 23; Tomo N° 290; Fecha: 5 de febrero de 1986
  
- ❖ Ley General Tributaria Municipal de El Salvador  
Decreto Legislativo N° 86; Fecha 17/10/1991  
Diario Oficial N-242, Tomo N°313; 21 de diciembre de 1991.

- ❖ Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador.  
Decreto Legislativo N°930, Fecha 21/12/2005  
Diario Oficial N° 238, Tomo N°369, 21 de diciembre de 2005
  
- ❖ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios  
Decreto Legislativo N°74, Fecha 08/09/1988  
Diario Oficial N-176, Tomo N°300, 23 de septiembre de 1988
  
- ❖ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador  
Decreto Legislativo N°868; Fecha 05/04/2000  
Diario Oficial N°88, Tomo N°347, 15 de mayo de 2000
  
- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.  
Decreto Legislativo N° 516; Fecha: 23/11/1995,  
Diario Oficial N° 7; Tomo N° 330; Fecha 11/01/1996
  
- ❖ Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador.  
Decreto Legislativo N°66; 06/11/1941  
Diario Oficial N°254, Tomo N°131; 13 de noviembre de 1941
  
- ❖ Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.  
Decreto Legislativo N°616; 04/03/1987  
Diario Oficial N°52, Tomo N°294, 17 de marzo de 1987
  
- ❖ Normas Técnicas de control interno de la Corte de Cuentas de la República  
Decreto Legislativo N° 03, 24 de noviembre de 2010;

Diario Oficial N° 232, Tomo N° 389; 10 de Diciembre de 2010

- ❖ Normas Técnicas de control interno específicas de la Municipalidad de Delgado departamento de San Salvador.  
Decreto Legislativo N° 253, fecha 30 de Octubre de 2006  
Diario Oficial N° 55; Tomo N° 374; 21 de Marzo de 2007,
- ❖ ORDENANZA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE DELGADO  
Decreto Municipal N° 20/200 Fecha 21/07/2000  
D.O N° 152; Tomo N° 348; Fecha 17/08/2011

Otros:

- ❖ “Apertura de espacios y oportunidades para pequeños comerciantes de Colinas del Norte potenciando su competitividad, a través de la construcción de un tiangué municipal”:  
Alcaldía de Ciudad Delgado
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/monografia-del-municipio-delgado-salvador/monografia-del-municipio-delgado-salvador.shtml>.
- ❖ <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>
- ❖ <http://comuvangelik.blogspot.com/2013/05/que-son-los-modelos-administrativos.html>
- ❖ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/381.1-H868d/381.1-H868d-Capitulo%20I.pdf>

- ❖ <http://ivar-zabaleta.tripod.com/sis2303/MODELOS%20AMINISTRATIVOS.pdf>
- ❖ [http://www.ecured.cu/index.php/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Calidad#Modelos\\_para\\_la\\_evaluaci.C3.B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://www.ecured.cu/index.php/Evaluaci%C3%B3n_de_la_Calidad#Modelos_para_la_evaluaci.C3.B3n_de_la_calidad)
- ❖ <http://prof.usb.ve/lmendoza/Documentos/PS-6117%20%28Teor%EDa%29/PS6117%20Calidad.pdf>

# ANEXOS

**ANEXO 1:  
CUESTIONARIOS  
USADOS EN  
ENCUESTA A  
USUARIOS Y  
COMERCIANTES**



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE**

**Objetivo:** Recopilar información que permita identificar la necesidad que tienen los Usuarios en cuanto a la Calidad de los servicios que brinda el mercado municipal de la Colonia Colinas del Norte.

**Indicación:** Conteste las interrogantes marcando con una X la alternativa deseada.

**I DATOS GENERALES**

Género: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_  
 Edad: 15-20 años \_\_\_\_\_ 21-30 años \_\_\_\_\_ 31-40 años \_\_\_\_\_ 41 o mas \_\_\_\_\_  
 Nivel Educativo: Básica \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**II DATOS DE CONTENIDO**

1 ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en este mercado?

Diariamente   
 3 veces a la semana   
 Una vez a la semana   
 Quincenalmente   
 Otros  especifique \_\_\_\_\_

2-¿Con que frecuencia encuentra todo lo que necesita en este mercado municipal?

Siempre   
 Casi siempre   
 Pocas veces   
 Otros  especifique \_\_\_\_\_

3-¿Cómo calificaría la atención y la calidad en los servicios que le brindan los comerciantes del mercado?

Criterios		Parámetros
Excelente	<input type="checkbox"/>	9 - 10

Muy buena	<input type="checkbox"/>	7 - 8
Buena	<input type="checkbox"/>	5 - 6
Deficiente	<input type="checkbox"/>	3 - 4

4-¿Considera que es importante un plan de capacitación en atención al cliente para los vendedores del Mercado Municipal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5-¿Ha recibido alguna vez maltrato de parte de alguno de los comerciantes del mercado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ alguna vez \_\_\_\_\_

6-¿Sí ha recibido maltrato o un mal servicio ha podido quejarse con la administración del mercado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7-¿Conoce si en la alcaldía municipal existen sanciones para los vendedores del Mercado Municipal que brinden malos productos o servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8- Si su respuesta a la pregunta anterior es No, favor pasar a la pregunta 9; Si su respuesta anterior es si, ¿Qué tipo de sanciones?

Sanción Monetarias \_\_\_\_\_ Sanción no Monetaria \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

9-¿considera adecuada la limpieza del mercado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10-¿Cree que el orden dentro de los puestos de venta es el adecuado para poder encontrar fácilmente lo que busca?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11- ¿Cuáles aspectos debería mejorar la administración del mercado?

- Aseo
- Orden del mercado
- Ornato
- Distribución de puestos
- Capacitación a vendedores
- Otros  Especifique \_\_\_\_\_

12-¿considera adecuada la forma como se encuentran los productos de los vendedores de alimentos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13-¿Cree que los servicios brindados por el mercado lo hacen competitivo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestó \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COMERCIANTES DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DEL NORTE

**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los Comerciantes del Mercado Municipal acerca de la administración y los servicios que reciben.

**Indicación:** Conteste las interrogantes marcando con una X la alternativa deseada.

I DATOS GENERALES

Género: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_  
Edad: 15-20 años \_\_\_\_\_ 21-30 años \_\_\_\_\_ 31-40 años \_\_\_\_\_ 41 o mas \_\_\_\_\_  
Nivel Educativo: Básica \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

II DATOS DE CONTENIDO

1.- ¿Conoce usted al personal de administración del Mercado Municipal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿Con quién o quienes se interrelaciona más del personal de Administración del mercado?

Administrador

Colector

Encargado de mantenimiento

Encargado de limpieza

3.- ¿Cómo es la comunicación entre el administrador y comerciante?

PERMANENTE

FRECUENTEMENTE

RARA VEZ

NUNCA

4.- ¿Cree usted que la acción de la administración conduce al equilibrio y armonía entre los comerciantes del mercado, con el fin de cumplir los objetivos de la administración del mercado municipal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- ¿La gestión que realiza la administración del mercado se orienta a la satisfacción de usted como comerciante?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.- ¿Considera usted que quienes administran el mercado municipal escuchan la voz de los comerciantes como elemento fundamental en la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

7.- ¿El administrador utiliza algún mecanismo para investigar la calidad de los servicios que presta el mercado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuando ha habido quejas por parte de los comerciantes la administración del mercado pone atención y resuelve?

SIEMPRE

FRECUENTEMENTE

RARA VEZ

NUNCA

9.- ¿Cuál es la percepción que tiene como comerciante por los servicios que le ofrece la administración?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENA	<input type="checkbox"/>	5 - 6
MALA	<input type="checkbox"/>	3 - 4

10.- ¿Cree que la administración busca incluir al comerciante en los objetivos del mercado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

11.- ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación a fin de mejorar en los servicios que brinda en el mercado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Talvez \_\_\_\_\_

12.- ¿Cuándo atiende a los clientes percibe que existe satisfacción en ellos al recibir sus servicios y productos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

13.- ¿Alguna vez ha habido quejas de los clientes por los servicios que brindan los comerciantes o los productos que ofrecen?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

14.- ¿Con que frecuencia se recoge la basura en el mercado?

Todos los días

De 4 - 5 días en la semana

De 2 – 3 días en la semana

Una vez a la semana

Más de una semana

15.- ¿Existen depósitos definidos para colocar la basura?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- ¿Existe seguridad permanente por parte de los agentes del CAM en el mercado y sus alrededores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17.- ¿Existe señalización que le indiquen que hacer en caso de incendio o desastres naturales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestó \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**ANEXO 2:**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**  
**REALIZADA A**  
**ADMINISTRADOR DEL**  
**MERCADO Y SU**  
**RESPUESTA**



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



## ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DE NORTE

**Objetivo:** Recolectar información del administrador del Mercado Municipal sobre las funciones que desempeña dentro del mismo.

1.- ¿Cómo es la comunicación entre administrador y comerciantes?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENA	<input type="checkbox"/>	5 - 6
MALA	<input type="checkbox"/>	3 - 4

Explique porque la considera así \_\_\_\_\_

2.- ¿Cree usted que es necesario que la gestión administrativa del mercado deba dar respuesta rápida a los requerimientos de los comerciantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Explique por favor

3.- ¿Existen medios para escuchar las inquietudes de parte de los usuarios del mercado y resolver las inconveniencias vistas por ellos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Explique por favor

4.- ¿Existen planes de mejoramiento en el mercado a favor de los comerciantes y el público?

5.- ¿Cómo considera el servicio que la administración del mercado ofrece a los comerciantes?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENA	<input type="checkbox"/>	5 - 6
MALA	<input type="checkbox"/>	3 - 4

Explique porque la considera así\_\_\_\_\_

6.- Ofrecen capacitaciones para los comerciantes del mercado

7.- qué tipo de capacitaciones son las que ofrecen

8.- ¿Con qué frecuencia se hacen visitas al mercado con el fin de conocer las necesidades de los vendedores del Mercado?

9.- ¿en qué forma se desarrolla el proceso administrativo dentro de la administración del mercado?

10.- ¿existen planes para mejorar el aseo, ornato y orden del Mercado a fin de que esté preparado para recibir toda clase de visitantes?

11.- se hacen supervisiones e inspecciones rutinarias al mercado para conocer aspectos sanitarios y calidad de los productos y servicios que se dan al consumidor

12.- Cuenta con el personal necesario y capacitado para la correcta administración del mercado

13.- existen capacitaciones para ustedes como personal de la alcaldía, con qué frecuencia se les capacita en que áreas.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

Entrevistador\_\_\_\_\_ Fecha\_\_\_\_\_



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



## **RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL DE LA COLONIA COLINAS DE NORTE**

**NOMBRE:** Lic. José Leonidas Maravilla

**CARGO:** Administrador de mercados de Ciudad Delgado

**TIEMPO EN EL CARGO:** 3 años (en el mercado La Placita y hoy también en el mercado de Colinas del Norte)

### **1.- ¿Cómo es la comunicación entre administrador y comerciantes?**

**R/** Le pondría un 8 (Muy Buena), porque la situación con ellos ha comenzado un poco difícil puesto que al principio fueron otras personas las que se encargaron de organizar a las personas del mercado y de repartir los puestos (Encargados de proyectos de la Alcaldía Municipal) y luego he entrado ya para ver la parte de su administración ya estando en marcha.

### **2.- ¿Cree usted que es necesario que la gestión administrativa del mercado deba dar respuesta rápida a los requerimientos de los comerciantes?**

**R/** Sí, aunque habría que saber primero cuales son los requerimientos que necesitan, por ser un mercado nuevo este comienza a mostrar algunos aspectos de malas costumbres por parte de ellos por lo que se debe de educar a los comerciantes acerca de cómo manejar sobre todo los desechos que ya nos ocasionaron un problema con el alcantarillado.

### **3.- ¿Existen medios para escuchar las inquietudes de parte de los usuarios del mercado y resolver las inconveniencias vistas por ellos?**

**R/** Realmente no existe un medio formal, sino que ellos se comunican sobre todo con los agentes del CAM que son los que permanecen en el lugar y ellos nos trasladan las inquietudes que les comentan y también los días que realizamos algunas visitas.

**4.- ¿Existen planes de mejoramiento en el mercado a favor de los comerciantes y el público?**

R/ Sí, porque al poner a funcionar el mercado se muestran algunas áreas deficientes como lo es el área de los lavaderos que considero no son los más apropiados para el mercado, también los servicios sanitarios y los servicios de agua que se tienen; de ahí algunos pequeños detalles como en el caso de la energía eléctrica.

**5.- ¿Cómo considera el servicio que la administración del mercado ofrece a los comerciantes?**

R/ Sería difícil pero diría que Buena (5-6), ya que se está comenzando a trabajar con ellos (Comerciantes de Colinas del Norte) y la comunicación es diferente como acá en el mercado La Placita donde estoy al pendiente de las cosas, en cambio allá se necesita de alguien que esté en el lugar para dar pronta respuesta a las necesidades de ellos

**6.- Ofrecen capacitaciones para los comerciantes del mercado**

R/ No, en estos momentos si me parece que hay algunos planes por parte de los que organizaron en un principio el mercado (encargados de proyectos de la Alcaldía Municipal) para los comerciantes y sería bueno que se pudiera hacer pero por el momento no se les brinda capacitaciones.

**7.- ¿Qué tipo de capacitaciones son las que ofrecen?**

R/ Por el momento ninguna.

**8.- ¿Con qué frecuencia se hacen visitas al mercado con el fin de conocer las necesidades de los vendedores del Mercado?**

R/ Cada quince días, aunque sí considero que debería de ser más seguido para estar al tanto de ellos, por el momento quien esta todos los días ahí es el Colector.

**9.- ¿en qué forma se desarrolla el proceso administrativo dentro de la administración del mercado?**

R/ Tiene que ver con varios aspectos primero lo puramente administrativo que tiene que ver con el cobro diario de las tasas y también lo que son las moras; y lo otro que tiene que ver con lo disciplinario es decir el verificar que lo que la ordenanza manda se esté cumpliendo y de ahí el otro aspecto es el que tiene que ver con el mantenimiento primero con el aseo pues se debe de recolectar la basura y después ver cualquier anomalía que se presente en la estructura.

**10.- ¿existen planes para mejorar el aseo, ornato y orden del Mercado a fin de que esté preparado para recibir toda clase de visitantes?**

**R/** Por el momento solo lo comentado anteriormente (en la pregunta cuatro.)

**11.- se hacen supervisiones e inspecciones rutinarias al mercado para conocer aspectos sanitarios y calidad de los productos y servicios que se dan al consumidor.**

**R/** No, por el momento no se está haciendo y sería un aspecto que se debería de ver con el Ministerio de Salud sobre todo con los que comercian carnes y embutidos porque son alimentos muy perecederos a diferencia de una simple fruta aunque en estos momentos no se hace.

**12.-Cuenta con el personal necesario y capacitado para la correcta administración del mercado.**

**R/** Pues por el momento se cuenta con lo suficiente para poder administrar los mercados, en el caso del mercado de Colinas de Norte por ser un mercado pequeño solamente se cuenta con un cobrador, dos agentes del CAM o tres en algunas ocasiones y los recolectores de basura que por el momento dan abasto para dar la atención en el mercado.

**13.- Existen capacitaciones para ustedes como personal de la alcaldía, con qué frecuencia se les capacita en que áreas.**

**R/** Realmente no, solamente en área de computación donde se nos ha enseñado el manejo de los programas pero ya en aspectos más prácticos no.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

**Entrevistador:** Ricardo Alexander Ramírez y Compañeros **Fecha:** 11/Marzo/2015

**ANEXO 3:**  
**PLANO DE**  
**UBICACIÓN DEL**  
**PROYECTO,**  
**MERCADITO DE**  
**COLINAS DEL NORTE**



**ANEXO 4:  
IMÁGENES DEL  
MERCADO DE  
COLINAS DEL  
NORTE**





**ANEXO 5**

**FORMATO DE**

**DIPLOMAS DE**

**RECONOCIMIENTO**

**PARA LOS**

**COMERCIANTES**

**PARTICIPANTES DE LA**

**CAPACITACIÓN**

# LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

OTORGA EL PRESENTE:

## DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

A

Por haber participado en la capacitación denominada: “Calidad en el servicio al cliente”, impartida para los comerciantes del Mercado Municipal de Colinas del Norte, quedando preparados para poder brindar un mejor trato a los clientes en sus labores diarias

Dado en Ciudad Delgado, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

F. \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_

ADMINISTRADOR DE MERCADOS

FACILITADOR

ALCALDE MUNICIPAL