



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE DESARROLLO

Título: Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado del cantón Latacunga 2021.

Proyecto de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Autor:
Ing. Rosa Luz Valencia Bedón, Mgs

Tutor:
Mg. Jirma Veintimilla Ruíz

LATACUNGA –ECUADOR

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado del cantón Latacunga”, presentado por la Ing. Rosa Luz Valencia Bedón, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.


Latacunga, Agosto del 2022


.....
Ing. Jirma Veintimilla. MGS.
CC 0502969587


APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado del cantón Latacunga”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

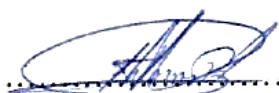
Latacunga, Agosto del 2022



.....
PhD. Marlon Tinajero Jimenez.
CC.:0502080336
Presidente del tribunal



.....
MBA. Angelita Falconi.
CC.:0502037674
Lector 2



.....
PhD. Julio Salazar.
CC.: 0501173504
Lector 3

DEDICATORIA

El presente trabajo de Titulación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A la razón de mi vida, esposo e hijos que, con su apoyo y amor incondicional, me permiten aprovechar las oportunidades de la vida en el desarrollo de mis conocimientos y poder estar preparado para alcanzar nuestras metas.

A mi familia, mi ejemplo que, con las bases de responsabilidad, ética e integridad, me impulsan y me llenan de fuerza para luchar y ser mejor cada día.

Con mucho respeto, a todas las personas que han influenciado en mi vida, y que me han dado la oportunidad de desarrollarme al ser un aporte en la sociedad y mejorar la calidad de vida.


AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestros docentes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de esta profesión, de manera especial, a la Mg. Jirma Veintimilla Ruíz tutora de mi proyecto de maestría quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2022




.....
Ing. Rosa Luz Valencia Bedón
CC: 0502400328

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, Agosto del 2022

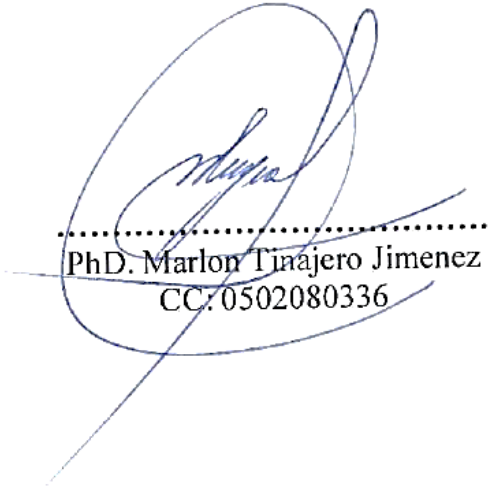


.....
Ing. Rosa Luz Valencia Bedón
CC: 0502400328

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado del cantón Latacunga”, SI contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, Agosto del 2022



.....
Ph.D. Marlon Tinajero Jimenez
CC: 0502080336

RESUMEN

El presente informe de investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión que sea viable y sostenible para el Mercado Cerrado de la ciudad de Latacunga, a través de un Modelo de Gestión Empresarial la Administración actual aplicará principios significativos que incluyan la creación de los fundamentos organizacionales como: misión, visión, objetivos, valores; el análisis del entorno actual para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes que afectan a usuarios y comerciantes, y de esta manera plantear estrategias que se alineen a fortalecer el posicionamiento del Mercado Cerrado de Latacunga. Para esto se empleó una metodología cuantitativa – cualitativa obtenida a través de las técnicas de investigación como entrevistas y encuestas, en el caso de la entrevista fue dirigida a la Administradora del Mercado Cerrado, quien es la responsable de la gestión interna del espacio público; por otro lado las encuestas se enfocaron en los comerciantes quienes son parte activa y brindar un servicio establecido, y los usuarios son parte de la demanda que acude a este lugar para adquirir productos y servicios de calidad por un precio justo.

Para el desarrollo se contó con información bibliográfica que estableció diversos modelos de gestión administrativa que fueron aplicables para el Mercado Cerrado “El Salto” y se determinó que están fundamentados en el mejoramiento de la calidad de los servicios que se brindaba a la ciudadanía, además es importante aprovechar las fortalezas como el buen posicionamiento estratégico de este espacio público y a futuro planificar adecuadamente los recursos económicos suficientes para el mejoramiento de infraestructura física y servicios complementarios necesarios para el Mercado Cerrado.

Así la propuesta del Modelo de Gestión planteado tomó en cuenta a cada uno de los procesos administrativos que brinda actualmente la municipalidad como un sistema integral, con dinámica e interacción entre dependencias administrativas que se adaptan al medio externo y factores económicos. El Alcalde del cantón Latacunga puso en conocimiento de los funcionarios de la institución el presente Modelo de Gestión considerando que la excelencia administrativa debe ser parte del servicio brindado, ésta depende del establecimiento de un sistema de liderazgo que incentive al funcionario municipal a brindar un servicio de calidad en todo nivel.

PALABRAS CLAVE: administración pública, mercado municipal, modelo de gestión.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

THEME: "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL IN MERCADO CERRADO TO LATACUNGA CANTON".

ABSTRACT

The objective of this research report was to design a management model that is viable and sustainable for the Mercado Cerrado Latacunga city, through a Business Management Model the current Administration will apply significant principles that include the creation of organizational foundations such as: mission, vision, objectives, values; the analysis of the current environment to identify the strengths, opportunities, weaknesses and existing threats that affect users and traders, and in this way propose strategies that are aligned to strengthen the positioning of the Mercado Cerrado Latacunga. For this, a quantitative-qualitative methodology was used, obtained through research techniques such as interviews and surveys, in the case of the interview was directed to Mercado Cerrado Management, who is responsible for the internal management of the public space; on the other hand, the surveys focused on traders who are an active part and provide an established service, and users are part of the demand that comes to this place to purchase quality products and services for a fair price. For the development, bibliographic information was used to establish different administrative management models that were applicable to Mercado Cerrado "El Salto", it was determined that they are based on the improvement of the quality of the services provided to the citizens; it is also important to take advantage of the strengths such as the good strategic positioning of this public space and in the future to adequately plan the sufficient economic resources for the improvement of physical infrastructure and complementary services necessary for Mercado Cerrado. Thus, the proposed Management Model took into account each of the administrative processes currently provided by the municipality as an integral system, with dynamics and interaction between administrative agencies that adapt to the external environment and economic factors. The Mayor of Latacunga canton informed the institution's officials of this Management Model, considering that administrative excellence must be part of the service provided, which depends on the establishment of a leadership system that encourages municipal officials to provide quality service at all levels.

KEY WORDS: Public administration, Municipal market, Management model.

Alison Paulina Mena Barthelotty, con cédula de identidad número: 0501801252 Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-06-657642 CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MERCADO CERRADO DEL CANTÓN LATACUNGA.** de Valencia Bedón Rosa Luz, aspirante a Magister en Administración de Empresas.



CENTRO
DE IDIOMAS

Latacunga, agosto de 2022


Lic. Alison Mena Barthelotty MSc.
CC. 0501801252

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1. OBJETIVOS.....	5
1.1. Objetivo general.....	5
1.2. Matriz de objetivos	5
JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO I.....	9
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
1.1. Antecedentes.....	9
1.2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA	11
1.2.1. Gestión.....	11
1.2.2. Gestión Administrativa	12
1.2.3. Modelo de Gestión.....	13
1.2.4. Tipos de Modelo de Gestión.....	14
1.2.5. Procesos	15
1.2.6. Enfoque Basado en Procesos	16
1.2.7. Enfoque al Cliente.....	17
1.2.8. Satisfacción.....	17
1.2.9. Medición de la Satisfacción del Cliente.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.10. Sistema de Gestión de la Calidad.....	18
1.2.11. Expectativas y Demanda del Cliente.....	19
1.2.12. Expectativas del Cliente.....	20
1.2.13. Percepciones y Demanda del Cliente.....	21
1.2.14. Estrategias	¡Error! Marcador no definido.
1.2.15. Administración Pública.....	23
1.2.16. Diferencia entre la Administración Pública y Privada.....	24
1.2.17. Funcionamientos de Mercados.....	25
1.2.18. Estudio de Mercado	26
1.2.19. Marketing.....	27
1.2.20. Tipos de Marketing	28

1.2.21. Gestión Estratégica	33
1.2.22. Diagnóstico Estratégico	34
1.2.23. La Visión.....	36
1.2.24. La Misión	37
1.2.25. Análisis FODA.....	38
1.2.26. Modelo Apicativo	40
CAPÍTULO II	49
METODOLOGÍA	49
2.1. Tipo de investigación	49
2.1.1. Investigación Cualitativa.....	49
2.1.2. Investigación Cuantitativa.....	50
2.1.3. Plan de Procesamiento de la Información	55
2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	58
2.2.1. Análisis de la encuesta dirigida a los usuarios del Mercado Cerrado “el salto” del cantón Latacunga.....	58
2.2.2. Análisis de la encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga.	76
2.2.3. Análisis de la entrevista dirigida a la Administradora del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga.	87
CAPÍTULO III	91
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL MERCADO CERRADO “EL SALTO DEL CANTÓN LATACUNGA	91
3.1. Identificación empresarial.....	91
3.1.1. Historia.....	91
3.1.2 Razón Social	93
3.1.3. Misión	93
3.1.4. Visión.....	93
3.1.5. Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos	94
3.1.6. Estructura Organizacional por Procesos	94
3.1.7 Organigrama Estructural	95
3.1.8. Direccionamiento Estratégico	100
3.1.9. Dirección de Servicios Públicos	100
3.1.10. Cobertura dentro del mercado.....	102
3.1.11. Portafolio de clientes.....	102
3.1.12. Portafolio de proveedores	102

3.1.13. Infraestructura	103
3.2 Análisis de la situación actual del Mercado Cerrado “El Salto”	103
3.2.1. Análisis Interno	103
3.2.2. Calidad del Servicio	104
3.2.3. Capacidad financiera.....	104
3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos	104
3.2.5. Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	107
3.3. Análisis Externo.....	107
3.3.1. Macro-Ambiente	108
3.3.2. Microambiente	112
3.3.3 Matriz de evolución de factores externos.....	112
CAPÍTULO IV	115
PROPUESTA.....	115
4.1. Antecedentes	115
4.2. Datos del Mercado Cerrado de Latacunga.....	116
4.3. Modelos de Gestión Administrativa propuesta	117
4.4. Relaciones Internas Matriz FODA.....	119
4.5. Proyección Estratégica.....	120
4.5.1. Misión	120
4.5.2. Visión.....	120
4.5.3. Objetivos	121
4.5.4. Valores Corporativos	121
4.5.5. Estrategias	122
4.6. Procesos Internos y Externos	125
4.6.1. La Administración del Mercado Cerrado del cantón Latacunga.....	125
4.6.2. Coordinación de acciones	125
4.6.3. Habilidades administrativas del Administrador del Mercado Cerrado	126
4.6.4. Perfil del Administrador del Mercado Cerrado “El Salto”	127
4.7. Estructura Organizacional.....	128
4.7.1. Estructura formal.....	128
4.7.2. Atribuciones y competencias del Administrador del Mercado Cerrado	129
4.7.3. Funciones de los Inspectores.....	131
4.8. Plan de Acción	132

4.9. Presupuesto de la propuesta	134
CAPÍTULO V	141
CONCLUSIONES	141
CAPÍTULO VI	143
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXO N° 1	148
ANEXO N° 2	150
ANEXO N° 3	154
ANEXO N° 4	157
ANEXO N° 5	158
ANEXO N° 6	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Brecha del Cliente	20
Figura No. 2 Marketing externo, interno e interactivo	30
Figura No. 3 Componentes del Procesos de Administración Estratégica.....	34
Figura No. 4 Redacción de la Misión	38
Figura No. 5 Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales	40
Figura No. 6 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Primer Criterio	41
Figura No. 7 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Segundo Criterio	42
Figura No. 8 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Tercer Criterio	43
Figura No. 9 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Cuarto Criterio	44
Figura No. 10 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Quinto Criterio	45
Figura No. 11 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Sexto Criterio	46
Figura No. 12 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Séptimo Criterio.....	47
Figura No. 13 Fases de la entrevista	50
Figura No. 14 Fases de la encuesta.....	51
Figura No. 15 Pregunta 1	58
Figura No. 16 Pregunta 2	59
Figura No. 17 Pregunta 3.....	60
Figura No. 18 Pregunta 4.....	61
Figura No. 19 Pregunta 5.....	62
Figura No. 20 Pregunta 6.....	63
Figura No. 21 Pregunta 7.....	64
Figura No. 22 Pregunta 8.....	65

Figura No. 23 Pregunta 9	66
Figura No. 24 Pregunta 10	67
Figura No. 25 Pregunta 11	68
Figura No. 26 Pregunta 12	69
Figura No. 27 Pregunta 13	70
Figura No. 28 Pregunta 14	71
Figura No. 29 Pregunta 15	72
Figura No. 30 Pregunta 16	73
Figura No. 31 Pregunta 17	74
Figura No. 32 Pregunta 1	76
Figura No. 33 Pregunta 2	77
Figura No. 34 Pregunta 3	78
Figura No. 35 Pregunta 4	79
Figura No. 36 Pregunta 5	81
Figura No. 37 Pregunta 6	82
Figura No. 38 Pregunta 7	83
Figura No. 39 Pregunta 8	84
Figura No. 40 Pregunta 9	85
Figura No. 41 Pregunta índice de Precios al Consumidor por ciudades y regiones	108
Figura No. 42 Tasa activa referencial y máxima para el mes de febrero de 2022	109
Figura No. 43 Crecimiento del PIB (%) anual Ecuador	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Proceso de la gestión estratégica	35
Gráfico No. 2 Diagnóstico Estratégico	36
Gráfico No. 3 Modelo de Gestión Administrativa del Mercado Cerrado de Latacunga	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Matriz de Objetivos.....	5
Tabla No. 2 Matriz FODA.....	39
Tabla No. 3 Población Urbana y Rural del cantón Latacunga.....	53
Tabla No. 4 Catastro de Comerciantes del Mercado Cerrado de Latacunga.....	53
Tabla No. 5 Datos de población.....	54
Tabla No. 6 Plan de Recolección de Información.....	56
Tabla No. 7 Plan de Recolección de Información.....	57
Tabla No. 8 Pregunta 1.....	58
Tabla No. 9 Pregunta 2.....	59
Tabla No. 10 Pregunta 3.....	60
Tabla No. 11 Pregunta 4.....	61
Tabla No. 12 Pregunta 5.....	62
Tabla No. 13 Pregunta 6.....	63
Tabla No. 14 Pregunta 7.....	64
Tabla No. 15 Pregunta 8.....	65
Tabla No. 16 Pregunta 9.....	66
Tabla No. 17 Pregunta 10.....	67
Tabla No. 18 Pregunta 11.....	68
Tabla No. 19 Pregunta 12.....	69
Tabla No. 20 Pregunta 13.....	70
Tabla No. 21 Pregunta 14.....	71
Tabla No. 22 Pregunta 15.....	72
Tabla No. 23 Pregunta 16.....	73
Tabla No. 24 Pregunta 17.....	74
Tabla No. 25 Encuesta 2: Pregunta 1.....	76
Tabla No. 26 Encuesta 2: Pregunta 2.....	77
Tabla No. 27 Encuesta 2: Pregunta 3.....	78
Tabla No. 28 Encuesta 2: Pregunta 4.....	79
Tabla No. 29 Encuesta 2: Pregunta 5.....	80
Tabla No. 30 Encuesta 2: Pregunta 6.....	82

Tabla No. 31 Encuesta 2: Pregunta 7.....	83
Tabla No. 32 Encuesta 2: Pregunta 8.....	84
Tabla No. 33 Encuesta 2: Pregunta 9.....	85
Tabla No. 34 Análisis de entrevista.....	87
Tabla No. 35 Portafolio de procesos GAD Municipal del cantón Latacunga.....	95
Tabla No. 36 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	104
Tabla No. 37 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	112
Tabla No. 38 Matriz FODA Mercado Cerrado.....	119
Tabla No. 39 Plan de Acción.....	132
Tabla No. 40 Gastos de Inversión.....	134
Tabla No. 41 Gastos de Capacitación.....	135
Tabla No. 42 Presupuesto destinado para el Mercado Cerrado Año 2021.....	135

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación se lo efectuó en base a la línea de investigación Administración y Economía para el desarrollo humano y social; sub línea: Planificación Estratégica y Prospectiva. En virtud de que la propuesta corresponde al diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga, por lo que nos permitirá establecer progreso y sostenibilidad empresarial, la cual contribuirá a la dinámica económica de dicho Mercado aportando a la matriz productiva.

Gracias a la aplicación de lineamientos de la política pública basados en los lineamientos de desarrollo que aporten a las prestaciones públicas que ayuden a promover emprendimientos generadores de empleos locales (Secretaría Nacional de Planificación, 2021). En relación al Plan de Creación de Oportunidades de Guillermo Lasso, alineado a la Directriz 1: *“Soporte Territorial para la garantía de derechos, que identifica y administra de manera efectiva las necesidades básicas que deben ser atendidas generando un entorno adecuado para el desarrollo integral de las personas”*. Este proyecto se forma como una alternativa para la igualdad de oportunidades, de bienes y servicios.

Los Modelos de Gestión son dinámicos, así como las empresas, de manera permanente están evolucionando, existen diseños ya utilizados y otros aplicados en la actualidad, sin embargo, este mundo cambia constantemente dando lugar a nuevos escenarios escritos por una sociedad que se transforma y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas (Álvarez, 2017).

La necesidad de implementar un modelo de gestión permite a las organizaciones enfrentar nuevos retos y cambios constantes para lograr alcanzar la productividad y de esta manera generar competitividad ante potenciales competidores. La gestión a nivel empresarial es un elemento clave para la generación de economía, no sólo de las empresas que implementan modelos de gestión, sino también para el sector industrial del que son parte (Julio, 2020).

Esta investigación resalta la importancia del factor político e institucional de la Administración Pública de una localidad tomando en cuenta al sector comercial como eje dinamizador de la

economía popular siendo un nuevo modelo de acción, ajustada al desarrollo vital de grupos sociales concretos que analizaremos en los siguientes capítulos.

Diversos análisis sobre la Administración Pública se orientan al tipo de actividad diaria y rutinaria de los procesos de la función pública, sin analizarla como una ciencia, que como una institución estatal siendo parte de análisis y estudio del presente trabajo de investigación. (González, 2005)

La Gestión Pública a pesar de sufrir cambios en su estructura organizacional, personal, presupuestaria y política a nivel general depende del tipo de gestión para poder cumplir con sus objetivos y planes institucionales, cambios de régimen y nuevas políticas que en ocasiones generan decrecimiento económico una realidad de la sociedad Latacungueña, y con una nueva visión se redefine el accionar público y político a través del fortalecimiento de la capacidad institucional para articular fuentes de producción y generación de empleo. Estas capacidades son necesarias para adaptar dicha acción a los nuevos modelos de gestión pública urbana promovida por la academia adaptados a los modelos de desarrollo sostenible e integrado. (Alonso, 2020).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el autor Max Weber define a la Burocracia Administrativa como el control que tienen las organizaciones en base al incremento y dificultad con el que llega cada Administración en un período determinado, para ello debe existir personal administrativo para ejercerlo (Burocracia) el mismo que orienta una especie de dominación y disciplina. Además, aparecen conceptos como el nivel jerárquico, cambios en las remuneraciones, asignación de funciones fijas, carrera administrativa, selección, evaluación, estabilidad laboral, profesionalización y la posibilidad de ascensos por meritocracia. Como complemento Weber establece que la norma y la legalidad son instrumentos de aplicación, se enfoca en el desarrollo de manuales y guías de trabajo y la comunicación escrita se convierte en el nexo que une la administración pública con los subordinados. Para este modelo el cargo y las funciones definen al funcionario público, no existe la persona detrás de este, solo la ejecución y la subordinación a un nivel jerárquico superior (Álvarez, 2017).

“El Salto” es un barrio tradicional de la parroquia La Matriz de Latacunga. Es un barrio comercial, que ha tenido como centro emblemático la plaza de “El Salto”, del que ha tomado el nombre. En este lugar, hasta el 2011 se realizaba una de las ferias abiertas más importantes de la provincia de Cotopaxi y del centro del país, en aras de la reorganización urbana planteada por el Municipio de Latacunga, que contempló la construcción de un mercado cerrado, un amplio parqueadero y algunas jardineras (Escudero, Memoria colectiva e identidad en el barrio El Salto de la ciudad de Latacunga, 2013).

En la parroquia la Matriz se encuentra ubicado el popular barrio de “El Salto” un sitio que con el pasar del tiempo fue creciendo a nivel urbano y se convirtió en un espacio de comercialización y venta de productos de primera necesidad, varios de los vendedores de a poco ocupaban áreas a los alrededores de la iglesia, en donde vendían los productos que traían de las comunidades rurales. Mientras se conformaban como un grupo de comerciantes, alrededor del sector se destinó espacio para dos plazas al aire libre. La primera plaza era destinada para vender abarrotes, comida criolla, jugos y plásticos. En la segunda plaza ofertaban legumbres, frutas, flores, hierbas medicinales y varios productos. Había demasiada concurrencia de compradores los días martes, jueves y sábados, alrededor de 800 comerciantes que venían de Saquisilí, Salcedo, Latacunga, Pujilí e incluso de otras provincias del país que llegaban con sus productos de venta. Desde hace muchos años “El Salto” era el punto de encuentro de comerciantes que venían de distintas provincias de la Sierra Centro y del resto del país. Sin embargo, la gran afluencia de comerciantes, la falta de planificación administrativa ocasionó que los espacios públicos se convirtieran en lugares insalubres, no había cubiertas de protección en caso de lluvia y del intenso sol. Muchos de los alimentos se vendían al aire libre sin normas de bioseguridad; a esto sumado el ruido ocasionado por el caos vehicular amenazaba la tranquilidad de este sector urbano. En el período administrativo del alcalde Rodrigo Espín Villamarín, se tomó en cuenta estos factores negativos que afectaban al comercio y a los habitantes de este sector y se puso en marcha un nuevo proyecto focalizado en ordenar “El Salto” y poder reubicar a los comerciantes en el sector norte de la ciudad; mientras se construía dos centros comerciales que era prometedores y generarían un cambio de la imagen del barrio y de Latacunga. Los trabajos finalizaron a finales del 2013 dando funcionalidad al Centro Comercial Popular y al Mercado Cerrado espacios que albergaría a un número considerado de comerciantes (El Telégrafo, 2014).

Ante lo expuesto y como se puede evidenciar el Mercado Cerrado “El Salto” está ubicado en un sitio estratégico de comercialización y venta de productos accesibles para los usuarios, no cuenta con un Modelo de Gestión que le permita mejorar su posicionamiento, tener nuevos clientes, beneficiar a los comerciantes y esto puede poner en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. Además, a nivel institucional como normativa legal vigente cuenta con el Estatuto de Gestión Organizacional por procesos del GAD Municipal del cantón Latacunga, con resolución administrativa Nro. 003-2021-PSM-AL de fecha 23 de marzo de 2021, en donde establece como misión de la Dirección de Servicios Públicos: planificar, administrar y mejorar los servicios de plazas, mercados, centro comercial, cementerios y centro de faenamiento, de acuerdo a lo determinado en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial a fin de satisfacer necesidades colectivas, este debería ser un instrumento de gestión que será analizado en los próximos capítulos (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021).

Por último a través de un Modelo de Gestión Empresarial la Administración Actual deberá aplicar y establecer principios significativos que incluyan la creación de los fundamentos organizacionales como: misión, visión, objetivos, valores; el análisis del entorno actual para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes que afectan a usuarios y comerciantes, y de esta manera plantear estrategias que se alineen a objetivos a corto, mediano y largo plazo para ubicar y posicionar al Mercado Cerrado de Latacunga, como un centro de acopio y comercialización de gran importancia en la provincia con sostenibilidad a largo plazo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué métodos desarrollados en la administración pública se deben tomar en cuenta para establecer un Modelo de Gestión eficiente para mejorar y posicionar al Mercado Cerrado del cantón Latacunga como un espacio de comercialización?

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Establecer un modelo de gestión administrativa que posicione al mercado cerrado del cantón Latacunga como un espacio de comercialización eficiente.

Objetivos específicos

- 1.1.1. Indagar información bibliográfica respecto a los modelos de gestión administrativa aplicables a mercados municipales.
- 1.1.2. Diagnosticar la situación actual del mercado cerrado de Latacunga determinando sus debilidades y fortalezas.
- 1.1.3. Proponer un Modelo de Gestión Administrativa para que posicione al mercado cerrado del cantón Latacunga como un espacio de comercialización eficiente.

1.2. Matriz de objetivos

Tabla No. 1 Matriz de Objetivos

Objetivos Específicos	Actividad	Resultado de la Actividad	Descripción de la Actividad
Indagar teóricamente los conceptos de gestión y diseño del mismo, según criterios de varios autores.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión bibliográfica• Revisión de investigaciones y artículos científicos existentes para identificar el desarrollo de un modelo de gestión según diversos autores.• Fundamentación de la información mediante fuentes bibliográficas	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento del contenido• Estructuración del marco teórico de modelo de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Redacción del documento marco teórico.• Citas y referencias bibliográficas, de acuerdo a normas APA.
Diagnosticar la situación actual del mercado cerrado de Latacunga, para así conocer sus debilidades y fortalezas.	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación de información sobre la situación actual.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar sus debilidades y fortalezas.	<ul style="list-style-type: none">• Población• Muestra• Encuestas• Análisis de resultados

<p>Proponer un Modelo de Gestión administrativa para posicionar al mercado cerrado del cantón Latacunga como un espacio de comercialización eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de un modelo eficiente de acuerdo a la realidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión Administrativa. • Relación interna Matriz FODA. • Proyección Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Valores Corporativos • Estrategias • Procesos internos y externos • Estructura Organizacional • Plan de Acción • Propuesta
---	--	---	--

Elaborado por: Investigadora

JUSTIFICACIÓN

En los modelos de gestión se genera involucramiento para la construcción e implementación de nuevas estrategias que beneficien a la empresa para que sea competitiva y sostenible; sin embargo, esto se puede lograr si la organización se alinea con el trabajo de todos los implicados siempre tomando en cuenta los objetivos que tienen en común (Terán, 2020).

Diversos estudios a nivel global señalan a la gestión estratégica como un elemento y recurso que favorece a diversas organizaciones, sin importar el tipo y giro de negocio, para que trabajen direccionados a una visión clara, con el fin de lograr cumplir con los objetivos a corto y largo plazo; siendo el trabajo en equipo un factor determinante de las organizaciones (Terán, 2020).

En la realidad latinoamericana este pensamiento no difiere de la realidad territorial, así se evidencia empíricamente en varios estudios en donde señalan las limitaciones en las empresas y en su organización y de cómo se mantienen en el mercado, cuando existe la falta de un plan estratégico o modelo de gestión que articule un trabajo organizado de acuerdo a estrategias de gestión evidenciando que la falta e ineficiencia de un control adecuado en su gestión afectaría al rendimiento público, político y empresarial. Por esto en trabajos de campo se descubrieron innegables características en los ambientes analizados que coinciden con el caso de estudio (Rioja, 2018) (Cruzado, 2018) (Ramírez, 2016).

En nuestro país se evidencia la falta de generación de Modelos de Gestión Administrativos que contribuyan a que las organizaciones sean más competitivas, realicen mejoras continuas, capaciten al personal, apliquen un plan de marketing y sobre todo beneficien a usuarios y comerciantes y de esta manera se dinamice la economía local y a futuro genere estabilidad económica (Guerrero & Vélez, 2013) (Aquino, 2012) (Cedeño, 2018).

Por tanto, la Dirección de Servicios Públicos y la Administración del Mercado Cerrado tendrán que analizar la presente propuesta del Modelo de Gestión considerando que el GAD Municipal del cantón Latacunga es una institución pública que administra los bienes municipales y brinda un servicio a la ciudadanía, y a través de las Direcciones Municipales tiene competencia de acuerdo a las funciones que cumple en su rol administrativo y al implementar el modelo de gestión propuesto se organiza y se ordenan los recursos con los

que cuenta para cumplir con las políticas públicas, objetivos y metas que le permita dirigir los esfuerzos en conjunto para ser competitiva y mantenerse en el tiempo considerando que en el año 2023 se cambiará de administración municipal.

Mejorar la gestión permite que la administración pública pueda reducir los costos e incrementar la productividad del sector comercial aprovechando mejor los recursos humanos y los productos ofertados, acelerando el desarrollo del mercado hacia la eficiencia, buscando siempre un mejoramiento continuo con planes claros de acción y procedimientos aplicables, para lograr los objetivos de la administración. El Modelo de Gestión es un soporte fundamental para las organizaciones, y a través de un análisis de factores internos se evaluará al Mercado Cerrado como un espacio público de desarrollo local en donde se identifique los errores actuales que ayudarán a mejorar sus procesos administrativos y económicos.

El Mercado Cerrado del cantón Latacunga podrá beneficiarse con el proyecto, porque su implementación contribuirá a la optimización de los procesos administrativos, y así potenciar la eficacia de las prestaciones municipales, y mejorar la calidad de los servicios que recibe la población.

Para la realización de este trabajo se basa en un diseño no experimental, de carácter cuantitativo, de alcance descriptivo, en donde se utilizan encuestas y datos de satisfacción de los vendedores y compradores para conocer el nivel de satisfacción del servicio del mercado cerrado. Con el diseño del modelo de gestión existirá una mejora en el rendimiento del mercado, siempre y cuando sea implementado.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Como referencia para la realización del presente proyecto se tomó en consideración los siguientes trabajos de tesis investigadas en los repositorios digitales de algunas universidades a nivel nacional, como la Universidad: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí con el título: Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad Manta. Objetivo: Estructurar un modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta. Metodología: A través del uso del método descriptivo que partió de la caracterización del estado actual del sector, la elaboración de la matriz FODA, descripción del modelo de gestión, presentación de fundamentos organizacionales, diseño de la estructura organizacional, identificación de procesos, definición de cargos, descripción de funciones, capacitación del personal, cronograma. Conclusiones: El uso de un modelo de gestión como herramienta administrativa, beneficia a los procesos internos de los hoteles, contribuyen a la optimización de los recursos y a la mejora de los servicios que ofrece (Cedeño, 2018).

Asimismo, se tomó en consideración el trabajo de la Universidad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, con el título: Plan Estratégico para el Hotel-Suites Costa de Oro del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, 2012-2016 realizado por Alex Aquino. Objetivo: Elaborar un plan estratégico para el Hotel-Suites Costa de Oro del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, por medio de un diagnóstico interno y externo en el que participaron los involucrados en la gestión del hotel para contribuir a su desarrollo corporativo. Metodología: Cualitativa de modalidad factible, apoyándose en la investigación bibliográfica-documental y de campo; por medio del uso de la encuesta y entrevista. La primera aplicada a los clientes del hotel y la segunda a los trabajadores del mismo. Para determinar la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas que dio como resultado 264 personas. Conclusiones: Entre otras que el hotel no cuenta con

estrategias que le permita alcanzar mejores resultados relacionados con la satisfacción de sus clientes, posicionamiento de su marca en el mercado local y la obtención de mejores ganancias, lo que podría incidir negativamente en sus resultados económicos. Además, no cuenta con un direccionamiento que le permita contar con acciones dirigidas a la consecución de objetivos, provocando desorientación en sus colaboradores. Por lo que, se creyó fundamental la elaboración e implementación de una planeación estratégica que contribuya en su gestión (Aquino, 2012).

El trabajo de investigación realizada por los autores Camilo Endara y Bernardo García en el año 2017, titulada como: “Modelo de gestión para el funcionamiento del nuevo mercado del cantón Píllaro provincia de Tungurahua”, de la Universidad Central del Ecuador tiene como objetivo brindar herramientas para establecer y proponer un modelo de gestión para el mercado, con el diagnóstico situacional identifica la problemática real y orienta a implantar una estructura funcional del mercado que permita alcanzar resultados positivos y de calidad de los servicios ofertados por comerciantes hacia los usuarios. El modelo de gestión planteado establece un punto de referencia, recoge pautas a seguir para aplicarlas a la excelencia administrativa. Y esto acompañado de una autoevaluación con un enfoque objetivo, inflexible y estructurado para el mejoramiento continuo del nuevo mercado San Juan, y a través del planteamiento de la visión saber a dónde se desea llegar en los próximos años identificando los resultados logrados en cualquiera de las áreas (Endara y García, 2017, pág. 137).

Finalmente, el proyecto que se tomó como referencia fue el siguiente: Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para las medianas empresas de Guayaquil. Caso Omaconsa S. A. Autores: Hugo Miranda y Walter Vélez. Objetivos: Determinar las principales causas que limitan el proceso de planeación estratégica y su ejecución en la mediana empresa. Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica para la mediana empresa. Metodología: Modalidad cualitativa-cuantitativa, interactiva y de campo. Fue eminentemente investigativo, también propuso una solución práctica a las necesidades empresariales detectadas. El modelo se realizó desde una síntesis de varias publicaciones especializadas. Conclusiones: El modelo de administración

mayoritariamente carece de una planificación, reduce la gestión empresarial y el ejercicio reactivo ante las contingencias que pueden presentarse a diario.

1.2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Las Pymes, son parte fundamental de la actualidad económica en el mundo, por lo que pretenden generar interés y fortalecimiento empresarial. Analizando la manera de establecer los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) en las instituciones. Las pequeñas y medianas empresas normalmente empiezan sus gestiones con objetivos claros, pero su desarrollo suele ser limitado pues se enfrentan a un mercado competitivo. Buscamos analizar la aportación de los procesos administrativos para el desarrollo empresarial de las Pymes identificando sus singulares problemas especificando optimizando la ejecución de dichos procesos (Muñoz, 2020).

Se aplicó una investigación de tipo descriptiva-documental no experimental de manera que nos permita realizar una descripción de la incidencia de los procesos administrativos para el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Los resultados muestran que, por su tamaño y falta de conocimiento, las Pymes no cuentan con estructuras organizativas que les permita establecer de manera óptimas los procesos administrativos, por ende, presentan desventajas en comparación con grandes empresas, lo que las limita a alcanzar su desarrollo empresarial.

Desde la argumentación teórica con los sustentos necesarios se busca cumplir con los objetivos planteados en este proyecto de investigación y aportar al lector los conocimientos teóricos - científicos para comprender y enriquecerse con los hallazgos que suelen preceder un compendio bibliográfico e investigativo de proyectos similares al objeto de estudio para ello se considera hablar de generalidades como Gestión, Procesos, Cliente, Gestión de la Calidad, Administración Pública, Mercados, y Marketing; vinculada a la administración por medio del establecimiento de estrategias y sus teorías.

1.2.1. Gestión

El término gestión se relaciona principalmente con el ámbito corporativo y empresarial, en donde ciertas organizaciones emprenden acciones claves que permite el desarrollo organizacional para lograr objetivos de ventas o de dividendos. En este aspecto a través de la metodología y pasos a seguir tenemos planificar, organizar, dirigir y controlar que desde la perspectiva de la gestión pública se encarga de la administración de los recursos municipales (Públicos), buscando el mayor beneficio hacia la ciudadanía, al tener poder de decisión desde el ámbito ejecutivo. (Westreicher, 2020)

Aplicar un modelo de gestión para el Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga, tiene que estar enfocado en que la Institución Pública, GAD Municipal del cantón Latacunga, tiene como objetivo principal ofrecer bienes y/o servicios que satisfagan o generen necesidades, a esto sumado un adecuado plan de negocio que sea viable, y en el caso de las instituciones públicas, satisfacer de manera eficiente las demandas de servicios de comerciantes y usuarios. (Martínez, 2013)

Para el autor Rubio (2006), *“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”* (pág. 14), mientras que para los ensayistas Robbins y Coulter (2005), la gestión se entiende como la combinación de actividades laborales, realizadas de manera eficiente y eficaz con otro grupo determinado de personas y por medio de ellas con un objetivo en común que es la gestión. Por otro lado, Kaplan y Norton (2005), analizan la gestión con indicadores, que reflejan determinados resultados del equipo de trabajo.

Sin duda el término gestión se apoya en el recurso humano para lograr los objetivos y metas organizacionales, además permite cumplir con las actividades esenciales de la administración como: planificar, organizar, dirigir y controlar, teniendo en cuenta que los objetivos son evitar problemas e inconvenientes administrativos que se descubran en un entorno empresarial.

1.2.2. Gestión Administrativa

El autor Chiavenato (2009), define a la administración como el conjunto de acciones dinámicas que tienen como objetivo conseguir resultados oportunamente, de una manera eficaz y económica que no afecte a la organización. Las administraciones que trabajan

por resultados (APO) aportan de manera coherente y eficaz para el desarrollo de la organización a nivel de su desempeño y para la toma de decisiones. Esto se alinea a la proyección estratégica organizacional.

Garantizar que las empresas y organizaciones tengan un desenvolvimiento en todas las áreas de la que son parte, así también como verificar que existan recursos suficientes es función de la gestión administrativa, manteniendo una línea de capacidad para poder crecer interna y externamente como una organización estructurada. (Diana Orellana, 2019)

1.2.3. Modelo de Gestión

Para (Robert E. Quinn, 2013, pág. 3) los modelos y tesis de la gestión cambian constantemente y se adaptan a medida que la colectividad transforma su manera de comportarse y trasforma sus valores, las concepciones e ideas también se convierten en nuevos pensamientos y nacen modelos nuevos de gestión encuadrados en nuevas doctrinas.

Para (Arbós, 2013, págs. 82,83) los cambios financieros, científicos, pedagógicos, y de la estructura organizacional, junto a los adelantos que se han desarrollado en la globalización con la implementación de nueva tecnología, han convertido el ambiente empresarial en un nuevo paradigma para la gestión administrativa.

El motor impulsador de estos modelos de gestión está siendo impulsado únicamente en los textos académicos y de los autores más nombrados e interesados por el tema administrativo, en los gerentes que implantan una nueva metodología eficaz, en la fuerza técnica laboral, grupos sociales o políticas públicas del momento. Tales patrones nacen de la interacción compleja entre estos factores.

Desde la concepción de Manrique (2016) diversos cambios monetarios, técnicos, educativos y de la estructura organizacional, han motivado el progreso y mejoramiento del nivel tecnológico y también existen nuevos avances de gestión administrativa, esto ha permitido innovaciones en las gestiones organizacionales produciendo cambios en los

modelos de gestión, y concluye que el modelo de gestión es el resultado de un proceso consecuente e instituido.

Para sintetizar los párrafos anteriores los actuales modelos de toman en consideración factores logísticos como la ubicación, el tiempo de movimientos de mercancía, el aprovechamiento de la materia prima, entre otros factores, distancia de la competencia, componentes financieros, como son el riesgo país o situación económica en el país donde se desarrolla la empresa, apalancamiento o financiamiento, elementos sociales y componentes psicológicos que permitan cumplir los objetivos establecidos a un inicio de la gestión, y de este modo facilitar el desarrollo equilibrado de la organización.

1.2.4. Tipos de Modelo de Gestión

Para el autor Quinn (2013), los modelos de gestión se describen a continuación:

Modelo del objeto racional. – Este modelo se representa con el dólar, este símbolo monetario se enfoca en criterios de eficacia organizacional reflejados en la productividad, de manera razonada con esta orientación, el reconocimiento de los fines básicos se fundamenta en la afirmación de que un recorrido definido lleva a resultados provechosos.

En el modelo del objetivo racional, el logro y la optimización es el último valor de los beneficios por alcanzar. La tarea del director es ser un administrador y productor rígido, seguro e inflexible. Toda clase de organización dentro de su entorno con una economía solventada y todas las decisiones están enfocadas por su impacto en los resultados generales. (Robert E. Quinn, 2013, págs. 4,5)

Modelo del proceso interno. - Su insignia es la pirámide y sus razonamientos de efectividad se basan en la estabilidad y la continuidad. La hipótesis de los medios – fines está relacionada con la estabilidad administrativa en la jornada laboral manteniendo una rutina puntual. La determinación de los procesos como la tesis del compromiso, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros. (Robert E. Quinn, 2013, pág. 5)

Modelo de Relaciones Humanas. - En el mundo empresarial y de las organizaciones actuales entró en auge este modelo de relaciones humanas, con altas complejidades al momento de motivar y de buscar el liderazgo. De esta manera se realizaron ensayos y planteamientos con la dinámica y manejo de grupos, una etapa de desarrollo organizacional, factores socios técnicos y manejo participativa. En este modelo no se considera al director, como la persona que inspecciona una organización mecanizada, sino como el responsable vital en tomar las decisiones más importantes para el crecimiento y desarrollo organizacional. (Robert E. Quinn, 2013, pág. 10)

Modelo de sistemas abiertos. – La organización tiene que enfrentar desafíos para poder competir en un entorno enigmático y a la vez competitivo, para esto el éxito de ser eficaz a nivel organizacional es la capacidad de adaptarse a los cambios permanentes del propio mercado y tener el apoyo considerando a la organización como el conjunto de factores humanos. Cuando los sistemas abiertos presentan flexibilidad organizativa y tienen la capacidad de réplica, su distintivo es la ameba. En la teoría de medios o fines la adaptación e introducción conlleva a la ganancia y el sustento de los factores externos. Los factores claves de este modelo son la política adaptativa, la generación de soluciones creativas de los inconvenientes, la creación y la gestión del cambio.

Cada uno de los modelos planteados tiene su importancia en tesis y planteamientos sustentados en una visión tradicional y unos valores corroborados, el nivel de validez del empleado se desarrolla y tiende a ser muy alto durante períodos amplios; si alguno deja su puesto de trabajo, casi siempre se debe a la sobrecarga laboral que le asigna su inmediato superior y también al tener demasiada tensión del entorno empresarial. De esta manera son modelos que debe considerar el directivo porque le permite como administrador, desde el punto de vista organizacional, ser un individuo innovador con capacidad solucionar estos factores que no le dejan mejorar el clima de la empresa, así como el bróker que utiliza el poder y la influencia en la organización; por ello, el énfasis es permanente poniendo en contexto que los procesos tienen metas claras y definidas, el análisis es racional y la acción permanente.

1.2.5. Procesos

El escritor (Hefferman, 2014) lo define al proceso como *"un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno"*, en la misma se revela resumidamente la intención o la razón de ser de un proceso.

Según (Hernández y Lemus V., 2014), los procesos tienen la siguiente clasificación:

Básicos o Claves: Se consideran procesos clave los que no incrementan valor al consumidor, éstos consumen muchos recursos. Los procesos clave interceden en la misión, pero algunas veces en la visión de la organización. Esta clase de procesos incrementan valor al comprador o inciden en la manera de sentir satisfacción o insatisfacción del bien y/o servicio adquirido. Están conformados por una cadena de valor dentro de cualquier organización.

De Dirección o Gestión: Gestionan cada uno de los procesos que son claves y brindan apoyo en la visión organizacional, el de apoyo, los cuales son procesos que contribuyen valor indirectamente al servicio brindado que recibe el usuario, y en algunos casos no aportan el valor esperado, no entran en relación directa con el mismo y son obligatorios para el buen desempeño de los Básicos o Claves (Ortega P., 2013).

Como contribución a las definiciones de la clasificación de procesos se puede manifestar que la Gestión por Procesos establece una actividad metodológica del colectivo profesional que busca a través de un conjunto de medidas garantizar que los procesos, métodos y procedimientos certifiquen de una manera razonada y armónica la correlación cualitativa y cuantitativa de los elementos del sistema productivo en un lapso y lugar durante todo el proceso de manufactura y de esta manera de satisfacer al máximo las demandas de los exigentes clientes en donde el producto final muestre la eficiencia, efectividad y competitividad.

1.2.6. Enfoque Basado en Procesos

El enfoque de proceso (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) fue desarrollado por Edward Deming, este proceso es conocido como PHVA o también como período Deming, es un procedimiento dinámico aplicable para métodos y planes organizacionales. Al usarlo correctamente puede favorecer en gran medida en el cumplimiento de las

asignaciones de manera organizada y eficaz siendo una herramienta de fácil aplicación. La adopción del enfoque planteado por el autor Deming determina que el proceso PHVA genera un manual básico para la gestión de técnicas y proyectos, además de conformar una estructura básica de un sistema (Escuela europea de excelencia, 2019).

La metodología (PHVA) Planificar, Hacer, Verificar, Actuar para la gestión de los procesos y el procedimiento en su conjunto tienen una orientación global sobre el "pensamiento basado en el riesgo", para evitar "resultados no deseables" (Andrews Kenneth, 2014).

Cuando se aplica dentro de un procedimiento de gestión de calidad, el enfoque de procesos se prueba la firme visión y cumplimiento de los requisitos establecidos, teniendo en cuenta el valor agregado que se ofrece dentro del proceso, el beneficio de un desempeño eficaz del procedimiento, mejora continua de los procesos, mediante la valoración de fundamentos e indagación.

1.2.7. Enfoque al Cliente

Para el citado autor (Burke W., 2014), el liderazgo y compromiso debe ser demostrado desde la alta gerencia para lo cual el enfoque dirigido al cliente, nos debe asegurar lo siguiente:

- a) Se establecen, se aciertan y se plasman normalmente las exigencias legales que debe cumplir el comprador;
- b) Es tomado en consideración los peligros y oportunidades que afectan la clasificación de los bienes y servicios, esto nos llevará a incrementar la capacidad de satisfacción del cliente;
- c) El objetivo de este enfoque es incrementar la satisfacción del usuario.

1.2.8. Satisfacción

Para el autor (Blank L., 2014), define la satisfacción del consumidor como *“Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto*

o los resultados esperados con las expectativas de beneficios previas". Si el usuario no se encuentra satisfecho y los resultados se mantienen por debajo de las expectativas, pero por el contrario el consumidor está satisfecho y la organización cumple con las expectativas que aspira el cliente se puede determinar un nivel muy alto de bienestar.

Siguiendo el orden de ideas, el autor (Clealand D., 2013), expresa que *"La satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos"*. Si este concepto se aclarara de forma numérica el resultado sería el siguiente: la satisfacción es equivalente a las ideas menos las posibilidades.

Los mencionados autores concuerdan que la satisfacción del comprador es un valor identificable porque depende de dos aspectos esenciales que son las expectativas y percepciones, involucra la manera como los individuos perciben de una manera subjetiva la calidad del producto o servicio, esto nos lleva a un análisis psicológico que dependerá del tipo de cliente.

En la actualidad las organizaciones dando mayor importancia y valor a este factor, porque permite imaginar el posicionamiento en el mercado y generar nuevas destrezas para abarcar llegar a un nuevo segmento del sector donde se desenvuelven.

1.2.9. Sistema de Gestión de la Calidad

Las organizaciones deben establecer, implementar, mantener y optimar de manera continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los mecanismos necesarios y su relación con todos los procedimientos internos que se adapten con las exigencias de las Normas Internacionales (Arzola, Minerva y Mejías, Agustín, 2013).

La organización debe adaptar todos los procesos imperiosos para el Sistema de Gestión de la Calidad para esto se debe:

- a) Crear ingresos requeridos y las salidas esperadas de cada uno de los procesos.
- b) Comprobar el recorrido, así como la interacción de estos procesos.

- c) Fijar y emplear criterios y métodos que aseguren la eficacia de la operación y la inspección de procesos.
- d) Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- e) Fijar responsabilidades y mandos para procesos.
- f) Adaptarse a los riesgos y oportunidades del mercado.
- g) Evaluar cada proceso y efectuar los cambios imperiosos para garantizar que estos métodos logren los resultados programados.
- h) Optimizar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

Cuando sea necesario, la organización debe:

- a) Contar con una base de datos con información documentada que permita apoyar la operación de los procesos.
- b) Almacenar toda la información evidenciada para tener la seguridad de que los procesos se ejecutan acorde a la planificación presentada.

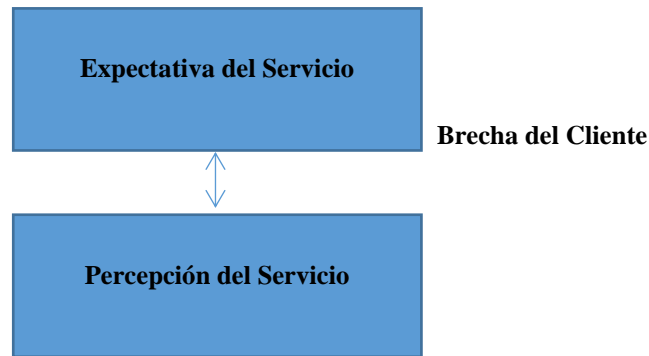
Las organizaciones a través del Sistema de Gestión de la Calidad tienen que finiquitar los procesos propuestos y verificar su aplicación, dentro de sus funciones como empresa se incluye ocho requerimientos para determinar la relación y el enfoque basado en procesos, estos son: materias necesarios y resultados esperados de cada proceso, recursos necesarios y su disponibilidad, además entendiendo que los riesgos y oportunidades son parte del proceso, planear y ejecutar cada acción permite tener nuevas oportunidades de mejora e innovación para un correcto sistema de gestión de la calidad.

1.2.10. Expectativas y Demanda del Cliente

Los autores (Zeithaml y Bitner, 2013) desarrollaron un diseño basado en la calidad del servicio éste se enfoca en brechas del cliente, esto permite que las organizaciones orienten sus productos o servicios analizando lo que el usuario pretende y lo que la empresa le puede otorgar. En definitiva, este diseño es el resultado de que la marca no cumpla con las expectativas en ningún punto de vista del comprador.

La satisfacción del usuario final tiene sus elementos en función de los intereses y de la demanda del mercado; es por ello que, para efectos del presente estudio, resulta importante analizar con más detalle estos dos parámetros.

Figura No. 1 Brecha del Cliente



Fuente: Zeithmal y Bitner (2013)

1.2.11. Expectativas del Cliente

“La investigación de las expectativas del consumidor es el primer paso para establecer estándares de calidad para un servicio” (Gallo M., 2014) y de esta manera valorar las expectativas.

(Martínez F., 2013), plantea que los intereses y deseos de las personas al momento de adquirir algún servicio está relacionado con varios factores, uno de ellos son las experiencias previas como usuarios, otro tiene que ver con las observaciones de otros clientes, búsqueda de necesidades personales, también depende del sector que facilita el servicio, entre otros.

En forma similar, (Miramontes O., 2013), manifiesta que las expectativas *“son los estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder”*. Muchas organizaciones trabajan bajo indicadores de opinión donde se evidencia las nuevas tendencias del mercado en relación a los usuarios y cómo se genera actividad económica entorno al deseo de compra; así

como la confianza empresarial a nivel global posibilita nuevas estrategias organizacionales.

El cliente espera recibir un servicio esperado, es decir que *“es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser”*. (Giménez J., 2014), mientras que para el autor (Meyers M.T, 2015) *“es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar”*.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Jaffe, D. y. (2014) indica que es muy complicado que los trabajadores y empleados de una organización realicen el servicio de entrega permanente del mismo y por tal razón, *“los clientes se adecuan a esperar variaciones en ocasiones imprevistas en la prestación del servicio”*.

En base a estas definiciones de los autores es importante considerar la presencia de un servicio deseado el cual tiene dos niveles de posibilidades: Servicio Deseado y Servicio Adecuado, esto significa que a pesar que los clientes esperan conseguir un servicio ajustado a sus deseos, en algunas ocasiones es poco probable obtener de igual forma debido a que las expectativas individuales son distintas.

1.2.12. Percepciones y Demanda del Cliente

Las personas reaccionan dependiendo de las percepciones que tienen del entorno, de los productos o servicios que reciben y éstos *“no son los sucesos reales, sino lo que los consumidores piensan respecto a ello, lo que afecta sus acciones y sus hábitos de compra”* (Lasenberg I., 2013), sostiene que desde el punto de vista burócrata hay que comprender lo que involucra la percepción del individuo y de esta manera identificar cuáles son los factores que influyen en el cliente para lograr realizar una compra.

Desde el punto de vista de (Sharman P., 2013), encuentra que en el entorno en donde se desenvuelve el usuario presenta numerosas influencias que distorsionan las ideas y pensamientos de la elección para determinar la apariencia física, formas y colores, diversos estereotipos, lo que no se ve no se compra, la primera impresión del producto, y en ocasiones emitir conclusiones apresuradas antes de la compra.

Fundamentados en (Semler R., 2013), menciona que los consumidores perciben uno de éstos tres niveles de bienestar: cuando un producto no logra las expectativas del cliente genera insatisfacción, por el contrario, la satisfacción o bienestar refleja que el desempeño percibido del producto coincide con las verdaderas expectativas que tenía el cliente y la complacencia es muestra de un desempeño percibido que excede a las expectativas del usuario.

A lo largo del tiempo por circunstancias del entorno la satisfacción del cliente ha sido cambiante, en los años sesenta distintos investigadores tenían el deseo de identificar las diversas variables que intervienen en el proceso de la formación de la satisfacción, en los años ochenta se apunta al análisis de los resultados del procesamiento de la satisfacción (Urrea F., 2014).

Según el autor (Martínez F., 2013), para los individuos el grado de satisfacción no se determina únicamente por las sensaciones o estados individuales, por el contrario establece que la *“sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto, dado el desarrollo de todo un complejo proceso intrasubjetivo e intersubjetivo”*, concluyendo que no se evalúa los aspectos personales, sino también el entorno social, porque los consumidores son parte de grupos sociales encuadrados en lo visual y atractivo.

Cuando disminuyen los índices de satisfacción del usuario no siempre depende de la calidad del producto o servicio según lo demostrado se debe a que los consumidores incrementaron sus expectativas.

Por otro lado, un cliente satisfecho tendrá fidelidad con una marca o proveedor porque siente un apego emocional que es más fuerte que una simple preferencia razonada. (W., 2013), sin embargo, las empresas y locales comerciales declaran que la satisfacción, la demanda y el servicio al usuario es parte de sus políticas organizacionales y es tratado como una prioridad, pero a diario existen muchas promesas incumplidas como, por ejemplo, tiempos indeterminados de espera.

Esto se debe a que muchas empresas no generan un vínculo con el usuario tomando en cuenta la necesidad de generar en sus niveles altos la satisfacción del consumidor y los

beneficios generales permanecen poco claros. En definitiva, las empresas no se comprometen ni crean fidelidad con sus clientes. (Zapata Domínguez A., 2013).

1.2.13. Administración Pública

A nivel nacional el cuerpo legislativo (Asamblea Constituyente, 2014), en su Art. 227 determina que la *“Administración Pública brinda un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*.

Según el autor (Orozco, 2014, pág. 23), una de las características de la administración pública es tener atributos públicos y estatales. Los principios administrativos, es una condición del Estado en cualquier país del mundo y sólo se puede explicar a partir del Estado de derecho. Esta aseveración se aplica a todas las organizaciones de supremacía estatal que han acontecido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso de estudio, simplemente nos referiremos al Estado como tal y según lo denominó Nicolás Maquiavelo hace tiempo atrás: *"los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados"*.

Según (Rodríguez, 2014, págs. 87,88) cita a la Real Academia de la Lengua Española y donde se enmarca que los gobiernos dictan y aplican todas las disposiciones necesarias para cumplir los mandatos establecidos en las cartas magnas además del fomento de los intereses públicos, y al solventar las demandas que da lugar lo mandado. Es ventajoso recordar que la administración pública, con su estructura orgánica; dependiendo del tipo y nivel de gobierno, es una creación del Estado, que es regulada por el derecho positivo y como actividad compone una función pública instituida por el ordenamiento jurídico nacional.

En Alemania, el político Carlos Marx se refirió a la administración pública como una actividad ordenadora del Estado y el liberal Lorenz van Stein encuentra a la administración como una actividad netamente Estatal; en tanto que en los Estados Unidos, el ex presidente americano Woodrow Wilson (1913 a 1921) discernía sobre el gobierno en acción, el experto en administración pública Luther Gulick en cambio recalca

el trabajo en función del gobierno y Marshall Dimock consideraba al Estado como constructor supeditado, toda administración estatal y pública tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

Para los autores antes citados la administración pública es un régimen que opera a nivel estatal o desconcentrado con dependencias que cumplen una función específica, y cada autoridad cumple con las funciones que van acorde a legislatura vigente en cada país, ésta debe ser orientada en el desarrollo sustentable de la nación, estas pueden estar dadas o se las puede crear, por disposición de la Máxima Autoridad, siempre en beneficio del bienestar social y comunitario.

Para el presente proyecto de investigación el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga tiene como Misión “*Contribuir al desarrollo integral y sostenible de los habitantes del cantón Latacunga, a través de una prestación planificada, eficiente y oportuna de servicios, que cuente con una activa participación ciudadana y un trabajo enfocado en satisfacer las necesidades colectivas y el bien común local de la ciudadanía*” (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021).

1.2.14. Diferencia entre la Administración Pública y Privada

Según el autor (Mercado, 2013, pág. 100) considera las siguientes diferencias:

- Todas las actividades de gobierno tienen la autorización por ley o por mandato Ejecutivo y están establecidas en jurisdicciones legislativas o constitucionales. A pesar de esto, los deberes y las responsabilidades del administrador público están detallados, por la ley, con mucha más responsabilidad que la persona quien ejerce un cargo equivalente en la Administración Privada.
- Para que una empresa genere eficiencia, no depende del tipo que sea pública o privada, el efecto deseado no se mide sólo por las ganancias que genera en un tiempo determinado; para ello es indispensable examinar la relación que existe entre los elementos que dispone y los resultados al producir bienes y servicios.
- Las empresas deben marcar una diferencia entre lo que demanda como insumos y lo que realmente produce: en síntesis, es ilógico crearla. Muchas de las empresas

Estatales son ser creadas transitoriamente, sin dividendos, simplemente por razones de bienestar social; de hecho, en el ámbito privado ocurre algo similar al inicio todas sus actividades no obtienen ganancias, puede pasar algunos años hasta alcanzar el punto de equilibrio.

- La verdadera eficacia se mide cuando la empresa pública cuenta con una ventaja ante la privada, normalmente no paga ningún impuesto al Estado, a diferencia de la empresa privada que, si paga, y en ocasiones son muy elevados.
- En la Administración Pública cuando no se puede sustentar los beneficios sociales sin demostrar una pérdida a un plazo razonable, indeliberadamente se está exponiendo que la administración es ineficiente.

De lo acotado del autor se concluye que existe diferencias claras entre la administración pública y privada, mientras las compañías privadas son instituidas para generar beneficios económicos, aunque en algunos de los casos al inicio las empresas no alcanzan utilidades, pero este estado es provisional ya que, si la empresa de no percibir algún beneficio económico ocasionaría su cierre, para esto se manejan estrategias organizacionales.

Mientras que las administraciones de orden público son establecidas para obtener beneficios sociales o están creadas sin fines de lucro, no buscan ganancias, el gobierno nacional o local solo controlará y regulará a través de sus reglamentaciones a las empresas privadas para que éstas no perjudiquen a su nación.

1.2.15. Funcionamientos de Mercados

Para (Hugo Figari, 2013), dentro del mercado de productos o servicios se incluye todos los bienes o servicios que desde el punto de vista del consumidor son sustituibles por sus características, precios, bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades en condiciones similares.

Para (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2014), los mercados eficientes brindan a las familias una diversidad de bienes y servicios que cumplen con las expectativas del cliente al satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores.

En una economía de intercambio esta función corre a cargo del sistema de precios (Clealand D., 2013), las personas son empresarios y manejan los recursos que se utilizan en la producción y adquieren derechos sobre el producto mediante la venta en el libre mercado, el factor precio es un elemento externo, así como la propiedad, la tierra, capital y trabajo.

Para (Arias F., 2013), el producto total se distribuye entre los sujetos que son parte de la sociedad y viene establecida por el factor precio, y en ocasiones se retribuye por unidad de tiempo y recurso.

Para la (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2014), en México, al igual que en otros países de Latinoamérica, cada mercado financiero está conformado por personas, organismos e instituciones y tienen la tarea de gestionar, sistematizar y orientar los recursos financieros necesarios para negociarlos con los distintos agentes económicos.

Un mercado financiero tiene como objetivo generar nuevos canales de comunicación entre la oferta y la demanda, dentro del mercado se establecen precios equitativos de los activos financieros. Además, se examinan que los costos de los servicios ofertados sean lo más bajo posible, generando precios adecuados (Camisón Cesar, Cruz, Sonia Y Gonzales, Thomas, 2015).

De lo visto anteriormente se concluye que en un mercado coexisten bienes o servicios accesibles al público por un precio establecido, difiere en algunos casos de determinada franja geográfica en donde se manejan legislaciones económicas más rigurosas para evitar especulaciones o monopolios que influyan o perjudiquen al productor, proveedor o al consumidor.

Además, cuando un mercado no es del todo competitivo, y debemos decir que esto sucede en la mayoría de los casos, no origina activos al menor costo posible y mucho menos de forma óptima; presenta desperfectos y errores que impiden una operación eficiente.

1.2.16. Estudio de Mercado

Para la autora (Soledad Orejuela Córdova, 2013, pág. 9), el estudio de mercado es uno de los capítulos más importantes y complejos de discutir y justificar al momento de la

generación de un proyecto porque de éste depende la evaluación de proyectos, es un medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto.

En este estudio se va analizar el mercado siendo el entorno donde se va aplicar el proyecto, los usuarios que son la demanda, la oferta cada consumidor que acude al mercado y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, que actualmente no existe dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad. Pero siempre desde el punto de vista del investigador, es decir, en cuanto al costo - beneficio que cada una de estas variables pudiesen tener sobre la rentabilidad y aplicabilidad del proyecto.

Según (Cpyme, Vía - e; Gobierno de España, 2014), en un Estudio de Mercado se recoge información sobre factores relacionados con el ámbito empresarial (usuarios, competitividad, ambiente), se realiza un estudio a profundidad, interpretación para concluir que la toma de decisiones puede generar viabilidad en un proyecto empresarial.

Según (Ruiz, 2014, pág. 35), el pensamiento, proyección y cumplimiento de un estudio de mercado empieza con proceso de investigación, se tiene que identificar diversas etapas que direccionan la investigación desde su concepción hasta el análisis final e interpretativo, con la recomendación y la acción final. A través de enfoques sistemáticos y correctamente planificados la investigación facilita fases y elementos sólidos entre sí.

Para el presente trabajo investigativo el estudio de mercado es el punto de partida para la evaluación de proyectos, el mismo que será parte del análisis y propuesta, ya que, a través del estudio de mercado se identifica las necesidades de la demanda (cliente – consumidor) y propone a la administración estrategias de la oferta; considerando que el mercado necesita nuevas estrategias para llegar a clientes potenciales.

1.2.17. Marketing

Según (Enor Ruiz Conde, 2015, pág. 45), el marketing es un método de comunicación participativo utilizando distintos medios para poder llegar al cliente final, se maneja de una manera directa desde la empresa hacia su público objetivo, considerando que dentro

del análisis los clientes pueden ser reales, potenciales, mediadores u otras personas que son de interés para la organización.

Toda organización empresarial busca generarse un beneficio. Hoy en día, este beneficio no sólo se refleja con el “aumento en el volumen de ventas”, sino que se busca generar una satisfacción del usuario, para alcanzar esta premisa se desarrollan herramientas de mercadotecnia, planeando un marketing conveniente al mercado en el que se desea incidir (López-Pinto Ruíz, 2021).

A través del Marketing se analiza, organiza, planifica y se controla todas las políticas, recursos y actividades que relacionan al producto con el consumidor final identificando el mecanismo adecuado e idónea en la cual ambas partes se sientan satisfechos en sus necesidades tanto del comprador como del vendedor que dentro de un mercado en donde el ofertante obtiene su beneficio económico y el cliente presentaba una necesidad que fue satisfecha.

1.2.18. Tipos de Marketing

Para (Manene, 2015) clasifica al Marketing de la siguiente manera:

MARKETING ESTRATEGICO. – Trata de analizar de manera sistemática todas las características del mercado, nociones y dinámica de productos rentables, orientados a determinados compradores, considerando que la competencia es un punto determinando al momento de generar la ventaja competitiva por un tiempo determinado.

Para cualquier tipo de organización lo esencial es proporcionar valor agregado del producto al consumidor, generando una ventaja competitiva con la competencia y aplicando estrategias de negocio que influyen directamente en la percepción del cliente, todo esto fluye dentro del mercado (oferta y demanda), es importante definir a qué grupos de consumidores se va a atender, contando con especificaciones claras de los productos y elegir ante qué competidores se va a posicionar la marca. El éxito del marketing estratégico es definir las particularidades de los bienes y qué calidad el servicio establece un valor adicional para el interesado (Harold SUKIER, 2018)

Según lo que menciona este autor, este tipo de marketing identifica las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseña un plan de acción que consiga los objetivos planteados.

MARKETING OPERATIVO. – Ser operativo a través del marketing proyecta un horizonte estacional de corto y mediano plazo y supone una actividad particularmente técnica. El marketing operativo atrae clientes y mantiene los índices de satisfacción de acuerdo a las necesidades presentadas por el usuario generando el valor agregado que permite superar las expectativas planteadas a un inicio. Esto permite agrupar al marketing y a la publicidad que toda organización debe considerar dentro de su planificación, además de asegurar la alta calidad en los procesos, el tiempo que la empresa gana en capacidad operativa para manejar un gran número de operaciones en un tiempo corto. El del marketing operativo se fundamenta en tener un equilibrio entre costes y plazos caso contrario puede desencadenar en un factor crítico para el éxito de cualquier acción operativa, con una visión del trabajo a gran velocidad, con un alto nivel de calidad y en el menor tiempo posible (Chain, 2018).

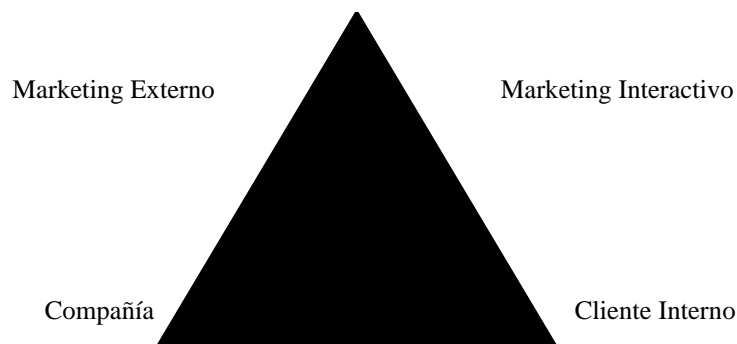
“El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos o servicios ofrecidos. Se trata de una gestión de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P del marketing mix” (Manene, 2015).

MARKETING INTERNO. – Trata de un enfoque empresarial, su principal función es lograr que los trabajadores tengan una orientación hacia el servicio mostrando interés prioritario por el usuario y el marketing. El recurso humano empresarial es el principal mercado interno de la organización, por tal motivo los productos, servicios y campañas publicitarias externas no se enfocan en este grupo interno, como lo más importante, esto se debe a que el mercadeo dirigido a los consumidores externos no será efectivo. Algunas tesis de investigación son la base del presente trabajo de estudio, demuestran con sustento la analogía que existe entre satisfacción de clientes y satisfacción de los empleados, dos casos totalmente paralelos. Es cierto que el Marketing Interno por una parte ofrece beneficios empresariales evidenciando el alto rendimiento personal, superación constante,

mejor calidad desde la percepción interna, excelencia profesional, mejor innovación, competencia leal, adaptación a los cambios externos, eficiencia en procesos administrativos, mejor relación entre el recurso humano con la administración, obreros activos y comprometidos con las políticas internas y mejor desenvolvimiento laboral. Con todo lo expuesto se puede afirmar que la aplicación del marketing interno en las instituciones públicas y estatales es una prioridad para alcanzar resultados de efectividad porque mejoran la calidad de la prestación que ofrece la organización. El capital humano representa una ventaja competitiva si en el ámbito laboral encuentran la motivación necesaria (Cuadrado, 2008).

MARKETING EXTERNO. – Philip Kotler plantea una clasificación de tres tipos de marketing, enfocada como aplicación hacia los servicios. *“Esta clasificación conforma un triángulo en cuyos vértices están la compañía, los clientes internos y los clientes externos. Es así que cuando la compañía mira a sus clientes externos debe actuar dentro del Marketing externo y generalmente vemos en ella acciones masivas, cuando lo hace hacia los clientes internos utiliza el Marketing interno, y cuando la acción es entre los clientes internos y los externos debe aplicarse el Marketing interactivo.”*

Figura No. 2 Marketing externo,
interno e interactivo



Marketing Interno

Fuente: Extraído del libro de Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005.

Elaborado por Investigadora

La complejidad del entorno y los cambios constantes a nivel técnico, monetario, social y competitivo ha llevado a que las organizaciones implementen el marketing empresarial, con enfoque externo. Crea "adicción" de productos, las marcas y la imagen de la empresa. El marketing externo planifica estrategias de competitividad, estudia el mercado en donde se desenvuelve la competencia y direcciona los procesos encaminados para conseguir mayor calidad en el desempeño de la organización (Toledo, 2010).

En definitiva, son todas las acciones orientadas al ambiente externo de la empresa, tomando en cuenta todos los lineamientos técnicos que mantengan al producto en el mercado considerando los factores del ambiente no solo de la organización sino de la política pública nacional.

MARKETING DE COMPRAS. - Para el autor (Manene, 2015), las actividades de compras que realiza la empresa están enfocadas en la elaboración de planes y destrezas de adquisiciones que se implementarían luego de cumplir con lo siguiente:

- La estrategia organizacional tiene como enfoque las compras, facilita todo el apoyo necesario que garantiza el cumplimiento de sus objetivos, es muy importante que las estrategias de compras deriven de los objetivos finales de la empresa.
- A través de la segmentación del mercado se identifica cómo está posicionado el producto el mismo puede agruparse dependiendo del tipo de compras, considerando algunas estrategias de la empresa.
- No puede construirse planes y programas prácticos si no contamos con los profesionales internos que cuenten con el conocimiento necesario del mercado de proveedores quienes entregan bienes o servicios que se consumen.

- Es importante elaborar estrategias de compras que permitan optimizar el gasto externo.

La elaboración del plan de compras o estrategia de compras al igual que un plan de marketing, es una herramienta esencial que toda organización debe manejar tiene que ser fundamentada, socializada y con una visión de largo plazo, con objetivos claros, contar con variables competitivas por líneas de productos, planes e indicadores integrales de la función de compras. Todos estos elementos están relacionados con el trabajo de investigación en torno al mercado y al producto; todo ello con el objetivo de satisfacer las necesidades de la empresa y poder así generar una ventaja competitiva.

MARKETING SOCIAL. – Philip Kotler, definió el ‘marketing’ social como “*el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea o causa social en determinados grupos objetivo*”. Para lograr conseguir esta intención, el ‘marketing’ social trabaja con los mismos instrumentos utilizados por el marketing convencional, la publicidad o la investigación de mercados, orientados no sólo a vender un producto o servicio como lo primordial a nivel empresarial (BBVA, 2018).

MARKETING PERSONAL. - Aplicar el marketing de forma individual y personal es una nueva herramienta de análisis y estudio empresarial, en donde la importancia del producto y servicio va acompañada de la idea de que el individuo es punto de estudio.

Es necesario identificar el producto ofertado y saberlo vender al usuario final mostrando un distintivo que lo diferencia de otro. No se trata de alterar las características del producto o servicio, sino que predominan los factores más importantes al momento de elegir al personal. Lo más complicado es obtener un buen resultado en cada una de las etapas de la evaluación. (Manene, 2015). El autor indica que cada individuo es el único responsable de mostrar una imagen que desea transmitir, la única que puede tomar las decisiones y la única que puede modificarla.

MARKETING MIX.- La definición de mix marketing fue empleado desde 1960 por Neil Borden, quien consideró cuatro elementos que están a disposición del personal empresarial que trabaje en el área de mercadotecnia y es adaptativo para cualquier organización.

Analiza el comportamiento que tienen los consumidores de acuerdo a sus acciones que satisfacen sus necesidades estos elementos son conocidos como las 4 P's: Product, Place, Price, y Promotion o en español producto, precio, distribución y promoción. Todos los profesionales del marketing al momento de planificar proyectos de manera proactiva tienen un 356% de posibilidades de alcanzar el éxito si se enfocan en las necesidades de los usuarios.

En definitiva, la destreza de utilizar el marketing mix es poner al producto o servicio ideal para el usuario, generando un precio justo, en el momento y en el lugar que es demandado (Silva, 2020).

1.2.19. Gestión Estratégica

La gestión estratégica de una organización, es una herramienta esencial para analizar y valorar la situación actual de la empresa, desde la administración se toma en cuenta las actividades que debe desarrollar la gerencia estas son: determinación, formulación y valoración de diversas disyuntivas que sean satisfactorias para la compañía; con el fin de que el resultado final sea la optimización de los recursos valederos como unidad de producción. Por eso es importante que la persona que está a cargo de la administración tenga la capacidad de interpretar los resultados obtenidos para tomar decisiones más convenientes que le permitan a la empresa mantenerse y competir dentro de un mercado competitivo y agresivo. Por otra parte, el objetivo de las organizaciones con gestión estratégica es llevar a la compañía por el camino del éxito, con la idea de alcanzar el beneficio mutuo de los stakeholders, en especial, sus consumidores, accionistas y trabajadores (Prieto, 2011).

Las modernas empresas de servicios consideran que a través de la gestión estratégica se debe contar con todos los conocimientos experimentados como son la visión de los elementos estructurales, sociales y políticos de la organización, y según el autor David (2017) mediante la dirección estratégica se instituyen, efectúan y valoran las actividades que contribuirán a la consecución de objetivos planteados. Por tal razón, es necesario identificar los factores que inciden en el desarrollo de la organización, elementos que amenazan o debilitan su crecimiento; sin embargo, es beneficioso conocer las

oportunidades del entorno para obtener el mayor provecho posible, tal cual sucede con las fortalezas internas.

Figura No. 3 Componentes del Procesos de Administración Estratégica



Fuente: (Burga, 2000)

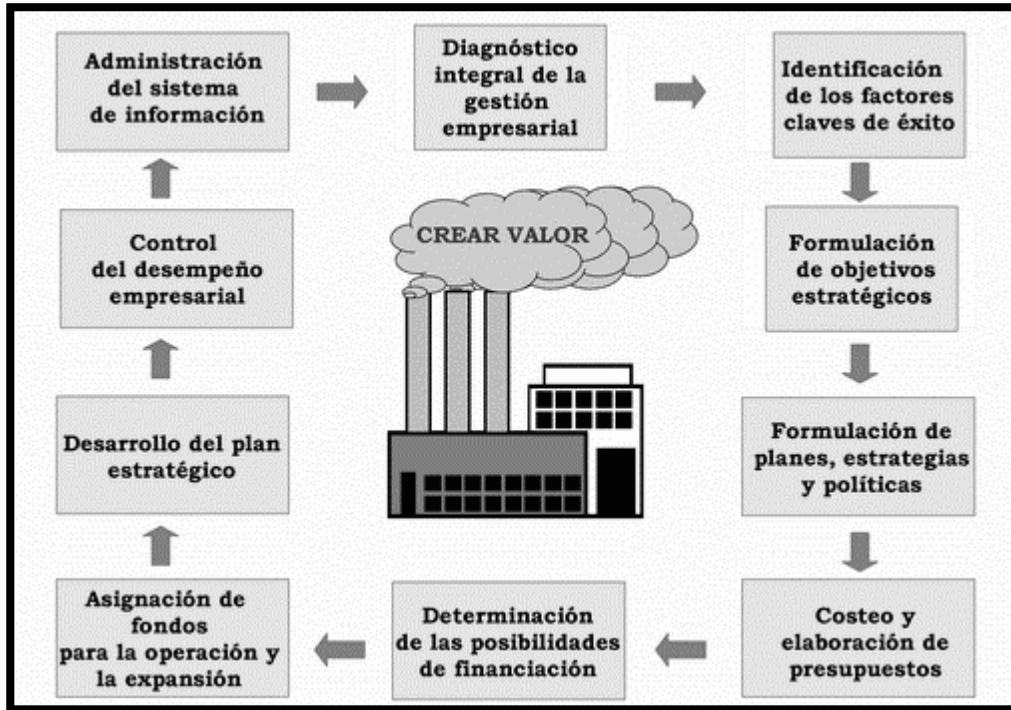
Elaboración: Investigadora

1.2.20. Diagnóstico Estratégico

El autor Serna (2008) manifiesta que para el diagnóstico estratégico de las organizaciones es necesario identificar aquellas normas y valores por los que se rige una empresa y la coherencia entre sus principios colectivos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una empresa es el factor clave del éxito. Destreza y cultura no pueden ser elementos combativos en una empresa. El autor Betancourt (2014) indica que este diagnóstico situacional marca el punto de referencia para ejecutar un correcto análisis interno y del entorno que incide en su perfeccionamiento. En definitiva, permite identificar el lugar

dónde se encontraba la organización sin tomar en cuenta esos factores y actualmente valorar en qué posición se encuentra.

Gráfico No. 1 Proceso de la gestión estratégica



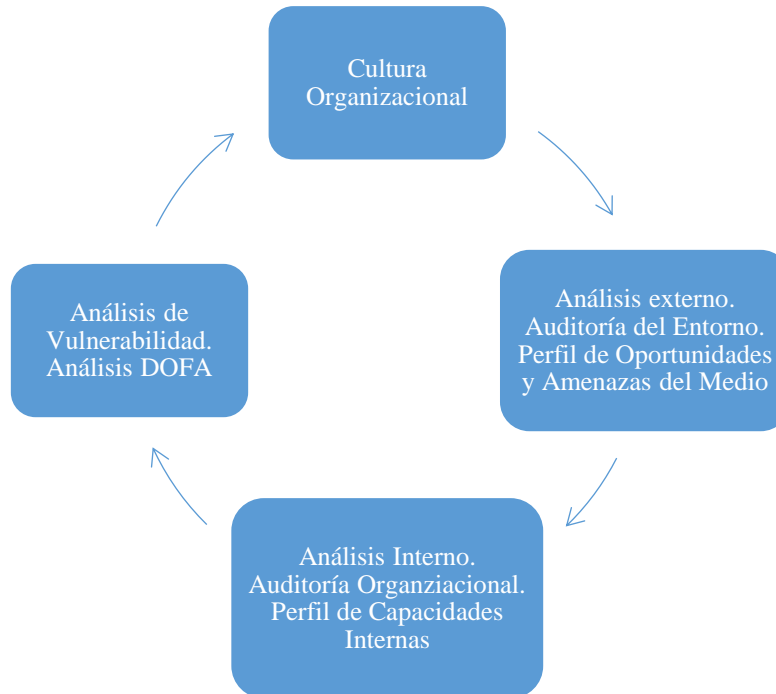
Fuente: (Betancourt, 2014)

Al momento de elaborar el diagnóstico estratégico de la organización se empieza por recopilar la información esencial del entorno para luego procesarla, esto permitirá especificar las oportunidades y amenazas; así como, las fortalezas y debilidades que parten del análisis interno de la empresa. De esta forma se puede construir la matriz DAFO, implementadas con estrategias que permitan reforzar las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y revolver las amenazas de forma adecuada.

En este sentido, cada fundamento de la empresa depende del tipo de evaluación de su ambiente externo y del interior de la empresa, además permite trazar los fundamentos organizacionales que representan su cultura. Al respecto, el autor Chiavenato (2009) señaló que al contar con canales de comunicación la cultura organizacional puede

mantener su estructura, políticas, estilos, y demás atributos que son parte de la gestión estratégica.

Gráfico No. 2 Diagnóstico Estratégico



Fuente: Adaptación de (Serna, 2008)

Elaborado por la investigadora

1.2.21. La Visión

Es frecuente confundir la misión y la visión de una organización, siendo dos conceptos totalmente distintos. La visión hace referencia al lugar dónde se dirige la compañía teniendo en claro las metas a medio y largo plazo.

La visión define el rumbo que debe tomar la organización para conseguir las metas establecidas, para esto es fundamental valorar los principios que le diferencian del resto de compañías y para esto es necesario responder las siguientes interrogantes: ¿qué se espera conseguir?, ¿cuál es el rumbo que tomamos?, ¿en qué lugar queremos estar en un

futuro? y ¿con que recursos lo alcanzaremos? Asimismo, a diferencia de la misión, su definición puede ser más extensa, aunque lo recomendable es ser breve, recalcando los puntos realmente significativos. En este caso el Mercado Cerrado “El Salto” no cuenta con una misión o visión administrativa u organizacional, pero a nivel público la institución municipal tiene claro cuál es la visión a nivel de cantón (Santander Universidades, 2022).

1.2.22. La Misión

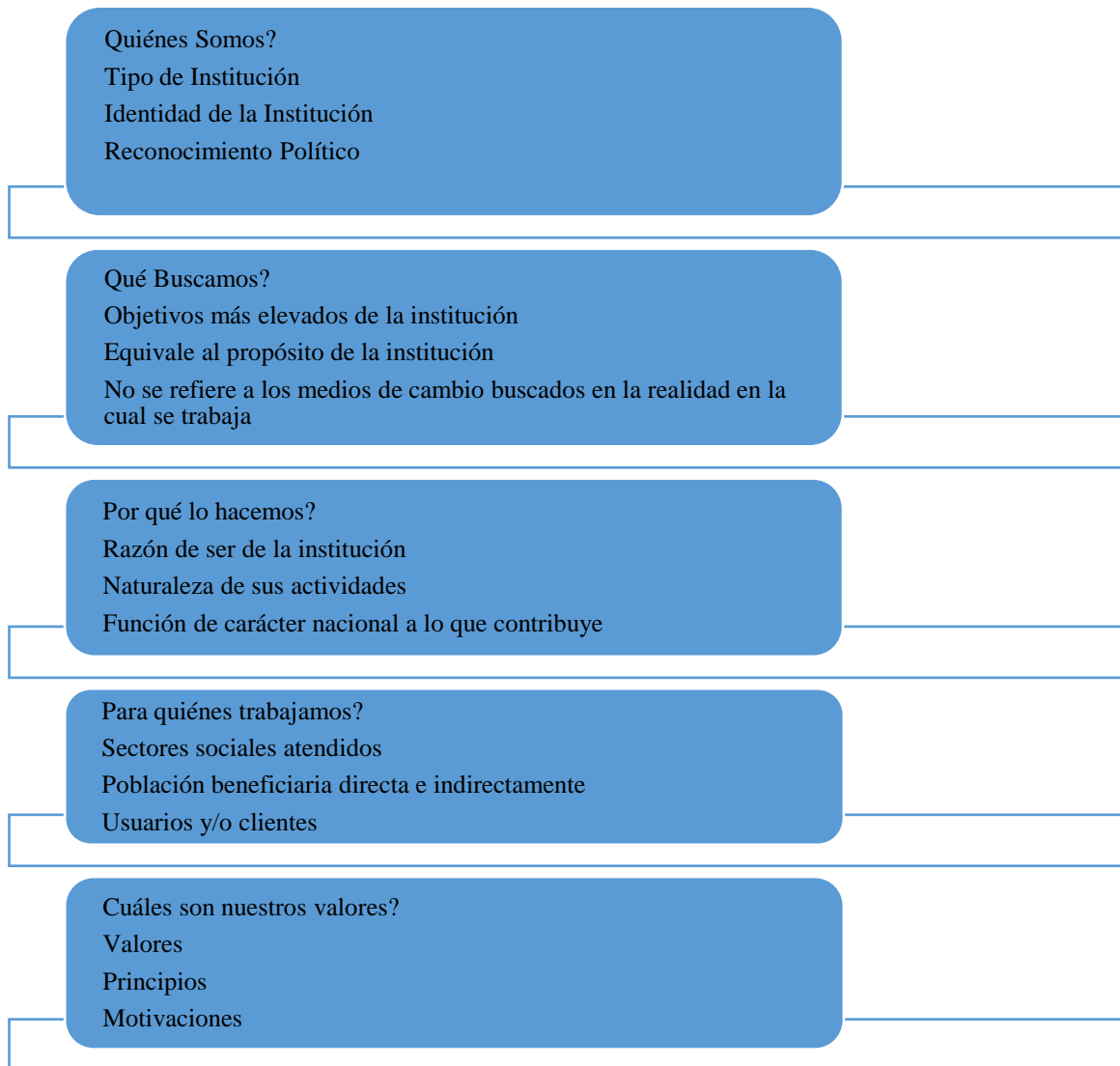
La misión de la organización es una manifestación de su intención e importancia en términos de bienes, servicios y mercados. Se la define en términos de lograr satisfacer una necesidad.

Al momento de establecer la misión de la organización se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Ofrece un direccionamiento a las voluntades de los individuos al momento de presentar compromisos empresariales de forma explícita.
- Brinda una orientación a la planificación estratégica.
- Al contar con planificación estratégica establece las bases para una actitud de responsabilidad.

Estos beneficios se logran cuando la misión es correctamente establecida de acuerdo a la satisfacción que se desea generar en el consumidor y lo que la distingue de otras organizaciones (Betancourt, 2019).

Figura No. 4 Redacción de la Misión



Fuente: (Burga, 2000)

Elaboración: Investigadora

1.2.23. Análisis FODA

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite a las organizaciones establecer aquellos factores esenciales que deben considerarse para mejorar y lograr ser competitiva y sostenible. Es un diagnóstico del ambiente interno y externo que de manera

estratégica que involucra un análisis del entorno y de la situación interna de la organización, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones que un gerente lo administrador debe tomar en consideración y con el equipo de trabajo se analiza metódicamente.

Con la herramienta FODA se diseña una matriz donde se identifica a través de un listado los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Al analizar los factores internos con los externos, permite generar estrategias basadas en las fortalezas organizacionales para corregir sus debilidades; tener ventaja de las oportunidades y debilitar las amenazas (Becker, 2015).

Tabla No. 2 Matriz FODA

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico. • Nuevas tecnologías y procesos productivos. • Nuevas necesidades del mercado. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Competitividad. • Altos riesgos y grandes obstáculos.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos superiores. • Capacidades distintivas. • Ventajas naturales. 	<p>Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas</p>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Talones de Aquiles”. • Desventajas. • Recursos y capacidades escasas. 	<p>Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.</p>	<p>Estrategias de supervivencia: Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p>

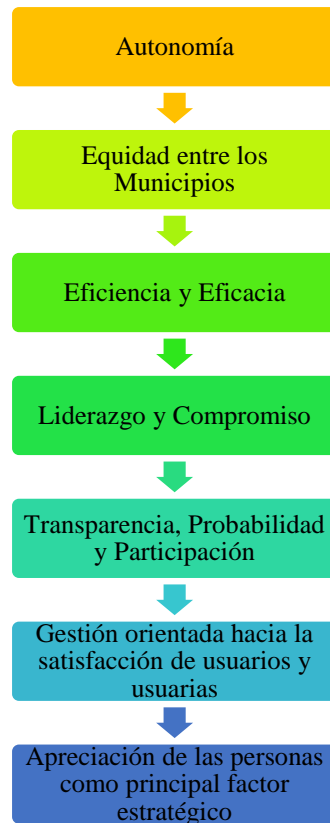
Fuente: (Christopher-Nikulin, 2015)

Elaboración: Investigadora

1.2.24. Modelo Aplicativo

Dentro del Modelo de Gestión es importante tomar en cuenta que cada uno de los procesos administrativos que brinda la municipalidad debe ser entendido como un sistema integral, con dinámica e interacción entre dependencias administrativas que se adaptan al medio externo y factores económicos. Los elementos del modelo se relacionan en forma sistémica, y que pueden ser mejorados a medida que incremente la eficiencia y eficacia de los procesos internos. La Administración del Mercado Cerrado bajo la Dirección de Servicios Públicos debe aplicar un modelo de gestión adaptativo a las necesidades de la comunidad puede ser de corto, mediano o largo plazo donde no se identifique el periodo legal que una Autoridad cumple por mandato, porque el fin es mejorar los servicios que actualmente generan inconformidad en la ciudadanía.

Figura No. 5 Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales



Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

Elaborado por: Investigadora

1. Liderazgo

Si no se evidencia liderazgo por parte de autoridad principal este caso el alcalde, de los directivos (Administrador y director de Servicios Públicos) y del resto de personal que labora en el Mercado Cerrado “El Salto”, la organización no puede ser sostenible y su funcionamiento interno reflejará la falta de direccionamiento al momento de tomar decisiones, además el servicio prestado a la colectividad es deficiente según lo que se demuestra en el análisis de la metodología. Por tal motivo la Administración cuenta con la visión y misión institucional citada en capítulos anteriores. De esta manera la razón de ser del mercado cerrado debería ser es el talento humano con el que cuenta.

Figura No. 6 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Primer Criterio



Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

Elaborado por: Investigadora

2. Compromiso y desarrollo de las Personas

De los datos obtenidos de la metodología se cuenta con información relevante de las percepciones y requerimientos que tienen usuarios y comerciantes del Mercado Cerrado, la información que cada uno aporta respecto al tema, son analizados e identificados para la toma de decisiones a nivel administrativo, planteando soluciones a corto plazo considerando que estamos a menos de un año de terminar el período del alcalde actual. Además, es un trabajo en conjunto de la Administradora del Mercado Cerrado porque tiene que generar un clima laboral adecuado entre personal administrativo y comerciantes y a su vez satisfacer las necesidades del cliente externo.

Crear canales de comunicación internos del Mercado Cerrado debe ser una política institucional que mejore la participación de todos los involucrados, además se tiene el respaldo y asesoría de la Dirección de Comunicación Social para generar campañas internas donde se informe del trabajo que realiza la administración por el beneficio de los comerciantes, y siempre que sea necesario involucrar a los vendedores como parte de las actividades institucionales, capacitaciones periódicas que se enfoquen en el mejoramiento de los servicios que brinda el mercado.

Figura No. 7 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Segundo Criterio



Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

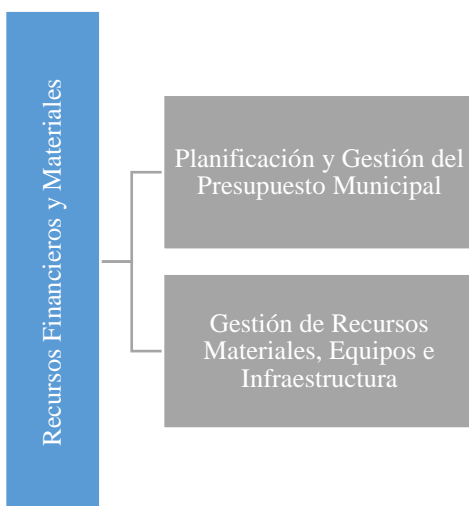
Elaborado por: Investigadora

Elaboración: Autora

3. Recursos Financieros y Materiales

De acuerdo al Portal de Compras Públicas desde el año 2021 se ha destinado presupuesto para el Mercado Cerrado según el siguiente detalle:

Figura No. 8 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Tercer Criterio



Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

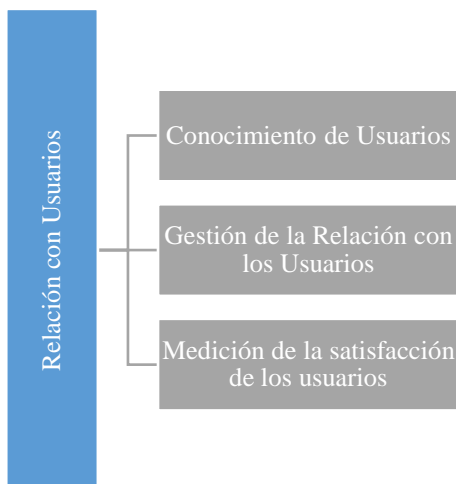
Elaborado por: Investigadora

4. Relación con usuarios

En este apartado se considera, a nivel de la gestión municipal, la capacidad administrativa de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, de acuerdo a las encuestas realizadas la percepción de los consumidores no es para nada buena con la administración municipal, respecto al servicio brindado por parte del personal administrativo como de comerciantes, algunos cambios internos y la rotación del personal no ha permitido ejecutar proyectos planificados. Es necesario crear una campaña de comunicación dirigida hacia los usuarios externos y cómo captar más clientes potenciales para llegar a obtener estos resultados se requiere del acercamiento

y conocimiento de quienes son, que es lo que necesitan y saber cuan satisfechos se encuentran respecto a los servicios que brinda el Mercado Cerrado “El Salto”.

Figura No. 9 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Cuarto Criterio



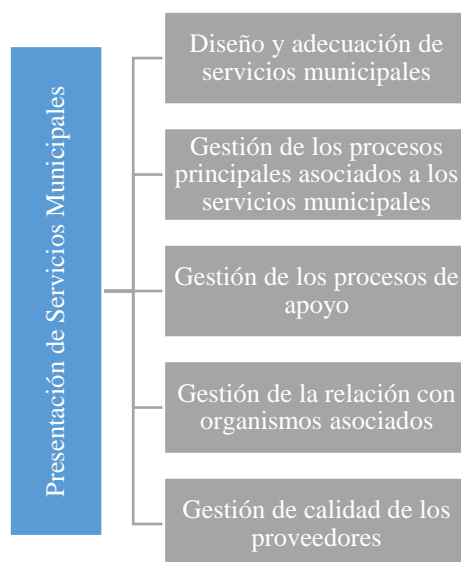
Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

Elaborado por: Investigadora

5. Presentación de Servicios Municipales

Contar con profesionales competitivos y vinculación con la sociedad, debe ser una política de la administración municipal, es importante a través de este apartado proponer la firma de convenios de cooperación interinstitucionales entre el GAD Municipal del cantón Latacunga y empresas de capacitación del cantón, esto permitirá la formación permanente y continua de funcionarios y comerciantes, en áreas de atención al cliente, y técnicas de venta.

Figura No. 10 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Quinto Criterio



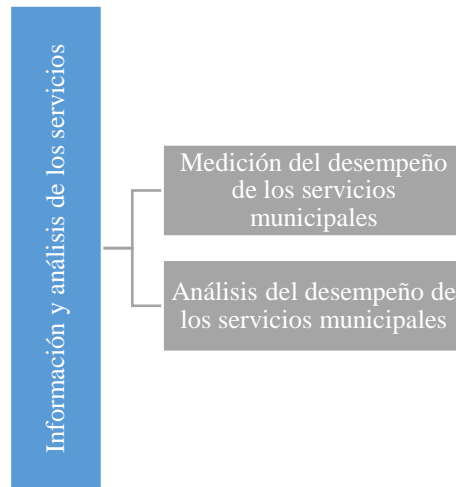
Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

Elaborado por: Investigadora

6. Información y Análisis

Dentro del Mercado Cerrado existe personal exclusivo que cumple la función de inspectores municipales que son funcionarios que se encargan del control periódico y permanente de cada una de las áreas que integran el espacio público, examinan el nivel de desempeño de las áreas claves del mercado servicios ofrecidos y productos de calidad, es por esto que la satisfacción del cliente dependerá del tipo de servicio brindado generando valor a los productos y servicios dentro del establecimiento. Para lo cual se propone el establecimiento de matrices de evaluaciones periódicas del que se haga a los comerciantes del mercado cerrado.

Figura No. 11 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Sexto Criterio



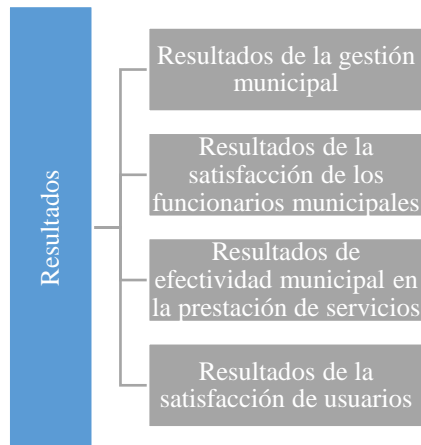
Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

Elaborado por: Investigadora

7. Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios

La gestión municipal se mide por resultados financieros a nivel interno se realiza una evaluación de ejecución presupuestaria, esto indica cuantos proyectos han sido ejecutados en el periodo fiscal actual, los resultados obtenidos determinan el nivel de gestión del director de Servicios Públicos y del personal Administrativo del que está a cargo. Para esto se creación valor en cada uno de sus actores, haciendo de estos resultados una dependencia común entre: resultados financieros, operacionales, del nivel de satisfacción de usuarios, proveedores y organismos asociados. La calidad de los servicios depende del nivel de atención brindada por los comerciantes, los mismos que deberán ser capacitados constantemente. Y por último la inversión que se realice para el mejoramiento del espacio físico mejorara la imagen ante los usuarios.

Figura No. 12 Esquema del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales – Séptimo Criterio



Fuente: (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales)

Elaborado por: Investigadora

1.2.25. Conclusiones del Capítulo

Las organizaciones, los procesos administrativos y la gestión estratégica en su estudio a las diferentes empresas, van cambiando constantemente, en la medida que se concentran otros elementos mancomunados a la creación y la tecnología, si una empresa sea esta pública o privada quiere mantenerse de manera constante en el mercado y desea competir en un entorno tan versátil y desafiante, es necesario que administre estratégicamente sus recursos materiales, humanos, financieros, de innovación, de servicio, entre otros.

En términos de operatividad dentro de los procesos administrativos y la gestión pública, tienen que mantener una estrecha relación en virtud de que ambos son necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales, a tal punto que las limitaciones de orden regulatorio y legal pueden cambiar la manera en que se usen los métodos y la programación en las organizaciones, de esta manera permite generar un avance en la manera de aplicación de sus objetivos.

Finalmente, las instituciones públicas que están a cargo de la prestación de un servicio a la ciudadanía tienen el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios de acuerdo a sus necesidades, de manera permanente la administración debe establecer métodos de evaluación para ofrecer un servicio creativo e innovador que motive al consumidor para que visite de

manera permanente el espacio público, eso aportaría como consecuencia un beneficio institucional y social, en tanto el aumento de quienes acceden al servicio prestado por el Mercado Cerrado El Salto.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

2.1.1. Investigación Cualitativa

Para (Roberto Hernández, Metodología de la Investigación, 2014), la investigación cualitativa aportó con mejor profundidad al análisis de diagnóstico cualitativo de los datos investigativos, a través de la interpretación y la caracterización de los fenómenos investigativos. Dicho tipo de investigación permitió identificar los factores internos y externos que ayudaron a establecer el manejo administrativo del Administrador del Mercado Cerrado de “El Salto”, de acuerdo con el Estatuto de Gestión Organizacional por procesos del GAD Municipal del cantón Latacunga. Asimismo, se logró recolectar y evaluar datos no estandarizados, los mismos que permitieron una comprensión más profunda de la problemática de investigación.

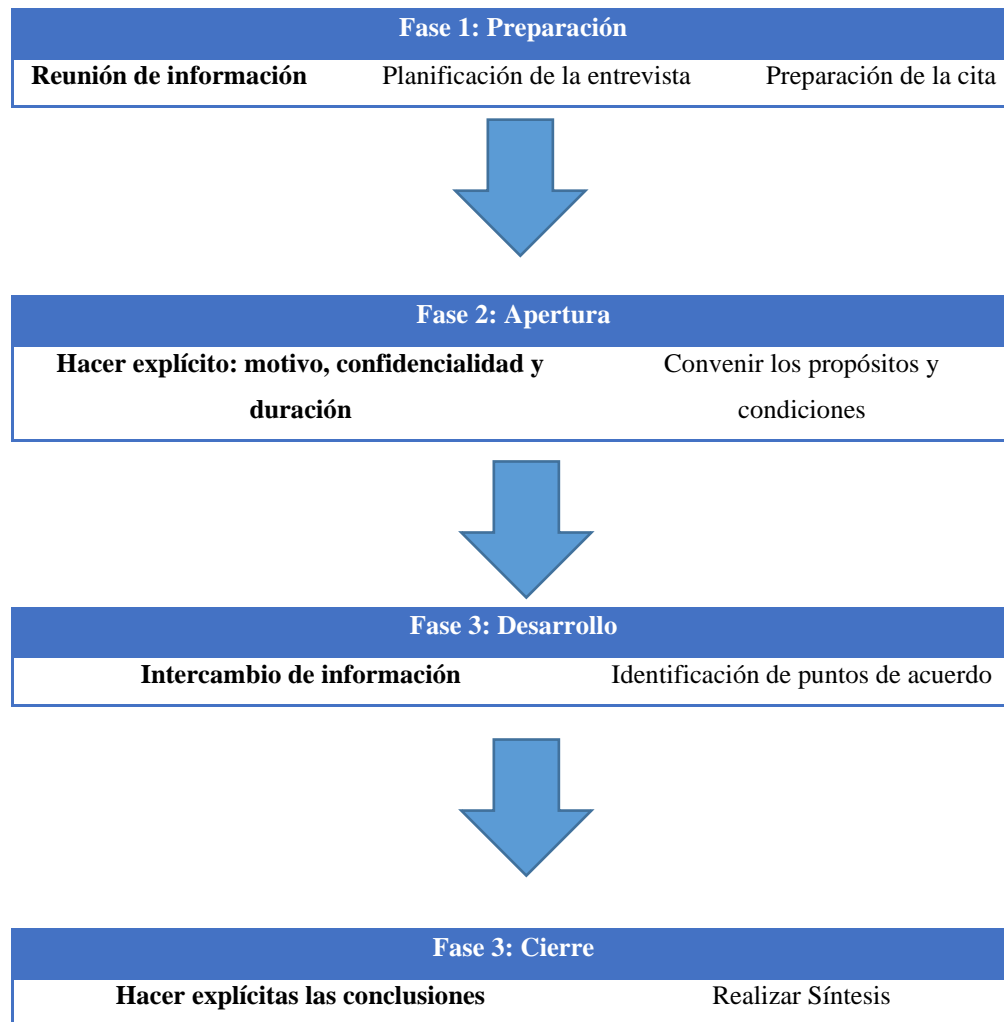
2.1.1.1. Técnicas e Instrumentos

Entrevista-Revisión Bibliográfica:

Se aplicó una entrevista a profundidad al Administrador del Mercado Cerrado de “El Salto” (Anexo1) funcionario del GAD Municipal del cantón Latacunga con el objetivo de identificar los factores y elementos estratégicos de análisis de las funciones y servicio que oferta el Mercado Cerrado, dicha entrevista se aplicó con un cuestionario de preguntas relacionadas con determinar las debilidades y fortalezas de la institución como fuente primaria de información. Asimismo, se empleó un registro bibliográfico a través de artículos científicos, libros, proyectos de investigación de similar problemática y publicaciones de alto valor todos relacionados con el tema de investigación, considerándola como fuentes de información secundaria, pero de relevancia para el enriquecimiento del proyecto, permitiendo determinar la necesidad de poseer un Modelo

de Gestión. Gracias a la recopilación bibliográfica se efectuó una evaluación y verificación del problema de investigación y sus posibles soluciones.

Figura No. 13 Fases de la entrevista



Fuente: (Laura Díaz, 2013)

Elaborado por: Investigadora

2.1.2. Investigación Cuantitativa

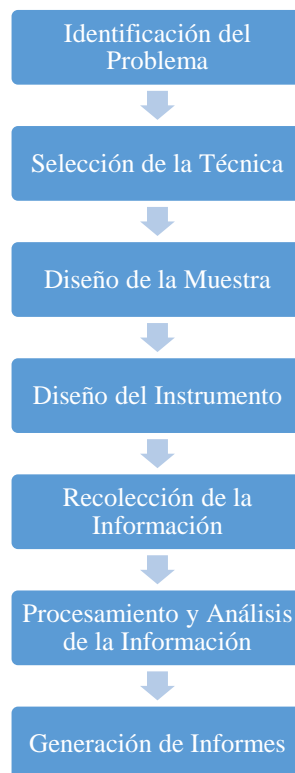
Para (Hernández, 2014), una investigación cuantitativa aporta en la explicación de un fenómeno social vista desde una perspectiva externa y objetiva, su intención es la exactitud y determinación cuantificable de las situaciones amplias. También se aplicó un

tipo de investigación cuantitativa en base a la recolección de datos y la obtención de estadísticas descriptivas que posterior se analizaron e interpretaron para el entendimiento del problema de investigación.

2.1.2.1. Técnicas e Instrumentos

Para el presente trabajo de investigación se empleó encuestas a los clientes internos y externos del Mercado Cerrado “El Salto”, analizando la frecuencia de visita al lugar, la percepción en relación con la atención al cliente, higiene de los productos ofertados, etc. Mientras que para los clientes internos se empleó una encuesta con preguntas relacionadas a la oferta de sus productos analizando la apreciación que tienen de la actual gestión administrativa, la existencia o necesidad de un plan de mercadeo en medios de comunicación y demás estrategias que incentiven la visita de los usuarios entre otras.

Figura No. 14 Fases de la encuesta



Fuente: (López, 1998)

Elaborado por: Investigadora

2.1.2.2. Población, Muestra e Individuo

La muestra se define como ese subgrupo de la población en el que se realizará el análisis y recolección de datos. La muestra representa los intereses de la población en la cual se analizarán las características más importantes y de interés para el investigador (Gallego, 2004). El Mercado Cerrado “El Salto” está a cargo de la Dirección Municipal de Servicios Públicos en donde existe un Administrador, quien es el encargado de organizar y supervisar el uso de las instalaciones del Mercado Municipal.

Es así como, la población a considerar para el levantamiento de la información se dividirá en tres partes: el personal administrativo que direcciona las actividades, los comerciantes quiénes ofertan sus productos y los clientes que son parte de la demanda.

Para la determinación de la muestra de los clientes externos del Mercado Cerrado, se obtendrá la muestra de los 170.489 habitantes laticungueños: 88.188 mujeres, que corresponde a 51,73%; y 82.301 hombres, que equivale a 48,27% de la población cantonal (Proyecto colectivos ciudadanos por la educación, 2016),

En las siguientes tablas se muestra la población de los clientes externos e internos del Mercado Cerrado:

Tabla No. 3 Población Urbana y Rural del cantón Latacunga

Parroquia	Urbana	Rural	Total
Aláquez		5.481	5.481
Belisario Quevedo		6.359	6.359
Guaytacama		9.668	9.668
Joseguango Bajo		2.869	2.869
Mulaló		8.095	8.095
Poaló		5.709	5.709
San Juan de Pastocalle		11.449	11.449
Tanicuchi		12.831	12.831
Toacaso		7.685	7.685
11 de noviembre		1.988	1.988
Latacunga	63.842	34.513	98.355

Fuente: (Proyecto colectivos ciudadanos por la educación, 2016)

Elaborado por: Investigadora

Tabla No. 4 Catastro de Comerciantes del Mercado Cerrado de Latacunga

Censo del primer piso	Censo del segundo piso	Censo del tercer piso	Total de Comerciantes
136 comerciantes	122 comerciantes	94 comerciantes	352 comerciantes

Fuente: Administración del Mercado Cerrado

Elaborado por: Investigadora

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Np \times qZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Dónde:

Población N = 300

Probabilidad de éxito p = 0,5

Probabilidad de fracaso $q = 0,5$

Nivel de confianza $Z = 1,96$

Error $E = 0,05$

Cálculo de la muestra para los comerciantes:

$$n = \frac{300 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{(0,5) \times (0,5) \times (1,96)^2 + (0,05)^2 (300 - 1)} = 121 \text{ Comerciantes}$$

Cálculo de la muestra para el personal administrativo:

$$n = \frac{10 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{(0,5) \times (0,5) \times (1,96)^2 + (0,05)^2 (10 - 1)} = 10 \text{ Administrativos}$$

Cálculo de la muestra para compradores:

Compradores

$$n = \frac{2000 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{(0,5) \times (0,5) \times (1,96)^2 + (0,05)^2 (2000 - 1)} = 184 \text{ Compradores}$$

A continuación, se determina la muestra de la población a considerarse para la presente investigación:

Tabla No. 5 Datos de población

COMERCIANTES	ADMINISTRATIVOS	COMPRADORES
121	10	184

Elaborado por: Investigadora

2.1.3. Plan de Procesamiento de la Información

A fin de establecer un buen proceso de análisis comparativo de los resultados arrojados de la entrevista y encuestas efectuadas a los participantes activos de proceso investigativo, se realizó en base a los parámetros de procesamiento que permitieron sistematizar y analizar las variables de investigación para la elaboración de un diagnóstico situacional del Mercado Cerrado de Latacunga y poder así plantear un Modelo de Gestión:

- Revisión de la información obtenida en las técnicas de recolección.
- Corrección de respuestas, fallidas o innecesarias.
- Análisis y comparación de los resultados.
- Tabulación de la información cuantificable; y,
- Embazado de los resultados con la información previa.

Para efectuar el proceso de análisis de la información obtenida a través de las técnicas de investigación como las entrevistas y encuestas. En la entrevista se diseñó una ficha de registro de la información a fin de conocer los elementos de diagnóstico interno administrativo del Mercado Cerrado y además de la satisfacción de los usuarios que concurren a este lugar.

Mientras que, las encuestas permitieron establecer un escenario de las necesidades existentes dentro del espacio físico, su funcionamiento administrativo y las posibles soluciones que se plantearán en la propuesta.

Asimismo, con la recolección bibliográfica se enfocó en la extracción de información sustentable encontrada en la literatura e investigaciones que tengan relevancia con este proyecto, así como el diario de circulación de Latacunga, el Estatuto de Gestión Organizacional por procesos del GAD Municipal del cantón Latacunga, Ordenanzas Municipales.

Tabla No. 6 Plan de Recolección de Información

N°	Incógnitas	Detalle
1	¿Para qué?	Determinar la necesidad de un modelo de gestión
2	¿A qué personas u objetos?	PEA Latacunga, Censo Comerciantes y Personal Administrativo del Mercado Cerrado “El Salto”
3	¿Sobre qué aspectos?	Nivel de satisfacción de clientes
4	¿Quién?	Ing. Rosa Luz Valencia Bedón
5	¿A quiénes?	PEA Latacunga, Censo Comerciantes y Personal Administrativo del Mercado Cerrado “El Salto”
6	¿Cuándo?	Año 2022
7	¿Dónde?	Mercado Cerrado “El Salto”
8	¿Cuántas veces?	1 Vez
9	¿Cómo?	Aplicación de encuestas por medio de cuestionarios para los usuarios y comerciantes del Mercado Cerrado y una entrevista para el Administrador del Mercado.
10	¿Con qué?	Financiamiento Propio

Fuente: Investigadora

La encuesta para usuarios que se utilizará contiene 18 preguntas con varios ítems, los cuales no se pueden repetir entre sí; dando oportunidad a escoger una sola opción.

También contiene 7 preguntas de Si, No, los cuales no se pueden repetir entre sí; dando oportunidad a escoger una sola opción.

La encuesta para comerciantes que se utilizará contiene 10 preguntas con varios ítems, los cuales no se pueden repetir entre sí; dando oportunidad a escoger una sola opción.

También contiene 2 preguntas de Si, No, los cuales no se pueden repetir entre sí; dando oportunidad a escoger una sola opción.

Tabla No. 7 Plan de Recolección de Información

Instrumento	Procedimiento	Destinatario	Campo	Fecha
Encuesta	Interrogantes a consultar sobre la investigación	Usuarios que visitan el Mercado Cerrado y Comerciantes que ofertan sus productos	Mercado Cerrado “El Salto”	Del 11 al 15 de Abril
Entrevista	Elaboración de Preguntas sobre la Ordenanza Municipal y su aplicabilidad	1 Administrador del Mercado Cerrado “El Salto”	Mercado Cerrado “El Salto”	Del 11 al 15 de Abril

Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)

Elaborado por: Investigadora

- Revisión de la información recolectada de las encuestas y las entrevista, depurando datos, se procede con la Tabulación, representaciones gráficas para obtener una mejor perspectiva de los datos de las encuetas.
- Interpretación de la información que se genera de los datos en tablas y gráficas.
- Análisis de cada una de las preguntas encuestadas, acorde a la información obtenida.

2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.2.1. Análisis de la encuesta dirigida a los usuarios del Mercado Cerrado “el salto” del cantón Latacunga.

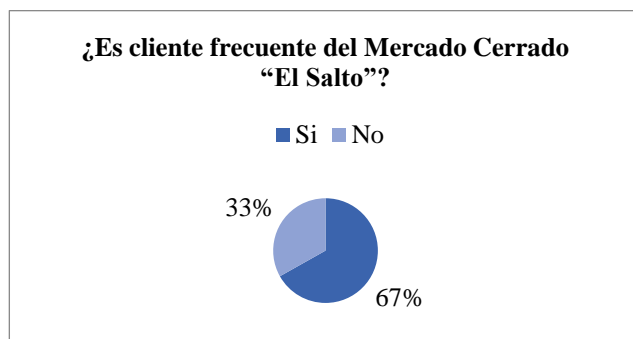
1.- ¿Es cliente frecuente del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 8 Pregunta 1

Si	123
No	61
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 15 Pregunta 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Del 100% de la muestra de los encuestados; se obtiene que un 67% son clientes habituales del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga, es decir que la mayoría de los latacungueños acuden a consumir los productos ofertados por el Mercado Cerrado “El Salto” ya sea por los precios bajos o por la gran variedad de ofertas visualizadas. No obstante, un importante número de usuarios no son clientes frecuentes de los mercados,

considerando que a los alrededores de este espacio público existen supermercados y centros comerciales.

2.- ¿La ubicación y localización del Mercado Cerrado “El Salto” le parece estratégica?

Tabla No. 9 Pregunta 2

Si	174
No	10
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 16 Pregunta 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 95% de los encuestados considera que la ubicación del mercado es estratégica, es decir, que los usuarios consideran que la ubicación del Mercado Cerrado, El Salto es un sector estratégico para la comercialización y venta de productos, además que es un sector posicionado desde hace varios años atrás, por lo cual la localización de considera como parte de la cotidianidad y está impregnada en la mente del consumidor.

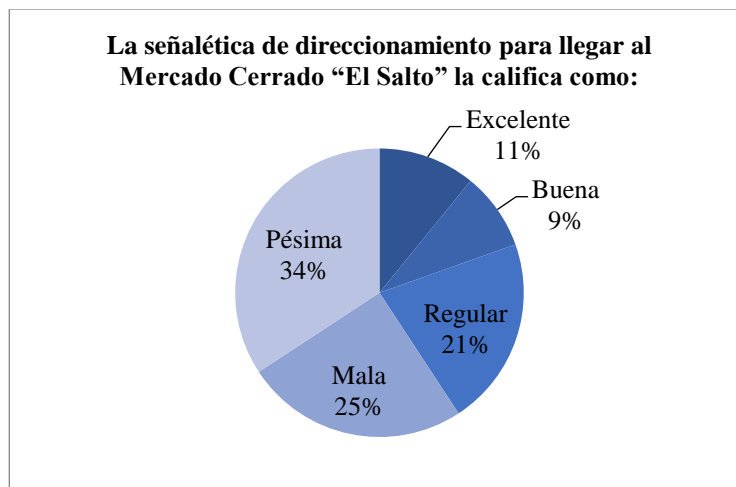
3.- La señalética de direccionamiento para llegar al Mercado Cerrado “El Salto” la califica como:

Tabla No. 10 Pregunta 3

Excelente	20
Buena	16
Regular	39
Mala	46
Pésima	63
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 17 Pregunta 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

De un total de 184 usuarios encuestados, el 34% considera que se encuentra en un pésimo estado la señalética de direccionamiento del Mercado Cerrado, mientras que el 25% considera que la señalización es mala, el 21% encuentra regular y tan solo el 9% piensa que es buena. Es decir, que la mayor cantidad de personas encuestadas encuentran que el estado de la señalética de direccionamiento es pésimo y malo, considerando que no existen vallas publicitarias de direccionamiento y de mercadotécnica de productos y

servicios en oferta del Mercado Cerrado. Asimismo, se alude a la falta información en los alrededores de espacio público, de igual modo la inexistente señalética interna de ingreso y salida.

4.- ¿Existe algún punto de información en el interior del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 11 Pregunta 4

Si	0
No	184
Total	184

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Figura No. 18 Pregunta 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 100% de los encuestados manifiesta que no existe un punto de información en el interior del Mercado Cerrado. Tomando en cuenta que en gran parte de los usuarios son compradores frecuentes y conocen el direccionamiento interno, sin embargo, es fundamental colocar información y señalética para los nuevos y potenciales clientes, además, el colocar señalética interna aportará al fortalecimiento de la imagen.

5.- ¿Cómo califica la atención brindada por los comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto”?

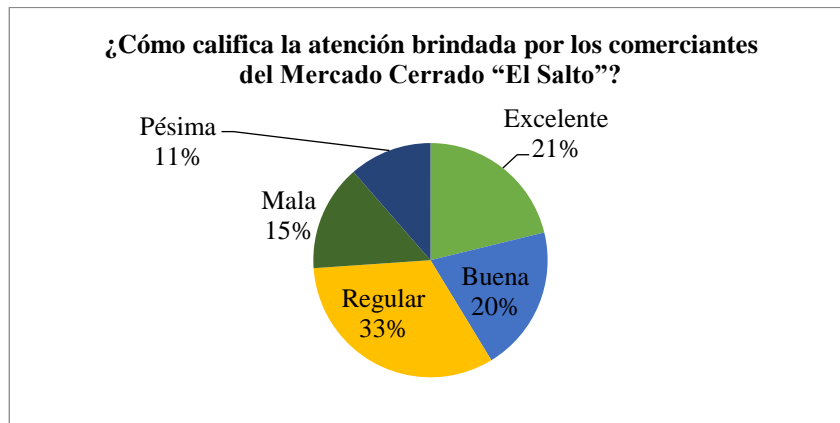
Tabla No. 12 Pregunta 5

Excelente	39
Buena	37
Regular	60
Mala	27
Pésima	21
Total	184

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Figura No. 19 Pregunta 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 33% de los encuestados considera que la atención al cliente es regular, el 21% piensa que la atención del comerciante hacia el cliente es Excelente, el 20% califica la atención como Buena, mientras que el 11% estima que la atención recibida ha sido Pésima. A través de los resultados obtenidos se determina que menos del 50% de los clientes frecuentes consideran que han recibido una buena o excelente mientras que la más alta puntuación se le ubicó a una atención Regular, la divergencia de apreciaciones entre los usuarios denota variación en el servicio al cliente, esto no aporta al correcto contacto entre los comerciantes y usuarios.

6.- ¿Considera que el mercado cerrado “El Salto” posee una buena presentación y espacios físicos para su comodidad?

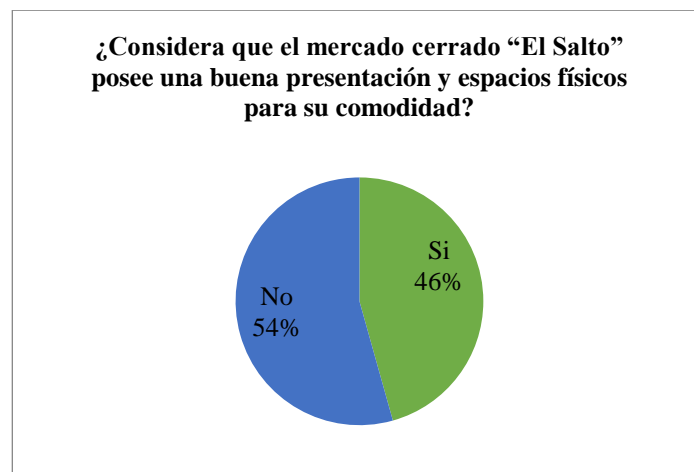
Tabla No. 13 Pregunta 6

Si	84
No	100
Total	184

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Figura No. 20 Pregunta 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 54% menciona que la presentación y el espacio físico del Mercado Cerrado no es el adecuado, mientras que el 46% asume que la presentación y el espacio si es el idóneo en relación con los productos ofertados. Se determina que la mayoría de los clientes consideran que la infraestructura física del Mercado no es correcta ni les brinda comodidad, por lo que se necesita establecer mejoras en el espacio interno para fortalecer la imagen y modificar la percepción del cliente.

7.- ¿Cómo califica la exhibición de los productos en el Mercado Cerrado “El Salto”?

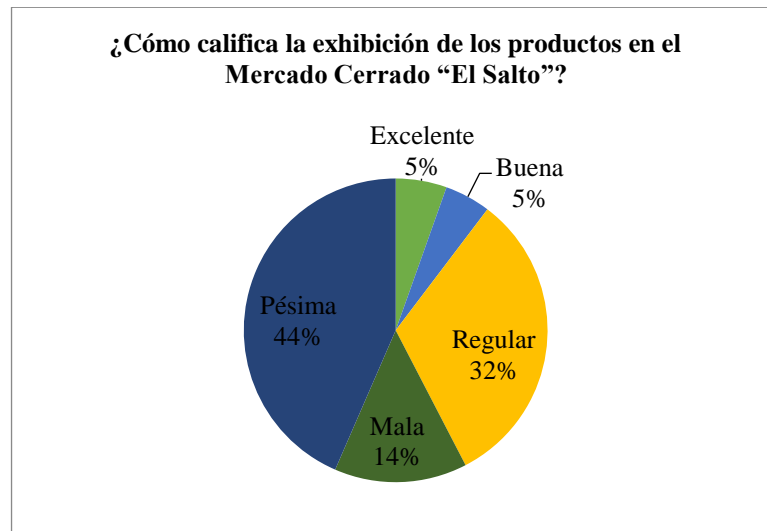
Tabla No. 14 Pregunta 7

Excelente	10
Buena	9
Regular	59
Mala	26
Pésima	80
Total	184

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Figura No. 21 Pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Se observa que un 58% de los usuarios considera que es pésima y mala la exhibición de productos y tan solo un 10% considera que es buena y excelente. La presentación de los productos es vital para la atracción de clientes potenciales, si estos no están correctamente exhibidos reprime la compra. Se determina que en su mayoría los clientes externos consideran que es pésima la exhibición de productos que allí se ofertan se encuentran

acopios, sin vitrinas llamativas, en posilleros viejos y descoloridos perjudicando su presentación.

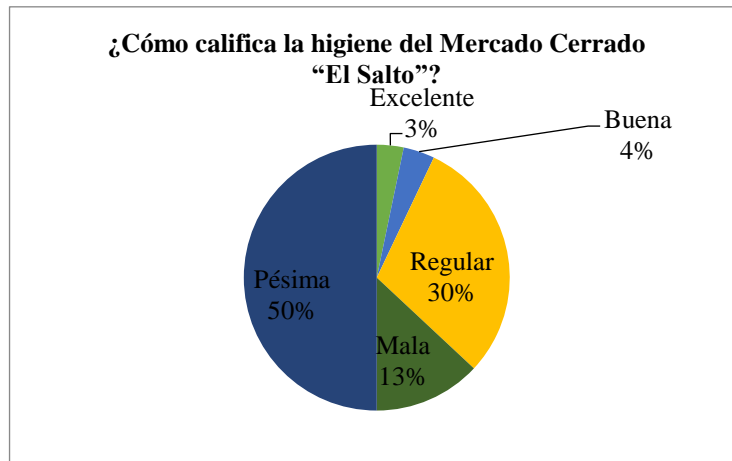
8.- ¿Cómo califica la higiene del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 15 Pregunta 8

Excelente	6
Buena	7
Regular	55
Mala	24
Pésima	92
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 22 Pregunta 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Un 63% de los encuestados asumen que la higiene del Mercado Cerrado es pésima y mala, tan solo el 4% manifiesta que ofertan una buena imagen del mercado y el 3% asume una posición de excelente. Con dicha pregunta de investigación se evidenció un importante factor de mala imagen institucional, la higiene en un Mercado es vital para la

atracción de ventas, a pesar de que existen pocos comerciantes que se esmeraran en mostrar una higiene apropiada para los clientes, en la encuesta se determina que la gran mayoría de los encuestados se encuentra disconforme con la higiene brindada por el Mercado Cerrado.

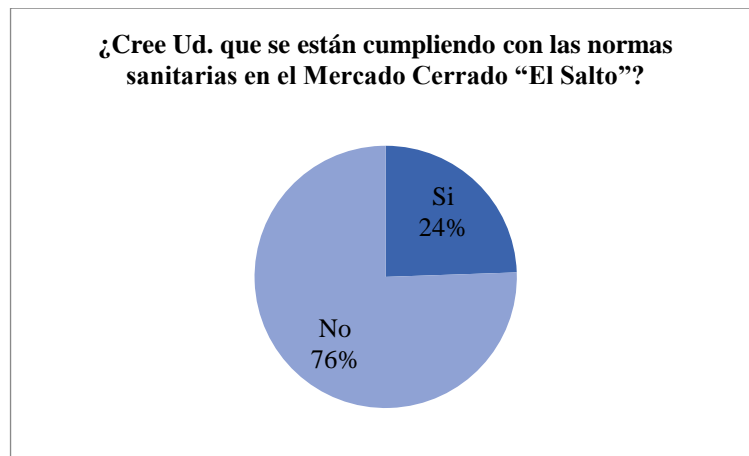
9.- ¿Cree Ud. que se están cumpliendo con las normas sanitarias en el Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 16 Pregunta 9

Si	45
No	139
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 23 Pregunta 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

De los 184 clientes encuestados, un importante 76% considera que no se cumplen las normas sanitarias la institución y tan solo el 24% asume que si se cumplen las normas sanitarias. Una cifra preocupante para la reputación del Mercado Cerrado que la mayoría de los encuestados sientan que los productos ofertados no cumplen con las normas

sanitarias al interior del Mercado Cerrado, uno de los factores es el desconocimiento y la falta de capacitaciones y productos comunicacionales por parte de la administración.

10.- ¿Por qué medio de comunicación se enteró del Mercado Cerrado “El Salto”?

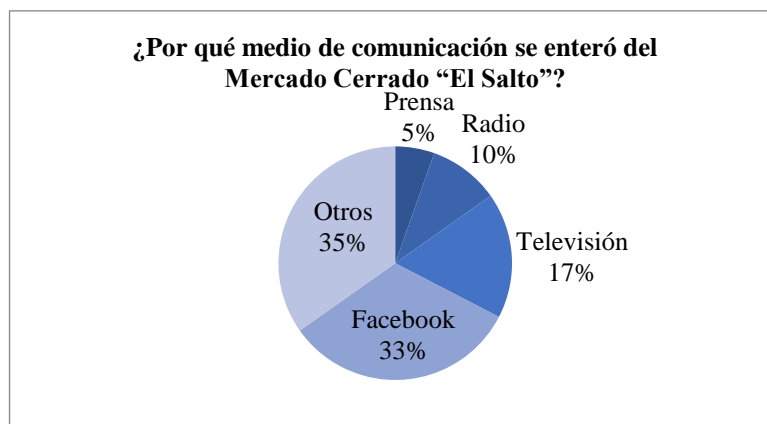
Tabla No. 17 Pregunta 10

Prensa	10
Radio	18
Televisión	32
Facebook	60
Otros	64
Total	184

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Figura No. 24 Pregunta 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 35% de los encuestados menciona que se enteró del Mercado Cerrado por recomendación de otras personas, es decir, de boca a boca, mientras que el 33% a través de redes sociales (Facebook) observando pautas promocionales y el 17% se enteró de precios y ofertas del mercado cerrado por Televisión. En las interpretaciones anteriores se pudo evidenciar que los productos y/o servicios ofertados en el Mercado Cerrado no han cumplido con las expectativas de los usuarios tanto en servicio como de imagen, la

propaganda de boca a boca permite que compartan experiencias personales e impresiones sobre el servicio ofertado, en la actualidad las redes sociales son considerados medios a través del cual la publicidad online permite llegar a un público objetivo, esta es una de las razones por la que la mayoría de encuestados se enteró de los servicios ofertados por el Mercado Cerrado, y por último los medios televisivos locales donde el Municipio de Latacunga pauta promociona los servicios del Mercado Cerrado.

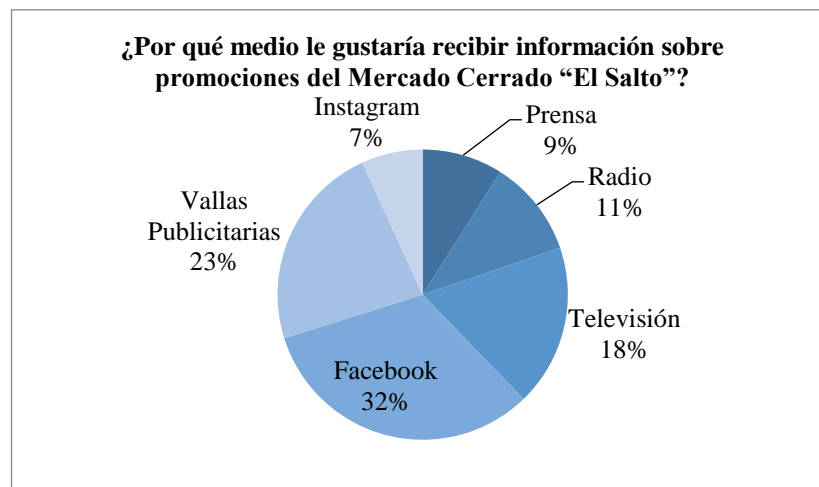
11.- ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre promociones del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 18 Pregunta 11

Prensa	25
Radio	30
Televisión	50
Facebook	90
Vallas Publicitarias	64
Instagram	19
Total	278

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 25 Pregunta 11



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 39% de los encuestados desea recibir información a través de las plataformas sociales como canal de comunicación oficial a fin de conocer de las promociones de temporada, un 23% preferiría enterarse a través de vallas publicitarias y un 18% desearía conocer de precios y ofertas del mercado cerrado por Televisión. Se determinó una variación similar entre los resultados obtenidos en cada una de las opciones, es así que, la más alta prefiere los medios digitales, las demás opciones consideradas medios de comunicación convencionales, dando a evidenciar que existe para la mayoría de los usuarios una tendencia a estar informados en algunos canales de difusión.

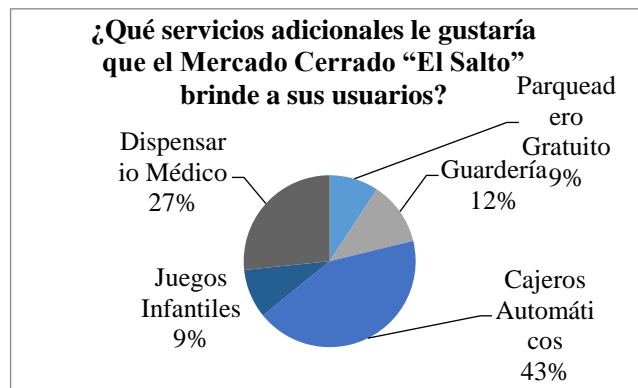
12.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el Mercado Cerrado “El Salto” brinde a sus usuarios?

Tabla No. 19 Pregunta 12

Parqueadero Gratuito	17
Guardería	22
Cajeros Automáticos	79
Juegos Infantiles	17
Dispensario Médico	49
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 26 Pregunta 12



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 43% de los encuestados están a favor de los cajeros automáticos, el 27% eligen un Dispensario Médico, el 12% desearían la implementación de guarderías, un 9% requiere el servicio de juegos infantiles y finalmente, el 9% consideran que se debe implementar el servicio de parqueadero gratuito. Existen variación en las respuestas de los encuestados debido a la diversidad de necesidades al momento de ingresar y utilizar los servicios del Mercado Cerrado, por otro lado, los usuarios desearían los servicios de dispensarios médicos y guarderías como una alternativa para ocupar el tiempo en compras y atención médica preventiva.

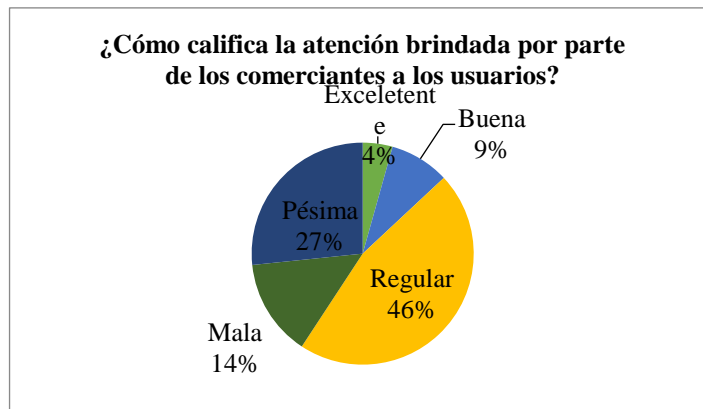
13.- ¿Cómo califica la atención brindada por parte de los comerciantes a los usuarios?

Tabla No. 20 Pregunta 13

Excelente	8
Buena	16
Regular	85
Mala	26
Pésima	49
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 27 Pregunta 13



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 46% de los usuarios considera que la atención recibida ha sido Regular, el 41% considera que ha sido Pésima y Mala, tan solo el 13% percibe la atención brindada como Buena y Excelente. Ante la variación de las percepciones obtenidas por la atención al cliente se considera que en su mayoría de los clientes externos no están conformes con la atención que recibieron por parte de los comerciantes en alguna de sus compras.

14.- ¿Está de acuerdo en que se debe capacitar a los comerciantes de los mercados del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 21 Pregunta 14

Si	156
No	28
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 28 Pregunta 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Del total de las encuestas el 85% consideran que los comerciantes deben capacitarse de manera constante, el 15% no creen que sea necesario. La encuesta refleja en la mayoría de los encuestados que es necesario que los comerciantes sean capacitaciones de manera constante y se encuentren preparados para enfrentar los futuros cambios que pretende implementar el mercado a nivel de administración, por lo que, la capacitación es un factor fundamental para la mejor administrativa y percepción de imagen de los clientes externos.

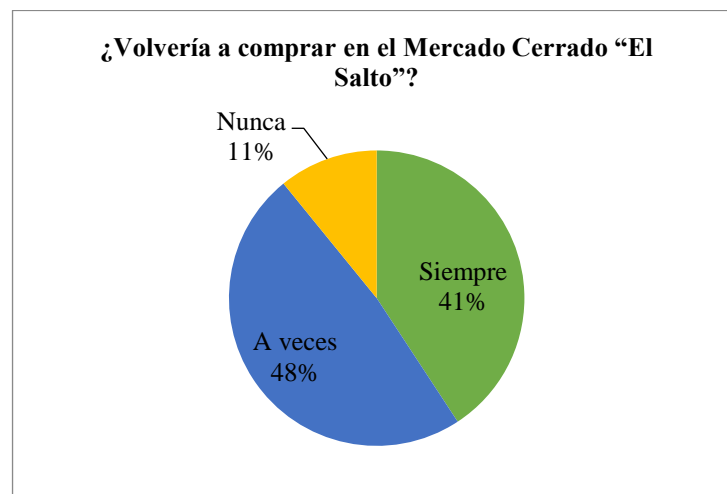
15.- ¿Volvería a comprar en el Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 22 Pregunta 15

Siempre	75
A veces	89
Nunca	20
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 29 Pregunta 15



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 59% de los encuestados muestra que volvería a comprar entre a veces y nunca en el Mercado Cerrado, dicha cifra que se enfrenta a un 41% de usuarios que siempre volvería a comprar. Este indicador está sujeto a las condiciones socioeconómicas de los clientes, es decir, muchos de ellos no pueden estar totalmente conformes con la atención brindada y con la expectativa acorde con el producto, sin embargo, deben seguir consumiendo los productos debido a los bajos precios en relación con supermercados y demás centros comerciales, pues los clientes ven en el mercado una alternativa para ahorrar. No obstante, esto no permite la fidelización de los clientes en cumplir con la satisfacción de sus usuarios, volviéndolos propensos a perderlos frente a la competencia.

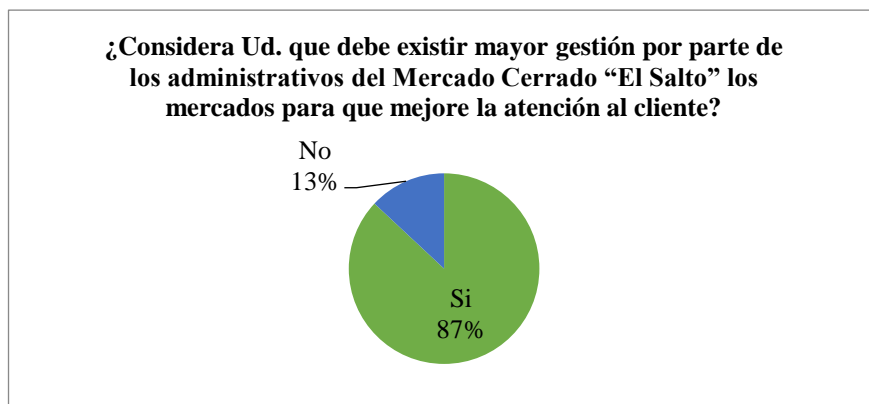
16.- ¿Considera Ud. que debe existir mayor gestión por parte de los administrativos del Mercado Cerrado “El Salto” los mercados para que mejore la atención al cliente?

Tabla No. 23 Pregunta 16

Si	160
No	24
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 30 Pregunta 16



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 85% de los encuestados está de acuerdo que se debe mejorar la gestión administrativa del Mercado Cerrado actualmente, mientras que solo un 13% considera que la gestión no debe cambiar. Los usuarios que solicitan un mejoramiento administrativo lo hacen en relación con la falta de calidad en servicio percibido, asimismo la inexistencia de canales de información y retroalimentación entre el comerciante y el cliente. Por esto, un porcentaje mayor menciona la necesidad de mejorar la gestión con el fin de fortalecer la calidad en la atención al cliente.

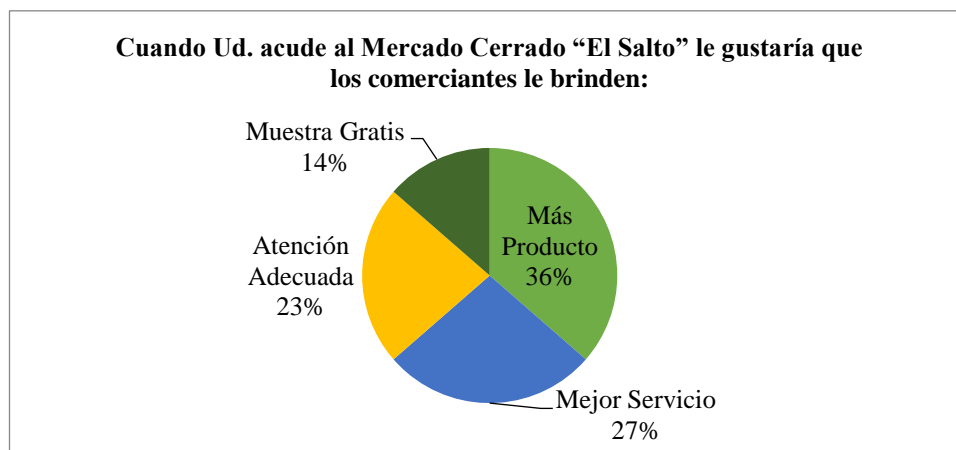
17.- Cuando Ud. acude al Mercado Cerrado “El Salto” le gustaría que los comerciantes le brinden:

Tabla No. 24 Pregunta 17

Más Producto	67
Mejor Servicio	50
Atención Adecuada	42
Muestra Gratis	25
Otros	0
Total	184

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 31 Pregunta 17



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

En relación con el total de los encuestados, un 36% considera que la cantidad brindada del producto no cumple con sus expectativas, por ende, solicitan más producto en sus compras, el 27% de los usuarios desean una mejor atención por parte de los comerciantes, asimismo, un 23% de los encuestados consideran que el horario de atención es adecuados a la hora de visitar su local o comprar los productos, mientras que el 14% desearía que se le entregue una muestra gratis del producto ofertado, este como parte del factor de fidelización de clientes elevando el valor y la calidad de compra. Una de las fortalezas de los comerciantes es el brindar una buena atención al cliente, cálida y asertiva permitiendo satisfacer las necesidades de cada uno de los compradores.

18.- Qué sugerencia o comentario tiene para mejorar el servicio que se ofrece:

Análisis e interpretación:

Dentro del porcentaje total de encuestados, la mayoría de los usuarios manifiestan que el servicio tiene que mejorar, la infraestructura física del Mercado Cerrada presenta deterioros en algunas áreas, no existe señalética de direccionamiento, los productos y/o servicios ofertados no cumplen con condiciones de salubridad, amontonamiento de productos que genera una mala imagen por parte de la administración.

De la investigación realizada en medios locales se publicó que el Municipio de Latacunga a través de la Dirección de Servicios Públicos invertirá alrededor de 170.000 dólares este 2022 destinado para: cambio de cielo raso, pintura, adecentamiento de áreas, compra de mesas para el patio de comidas, pintura, adquisición de estanterías para la exhibición de frutas y verduras (La Gaceta , 2022). De cierta manera esto mejorará la imagen del mercado municipal, sin embargo, si no se cuenta con un Modelo de Gestión adecuado para desarrollar sus políticas y acciones en el cual se pretende alcanzar los objetivos planteados cuyo fin común es el bienestar social de la población.

2.2.2. Análisis de la encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga.

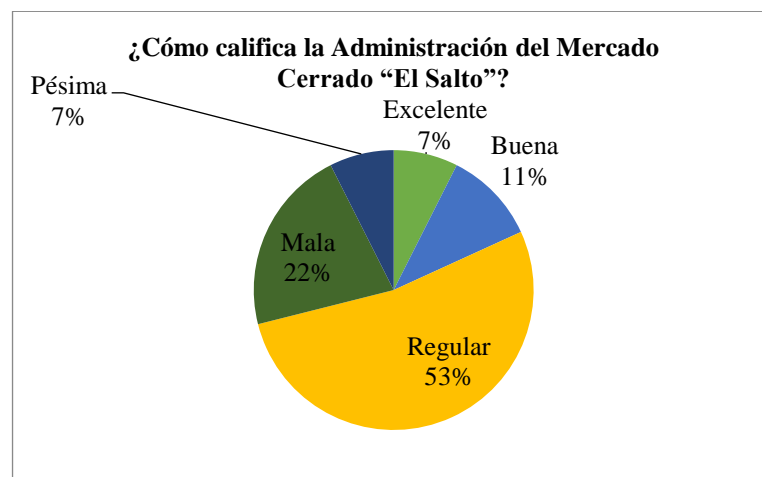
1.- ¿Cómo califica la Administración del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 25 Encuesta 2: Pregunta 1

Excelente	9
Buena	13
Regular	64
Mala	26
Pésima	9
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 32 Pregunta 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

De la totalidad de los encuestados, el 55% de los comerciantes opinan que la administración del Mercado Cerrado ha sido Regular, el 22% menciona que la administración es Mala, el 11% califica a la administración como Buena, el 7% menciona que la administración actual es Pésima y el 7% que la administración municipal es Excelente. Existen porcentajes preocupantes desde la percepción de los comerciantes

quiénes tienen relación directa con la administración municipal, por ejemplo, el más alto porcentaje manifiesta un criterio Regular respecto al manejo del Mercado Cerrado, esto afecta directamente a la atención que brindan los comerciantes al usuario. Además, existe opciones que se consideran no difieren mucho entre sí, como mala y buena dando a notar que existe para la media de la población una apreciación que debería cambiar.

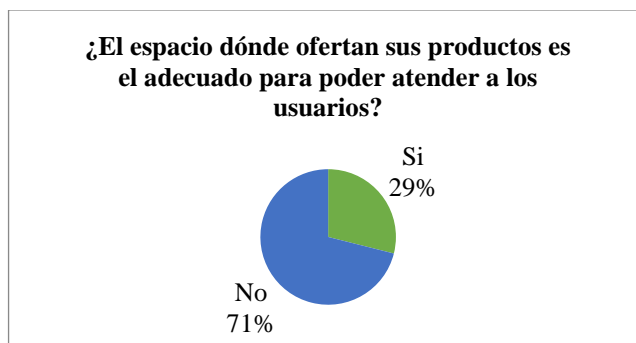
2.- ¿El espacio dónde ofertan sus productos es el adecuado para poder atender a los usuarios?

Tabla No. 26 Encuesta 2: Pregunta 2

Si	35
No	86
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 33 Pregunta 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

De los 121 usuarios encuestados, el 71% considera que el espacio físico donde se exhiben sus productos no es el adecuado para poder ofertarlos a los usuarios, y apenas el 29% cree que la presentación y el espacio donde venden sus productos es el idóneo en el interior del Mercado Cerrado. Existe una mayoría de comerciantes que cree que el espacio físico donde ofertan sus productos no es el idóneo para poder exhibirlos, el caso particular de frutas y verduras están apiladas en un solo espacio, para lo cual sería necesario

implementar vitrinas y estanterías, sin embargo, esto es una realidad de un espacio público que actualmente necesita mejoras en el espacio interno para mejorar la imagen y cambiar la percepción del usuario.

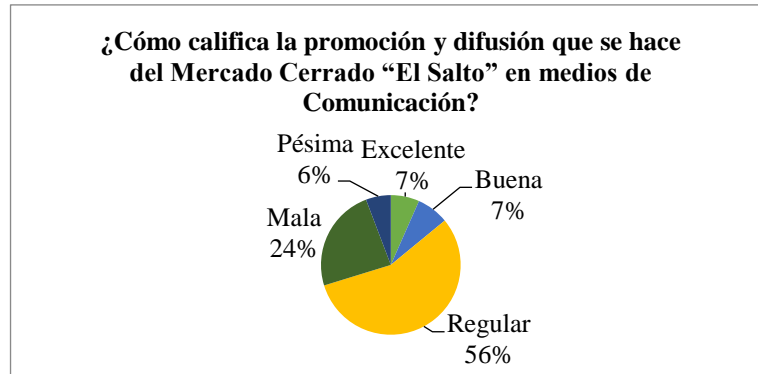
3.- ¿Cómo califica la promoción y difusión que se hace del Mercado Cerrado “El Salto” en medios de Comunicación?

Tabla No. 27 Encuesta 2: Pregunta 3

Excelente	8
Buena	9
Regular	68
Mala	29
Pésima	7
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 34 Pregunta 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

De todos los encuestados del 100% de la muestra que en total son 121 comerciantes, el 56% menciona que la promoción y difusión en medios de comunicación es Regular, el 24% menciona que el puntaje es Malo y apenas el 7% considera como Buena el presupuesto que destinan para promocionar al Mercado Cerrado. Toda empresa pública o

privada debe tener dentro de su Modelo de Gestión un Plan de Marketing que le permita posicionar su negocio en el tiempo y espacio a través de herramientas de promoción y difusión que se manejan en la actualidad. De lo poco que se ha visto en medios de comunicación de la localidad el Mercado Cerrado no es el protagonista, no se difunden campañas masivas de los productos y/o servicios que ofertan los comerciantes, tampoco campañas destinadas a captar nuevos clientes. Por otro lado, la Dirección de Comunicación Social deberá replantear nuevas estrategias para colocar al mercado municipal como un sitio idóneo de compras.

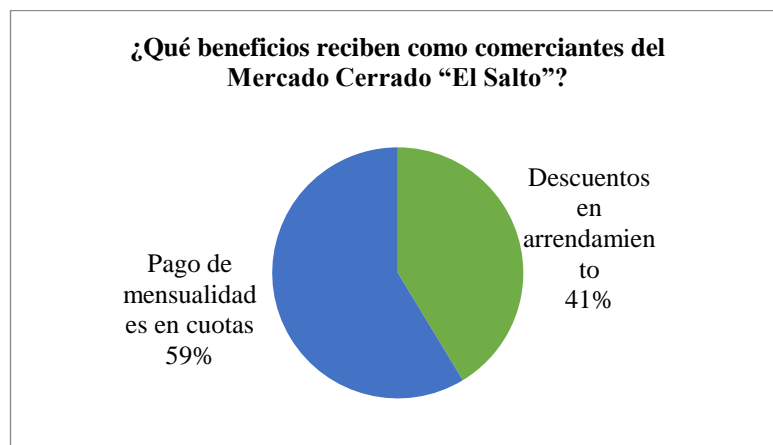
4.- ¿Qué beneficios reciben como comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 28 Encuesta 2: Pregunta 4

Descuentos en arrendamiento	50
Pago de mensualidades en cuotas	71
Otros	0
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 35 Pregunta 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

De todos los encuestados del 100% de la muestra que en total son 121 comerciantes, el 59% menciona que el pago de los arrendamientos tiene facilidades de pago, el 41% menciona que hay descuentos en los arrendamientos del Mercado Cerrado. La Pandemia del Covid-19 afectó al sector comercial y productivo de Latacunga, negocios cerraron, despidos de personal y al establecer medidas de restricción para visitas a espacios cerrados la afluencia de usuarios no era la misma, los ingresos que percibían los comerciantes por la venta de los productos disminuyeron, no representaba el pago mensual de un arriendo por un espacio determinado, por tal motivo se buscó una solución para el pago mensual a través de cuotas o descuentos.

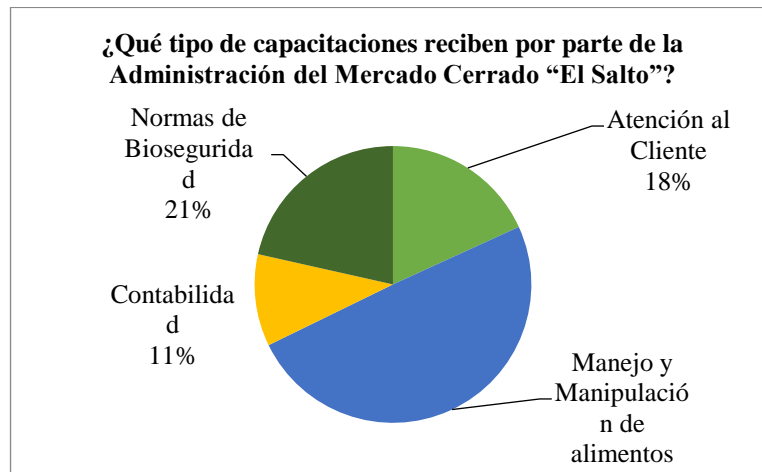
5.- ¿Qué tipo de capacitaciones reciben por parte de la Administración del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 29 Encuesta 2: Pregunta 5

Atención al Cliente	22
Manejo y Manipulación de alimentos	60
Contabilidad	13
Normas de Bioseguridad	26
Turismo	0
Ninguna	0
Otros	0
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 36 Pregunta 5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Del total de las encuestas el 50% de los comerciantes han recibido capacitación en el área de Manejo y Manipulación de Alimentos, el 21% han recibido instrucción en Normas de Bioseguridad, el 18% a recibido formación en Atención al Cliente y el 11% en Contabilidad. La encuesta refleja que la mayoría de comerciantes han recibido algún tipo de capacitación en áreas distintas, tanto el Manejo como la Manipulación de Alimentos es indispensable por seguridad alimentaria ante la pandemia del COVID-19, las Normas de Bioseguridad ocupa el segundo lugar siendo necesarias por temas de salud y la Atención al Cliente sin duda es la más importante porque de la interpretación en la encuesta realizada a usuarios ellos manifiestan que es Regular la atención brindada por parte de los comerciantes.

6.- ¿Es indispensable que se promueva una cultura de compra en el interior del Mercado Cerrado “El Salto” y no fuera del mismo?

Tabla No. 30 Encuesta 2: Pregunta 6

Si	99
No	22
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 37 Pregunta 6



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

Del 100% de la muestra, el 82% cree que se debería promover una cultura de compra en el interior del Mercado Cerrado, el 18% cree que no es necesario realizar este tipo de iniciativa. Los porcentajes contrastan que existe predisposición de los comerciantes por que la Administración Municipal genere una campaña y concientice al usuario para comprar en el interior del espacio público, por la seguridad que ellos brindan; asimismo parte de los encuestados está conforme con no promover una cultura de compra, como factor determinante sería al facilismo a la hora de adquirir un producto al vendedor informal que se ubica en las inmediaciones del mercado.

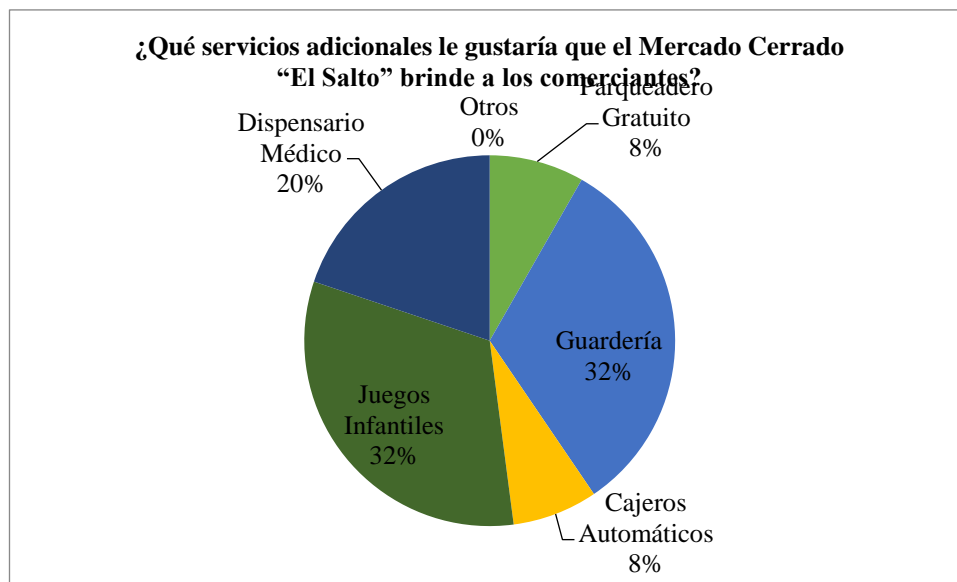
7.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el Mercado Cerrado “El Salto” brinde a los comerciantes?

Tabla No. 31 Encuesta 2: Pregunta 7

Parqueadero Gratuito	10
Guardería	39
Cajeros Automáticos	9
Juegos Infantiles	39
Dispensario Médico	24
Otros	0
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 38 Pregunta 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 32% de los encuestados se encuentra a favor de implementar guarderías, mientras que un 32% juegos infantiles, el 20% eligen un espacio para Dispensario Médico, y finalmente el 8% piensa que se debe implementar el servicio de parqueadero gratuito.

Existen diferentes ítems de la presente encuesta que tienen porcentajes similares, es el caso de la Guardería y de los Juegos Infantiles porque la mayor cantidad de comerciantes podría dejar a sus hijos en estos lugares mientras venden sus productos, por otro lado, del resto ítems consultados el Dispensario Médico permitiría que los comerciantes se atiendan en este espacio sin la necesidad de dejar desocupado por mucho tiempo sus puestos de venta.

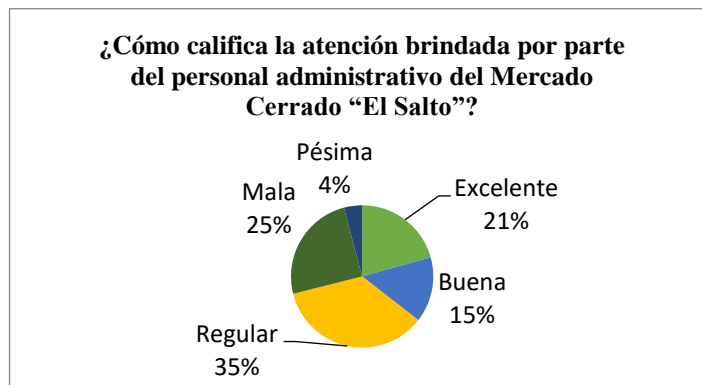
8.- ¿Cómo califica la atención brindada por parte del personal administrativo del Mercado Cerrado “El Salto”?

Tabla No. 32 Encuesta 2: Pregunta 8

Excelente	25
Buena	18
Regular	43
Mala	30
Pésima	5
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 39 Pregunta 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 35% de los comerciantes consideran que la atención recibida ha sido Regular por parte del personal administrativo de la institución, mientras que el 25% considera que la atención es Mala, el 21% califica la atención como Excelente, el 15% piensa que la atención recibida es Buena y el 4% que la atención es Pésima. Existe porcentajes similares entre cada una de las opciones, el más alto corresponde Regular, esto no quiere decir que el trato hacia los comerciantes es malo la atención se enfoca a los pedidos realizados que le hacen a la administración actual por parte de los vendedores, cambios internos, ventas, beneficios, ventas informales, multas, etc., que hasta el momento no han podido solucionar, pero es un porcentaje importante que se debe tomar en cuenta para la toma de decisiones. Asimismo, ciertos comerciantes difieren entre las respuestas, como Buena y Mala denotando que existe malestar a nivel interno.

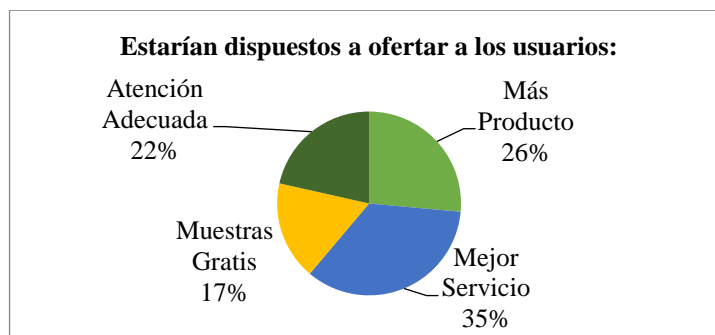
9.- Estarían dispuestos a ofertar a los usuarios:

Tabla No. 33 Encuesta 2: Pregunta 9

Más Producto	32
Mejor Servicio	42
Muestras Gratis	21
Atención Adecuada	26
Total	121

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Figura No. 40 Pregunta 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación:

El 35% de los comerciantes considera estar dispuesto a ofrecer un Mejor Servicio a los clientes del Mercado Cerrado, un 26% podrían brindar Más Producto, dependiendo del producto ofertado, mientras que el 22% de los comerciantes consideran que el horario de atención es adecuado para la recepción de clientes, finalmente el 17% podría adicionar una muestra gratis del producto ofertado como valor agregado a la compra, siempre en dependencia del tipo de producto adquirido, esto dependerá de cada comerciante. Una de las ventajas competitivas que tienen los comerciantes a favor a diferencia de los ambulantes y de negocios de los alrededores del Mercado Cerrado, el brinda una cálida y asertiva atención al cliente con productos y servicios que satisfagan las necesidades de los compradores, es entregar más cantidad de un producto por menos precio o por el valor que pagaron.

10.- Qué sugerencia o comentario tiene para mejorar la administración del Mercado Cerrado “El Salto”:**Análisis e interpretación:**

Dentro del porcentaje total de encuestados, la mayoría de los comerciantes manifiestan que los pedidos que realicen a la Administración Municipal sean atendidos con celeridad, son conscientes que el servicio tiene que mejorar, la infraestructura física del Mercado Cerrado presenta deterioros en algunas áreas, no existe señalética de direccionamiento, los productos y/o servicios ofertados no cumplen con condiciones de salubridad, amontonamiento de productos que genera una mala imagen por parte de la administración. De la investigación realizada en medios locales se publicó que el Municipio de Latacunga a través de la Dirección de Servicios Públicos invertirá alrededor de 170.000 dólares este 2022 destinado para: cambio de cielo raso, pintura, adecentamiento de áreas, compra de mesas para el patio de comidas, pintura, adquisición de estanterías para la exhibición de frutas y verduras (La Gaceta , 2022). De cierta manera esto mejorará la imagen del mercado municipal, sin embargo, si no se cuenta con un Modelo de Gestión adecuado para desarrollar sus políticas y acciones en el cual se pretende alcanzar los objetivos planteados cuyo fin común es el bienestar social de la población.

2.2.3. Análisis de la entrevista dirigida a la Administradora del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga.

Tabla No. 34 Análisis de entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
1.- ¿El Mercado Cerrado cuenta con una planificación estratégica?	Si, al momento el Mercado tiene una planificación anual que realizamos como servidores públicos en base a las asignaciones presupuestarias que le Municipio nos brinda.	La Administración cuenta con una planeación anual de acuerdo a las asignaciones presupuestarias mas no en base a las necesidades de los clientes externos, por ende, el Plan no cubriría las soluciones y mejoraría la imagen institucional percibida por el cliente externo.
2.- ¿El Mercado Cerrado cuenta con un Modelo de Gestión estructurado?	Si teníamos uno que lo realizamos, pero la verdad no está correctamente estructurada en base a las nuevas necesidades de los clientes. Con la pandemia todo se modificó y paralizó incluso varios proyectos que teníamos planificado realizar.	Con la pandemia del COVID-19 la administración liberó recursos económicos para destinarlos a la atención de necesidades prioritarias ocasionadas a causa de la pandemia se replantearon proyectos que se tenían planificados, y se adquirió equipos de bioseguridad, arcos de desinfección, para brindar seguridad y protección para comerciantes y usuarios.
3.- ¿Qué es lo que busca esta administración municipal alcanzar en el tiempo?	Cumplir con los proyectos establecidos, está cerca de terminar la administración actual y no creo que nos quede mucho tiempo para efectuar más proyectos, pero si tenemos destinado un presupuesto para mejorar las instalaciones.	Dentro de la Planificación Operativa Anual se tiene destinado presupuesto para la ejecución de proyectos que mejoran la imagen del Mercado Cerrado, ésta no solo está enfocada a nivel estructural, por el contrario, permitirá adquirir mobiliario para que comerciantes puedan clasificar sus productos de una manera más adecuada y la imagen interna mejore.
4.- ¿A su criterio cuáles son los valores que practican en el trabajo todos los colaboradores?	El respeto, compromiso y honestidad siempre ha sido la base	La Administración Municipal de manera constante brinda capacitación

	<p>fundamental de todo buen trabajo, siempre en las reuniones con el personal se recalca la aplicación de dichos valores.</p>	<p>a los funcionarios, la atención al cliente, debe mejorar cada día es una de las maneras de que los usuarios se vayan satisfechos con el servicio brindado. Además, por parte de los funcionarios que laboran en el Mercado Cerrado tienen claro que el trabajo en equipo permitirá cumplir con las metas planteadas para este 2022.</p>
<p>5.- ¿Qué objetivos se desean alcanzar para el Mercado Cerrado?</p>	<p>Mejorar la calidad del servicio, ese siempre ha sido el objetivo de la actual administración, sin embargo, tenemos un limitante que es el presupuesto y la cultura de la gente, muchos no acatan nuevas disposiciones, están acostumbrados a manejarse como siempre lo han hecho.</p>	<p>Tener una atención cordial y brindar un mejor servicio al usuario debe ser una política institucional, a pesar de que el presupuesto sea limitado la gestión del Administrador debe enfocarse en la generación de convenios interinstitucionales con empresas privadas para la capacitación constante del comerciante. Además, generar campañas de concientización sobre el uso del espacio público para tener una cultura ciudadana de cuidado y respeto del Mercado Cerrado.</p>
<p>6.- ¿El mercado Cerrado cuenta con un Plan de Marketing?</p>	<p>Con un plan de marketing especializado para el mercado no, pero si coordinamos proyectos de comunicación con el Departamento de Comunicación del Municipio para ejecutar cualquier campaña.</p>	<p>Todo Plan de Marketing permitirá contar con estrategias claras para posicionar al Mercado Cerrado como un sitio de comercialización de productos de primera necesidad, accesible para todos y al menor costo; eso es lo que hoy en día buscan las personas que no tienen la disposición a pagar el mismo producto en un Centro Comercial. Pero el enfoque de mercadotecnia está basado en captar clientes que encuentren en este espacio público los mejores productos</p>

		<p>y a un costo razonable. No solo enfocarnos en el usuario de clase baja sino en visualizar este espacio como un sitio accesible para todos. Si no se cuenta con el presupuesto destinado para este fin a través de una agencia de publicidad, la Dirección de Comunicación social puede recibir la propuesta de la Administradora del Mercado y trabar en un plan de marketing.</p>
<p>7.- ¿Cómo se publicita el Mercado Cerrado?</p>	<p>A través de las páginas oficiales del Municipio, también somos parte del plan de medios que posee el Municipio siempre en coordinación sacamos varias campañas, pero no es siempre.</p>	<p>La Administración del Mercado Cerrado tiene que presentar una planificación de coberturas para que la Dirección de Comunicación levante todo el material promocional de los servicios que se ofertan en este lugar y pautarlos en los medios que tiene contratados el Municipio de Latacunga. Generar una gira de medios y la Administradora del Mercado Cerrado deberá informar a la ciudadanía los beneficios que se tiene al comprar en el Mercado Cerrado.</p>
<p>8.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Mercado Cerrado?</p>	<p>Como fortalezas, somos una institución ya reconocida, brindamos productos de calidad, tenemos precios accesibles para el cliente, pero también entre las debilidades siempre nos ha fallado la asignación presupuestaria para mejorar los espacios internos.</p>	<p>Dependiendo de la Administración que esté a cargo del Mercado Cerrado este espacio es reconocido por los usuarios como el sitio de expendio de productos de primera necesidad a un costo razonable, más producto por menos precio, a esto sumando una atención adecuada, sin duda refleja el tipo de servicio brindado. Sin embargo, uno de los problemas más frecuentes es la poca atención que se le da al comerciante muchos de ellos</p>

		solicitan la mejora del espacio físico donde venden sus productos, pero no atienden sus pedidos.
9.- ¿Qué servicios se ofrece en el Mercado Cerrado?	Todo tipo de frutas, verduras, granos, productos lácteos, carnes, productos de hogar y más	Existen una variedad de productos y servicios que se ofertan en el Mercado Cerrado, al acceso de todos y por un precio razonable, a comparación de centros comerciales que se encuentran en sus alrededores.
10.- ¿Cuenta con perfiles de puestos de trabajo definidos?	Si, dentro del organigrama funcional del municipio se manejan los perfiles de trabajos para cada área administrativa.	De acuerdo al Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos el GAD Municipal del cantón Latacunga cuenta con un organigrama estructural de puestos con funciones establecidas para cada funcionario municipal. En este documento constan los productos y servicios entregables de cada Dependencia, cada funcionario es sometido a un periodo de evaluación por parte de Talento Humano.
11.- ¿Cómo es la comunicación con sus clientes internos?	Muy buena, siempre conversamos sobre las necesidades que los comerciantes tienen para brindarles una pronta atención.	La Comunicación interna es la más importante porque permite conocer de manera directa las necesidades que presentan los funcionarios municipales que laboran en el Mercado Cerrado y los Comerciantes, todos interactúan en un mismo espacio físico y, por ende, es necesario saber sus necesidades.
12.- ¿Se siente satisfecho del ambiente actual laboral? ¿Por qué?	Si, entre el personal administrativo tenemos un buen equipo de trabajo, comprometido, como en todo lado a veces tenemos diferencias, pero logramos sobreponerlas.	Un trabajo constante y asertivo permitirá que los procesos encaminados se cumplan, para este 2022 se tiene una planificación que hay que cumplirla la misma que será evaluada de acuerdo a su ejecución y eso depende del trabajo de la Administradora del Mercado Cerrado.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL MERCADO CERRADO “EL SALTO DEL CANTÓN LATACUNGA

3.1. Identificación empresarial

3.1.1. Historia

En el centro de la ciudad de Latacunga, en uno de los barrios más populares e importantes y con mucha historia se encuentra el barrio “El Salto” antiguamente era conocido como el BARRIO CALIENTE, que es un término que le daban a este sector algunos moradores que han vivido toda su vida en el sector, además de historiadores e investigadores de Latacunga.

El autor e historiador Neptalí Zúñiga (1982) menciona que en algunas obras históricas algunos narradores, científicos y viajeros como el Padre Juan de Velasco, La Condamine, Bouger, Jorge Juan y Antonio de Ulloa, Alejandro Humboldt, Manuel de Villavicencio, Teodoro Wolf, quienes llegaron a Latacunga durante los siglos XVII y XVIII, eran quienes nombraban al Barrio Caliente como el lugar que se extendía desde el Cementerio General, al Norte de la ciudad; en este espacio se levantó el antiguo Tenis Club, que actualmente es el edificio de la Corte Provincial de Justicia, al Sur; por la calle Quito (llamada antiguamente “Del Tambo” o de “Judíos”) al Este; y el río Cutuchi, al Oeste (Escudero, Memoria Colectiva e identidad del barrio "El Salto" de la ciudad de Latacunga, 2013).

El jesuita y geógrafo italiano, Mario Cicala, describe a Latacunga en el siglo XVIII y hace una mención especial del Barrio Caliente:

“Latacunga es una ciudad muy grande, con las calles simétricamente distribuidas y divididas, anchas, largas y empedradas. Tiene varios suburbios alrededor: el de los Mítimas, el de San Francisco, y el llamado Barrio Caliente, que quiere decir “Sobbogo Caldo”, a causa de muchas vertientes de agua caliente, y muy caliente, que brotan por él. Este tercer barrio quien era mayor de todos, en la última erupción de agua, barro y luego fuego, del volcán Cotopaxi, fue totalmente arrasado por un brazo (y fue el más pequeño), de aquella horrible y espantosa correntada vomitada por la noche por aquel monstruo de los volcanes,

en el año de 1765, acompañada de estrepitosísimas y violentísimas sacudidas de terremotos, repetidos durante cuarenta días, que destruyeron a ruinas toda la ciudad” (Cicala, 1994).

Con el pasar del tiempo este Barrio sufrió la furia de las diversas erupciones del volcán Cotopaxi. Así lo certifica el geólogo, botánico y explorador alemán, Teodoro Wolf, al referirse a las erupciones de los años 1534¹, 1742, 1743, 1744, 1746, 1766 y 1768. Una narración muy precisa describe el Padre Juan de Velasco, al señalar que el 10 de febrero de 1766 la erupción del volcán Cotopaxi: *“Causó la inundación de menos estragos, porque no hallo sino ruinas en el lugar. Subió, como las otras veces hacia la plaza, y se llevó las desechas reliquias del Barrio Caliente”* (Velasco, 1769).

Durante el siglo XIX, periodo de la época Republicana, se sustituyó el nombre de Barrio Caliente por el de Arco-Chaca o Arcuchaca, este manifiesto está escrito en el Becerro de documentos notariales, que es resguardado en el registro del Instituto Tecnológico Superior Vicente León (Escudero, Memoria Colectiva e identidad del barrio "El Salto" de la ciudad de Latacunga, 2013). El término Arco-Chaca proviene de dos terminologías: la española “arco”, cuyo significado es explícito; y la quichua “chaca”, que quiere decir “puente”. Según los antiguos moradores del sector esta designación se debe al “puente de arco” que existía sobre el río Yanayacu.

Para atravesar el río Yanayacu, las personas de la época brincaban o saltaban por uno de los lados más accesibles para cruzar la afluyente o tomaban la parte más angosta entre las dos riberas del río. Del diario vivir en el Barrio el término El Brinco y El Salto tienen similar significado. Estas denominaciones permanecieron a través del tiempo incluso cuando se levantaron los puentes artesanales y se construyó el puente definitivo.

El centro de comercialización del barrio se dividía en tres áreas: la primera, al occidente, un espacio destinado para la venta y feria de animales y, cuando finalizaba, se ofrecían los cueros de la res que era sacrificada en el camal. La segunda zona comprendía la zona delimitada por las calles Amazonas y Antonia Vela, Juan Abel Echeverría y Cinco de Junio, donde se situaba

¹ De Velasco asegura que sucedieron dos erupciones: el 15 de noviembre de 1532 y en noviembre de 1533. (De Velasco, s.f). En contraposición el Padre Juan de Velasco, que no maneja el censualario de Latacunga para tratar de los temblores y erupciones del Cotopaxi, Zúñiga señala la equivocación del padre en la primera erupción de 1532 y a la segunda, en noviembre del mes siguiente. Según lo citado por este autor en aquellas dos erupciones sucedió una en 1534 (Zúñiga, significación de Latacunga en la historia del Ecuador y América. Tomo II. 1982)

el antiguo camal, en este sitio se ubicaban las lavanderías, comedores populares, tiendas de alquiler y servicios higiénicos. Y el tercer espacio es el de la gran plaza El Salto, nombrada Chile por resolución municipal, posterior la mitad de la plaza era designada “Chile” y la otra “Rafael Cajiao”, cuando así se dispuso, en la segunda administración del Dr. Rubén Terán comprendido desde 1996 hasta el año 2000 (Escudero, Memoria Colectiva e identidad del barrio "El Salto" de la ciudad de Latacunga, 2013).

3.1.2 Razón Social

EL Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Está integrado por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización y; ejecutiva para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

3.1.3. Misión

Contribuir al desarrollo integral y sostenible de los habitantes del cantón Latacunga, a través de una prestación planificada, eficiente y oportuna de servicios, que cuente con una activa participación ciudadana y un trabajo enfocado en satisfacer las necesidades colectivas y el bien común local de la ciudadanía. (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021)

3.1.4. Visión

Latacunga 2040, es un cantón sostenible, saludable, democrático, gracias a la participación ciudadana y la transparencia en la gestión, a su gente innovadora que construirá un cantón consolidado como polo de desarrollo industrial y logístico, donde los procesos de planificación urbana garantizarán el vínculo directo de la comunidad con la institución. Cantón que aprovecha de forma sostenible sus recursos naturales que permitirá dotar de equipamiento, servicios públicos e infraestructura resiliente para atender a su población, con una institución moderna con personal comprometido para desarrollar con eficiencia diferentes respuestas a las demandas de los ciudadanos. (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021)

3.1.5. Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos

El presente Instrumento de Gestión tiene como objeto definir de forma clara las atribuciones, responsabilidades y productos de las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga, alineadas a la base legal, las competencias determinadas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD y el direccionamiento estratégico que rige a la institución.

El Estatuto es un instrumento de gestión que permite el desarrollo organizacional, con un enfoque centrado en la entrega final de productos y servicios que se producen a lo largo de la cadena de valor institucional con un direccionamiento hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

3.1.6. Estructura Organizacional por Procesos

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga se alinea a los objetivos estratégicos y se sustenta en los productos, servicios y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus competencias institucionales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga ha definido una estructura organizacional que considera sus procesos y competencias institucionales para alinear la gestión de sus unidades administrativas, entidades adscritas y desconcentradas hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.

Las actividades que se ejecutan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga, son parte de un ciclo de mejora continua que demanda incrementar las capacidades institucionales, mediante sistemas de evaluación permanentes, orientados a la innovación e identificación de oportunidades que buscan brindar un servicio que agregue valor al ciudadano.

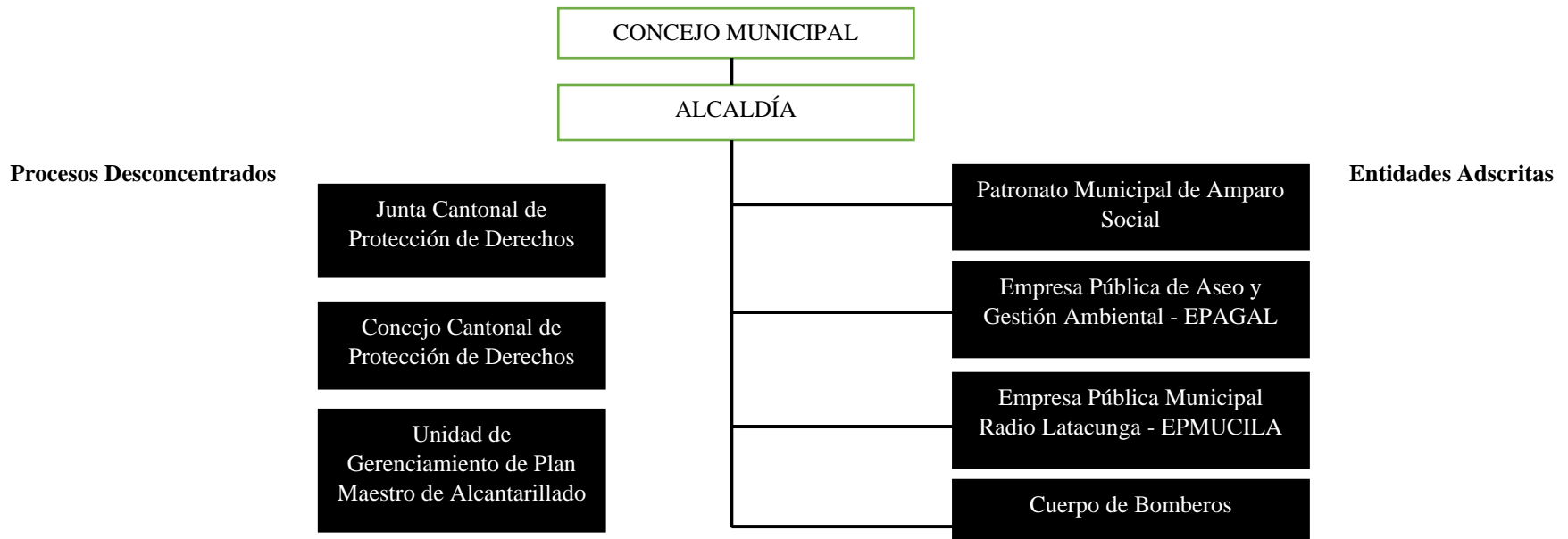
La gestión por procesos, su filosofía y herramientas, forman parte del modelo de gestión de la institución, se orientan a coadyuvar al cumplimiento de estrategias, programas y proyectos contemplados en el Plan de Ordenamiento Territorial - PDOT y planes operativos.

Tabla No. 35 Portafolio de procesos GAD Municipal del cantón Latacunga

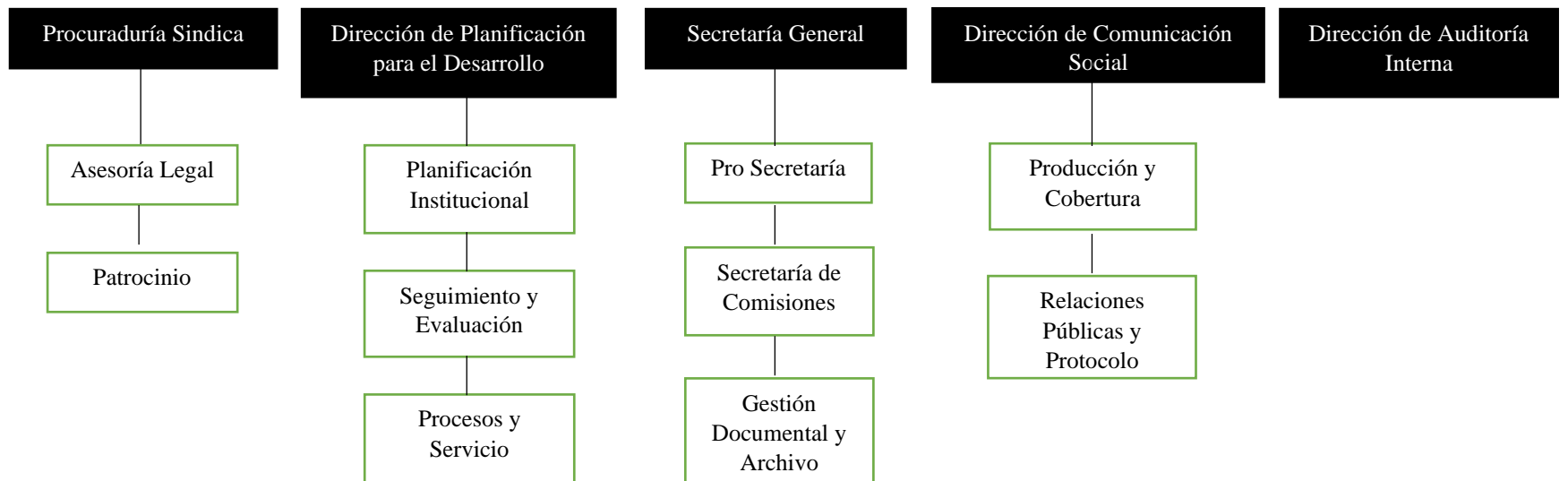
	Dirección de Servicios Públicos
Agregadores de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Administración de Plazas y Mercados.• Centro de Faenamiento.• Centros Comerciales Populares.• Cementerios.

Tabla 1. Portafolio de procesos GAD Municipal del cantón Latacunga
Fuente: (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021)

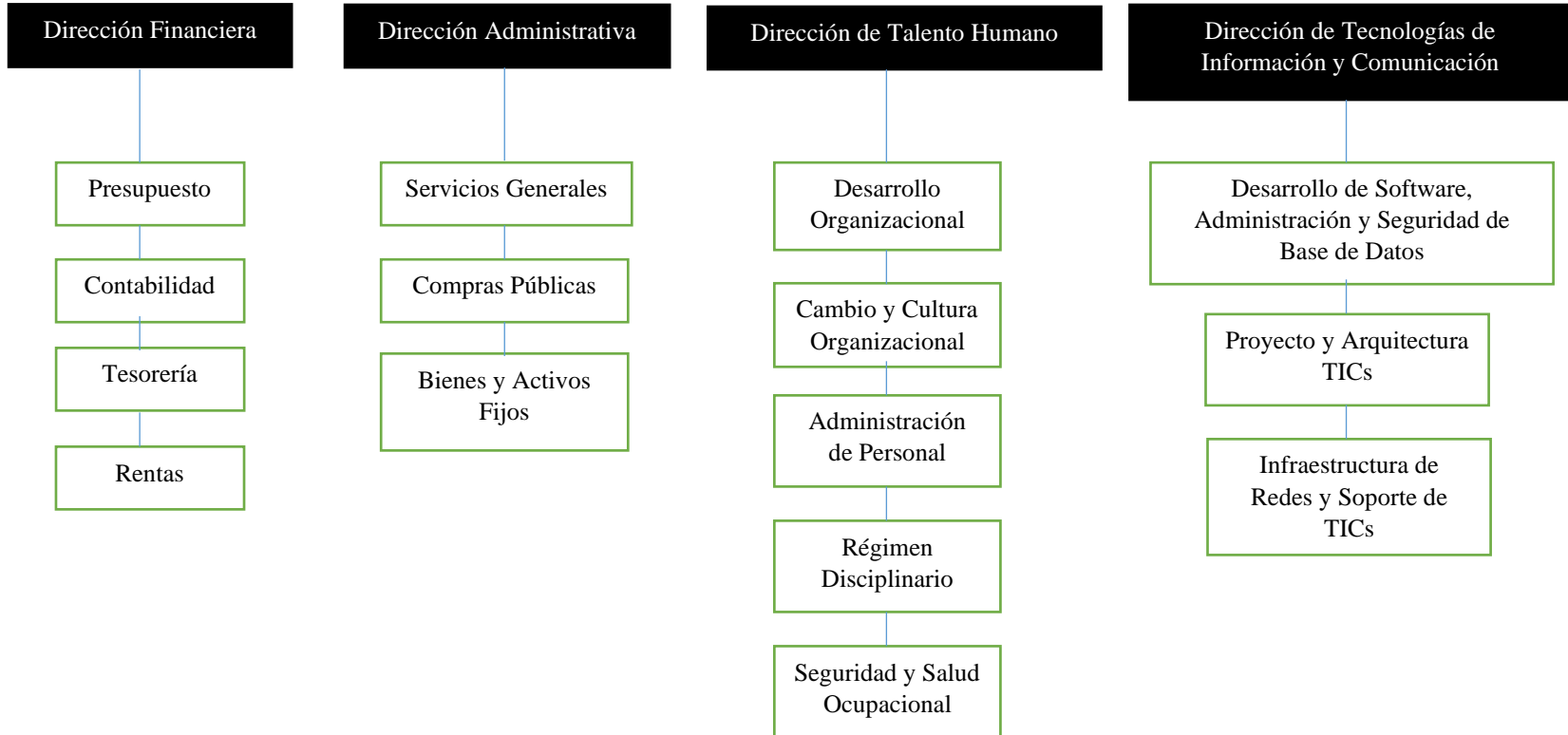
3.1.7 Organigrama Estructural



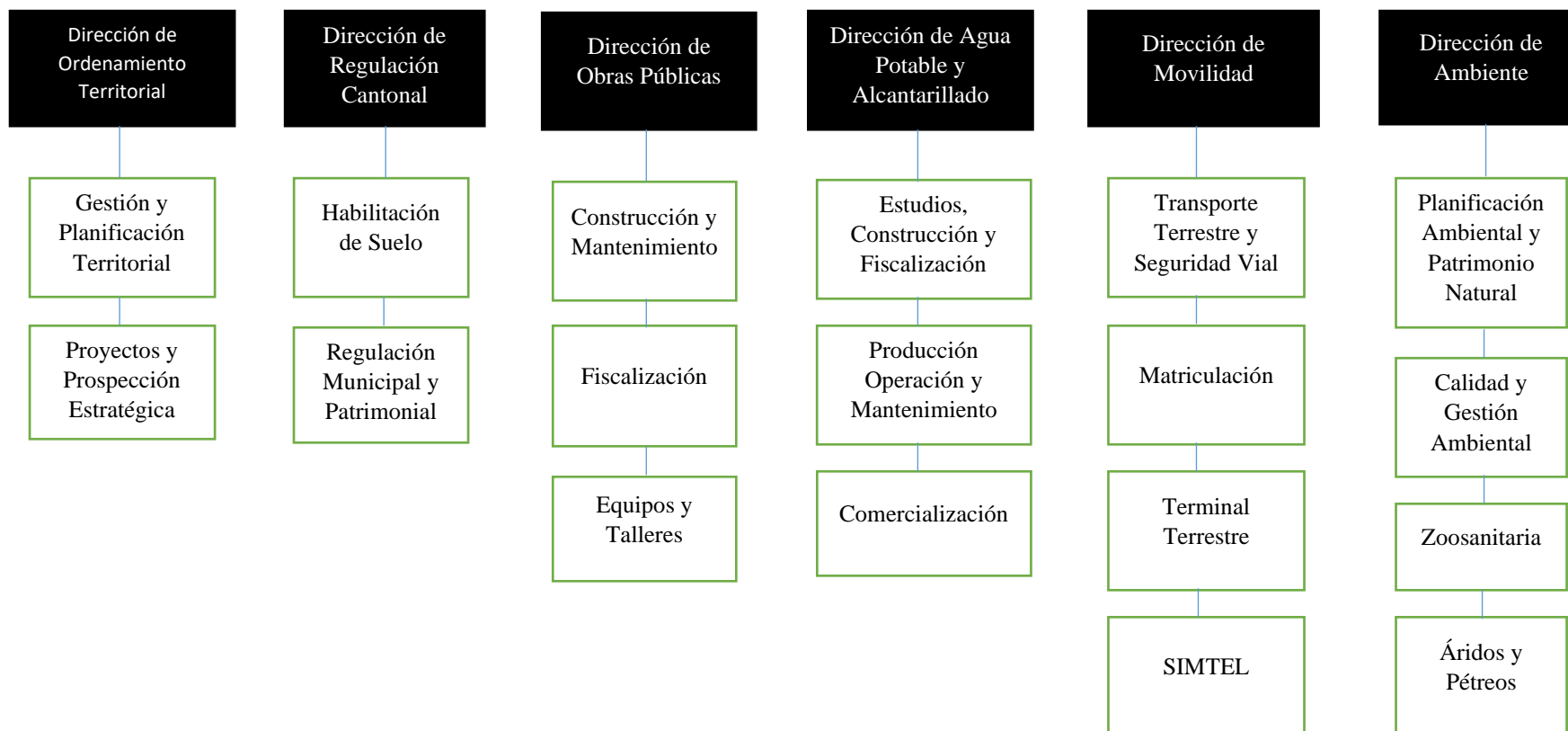
Procesos de Asesoría

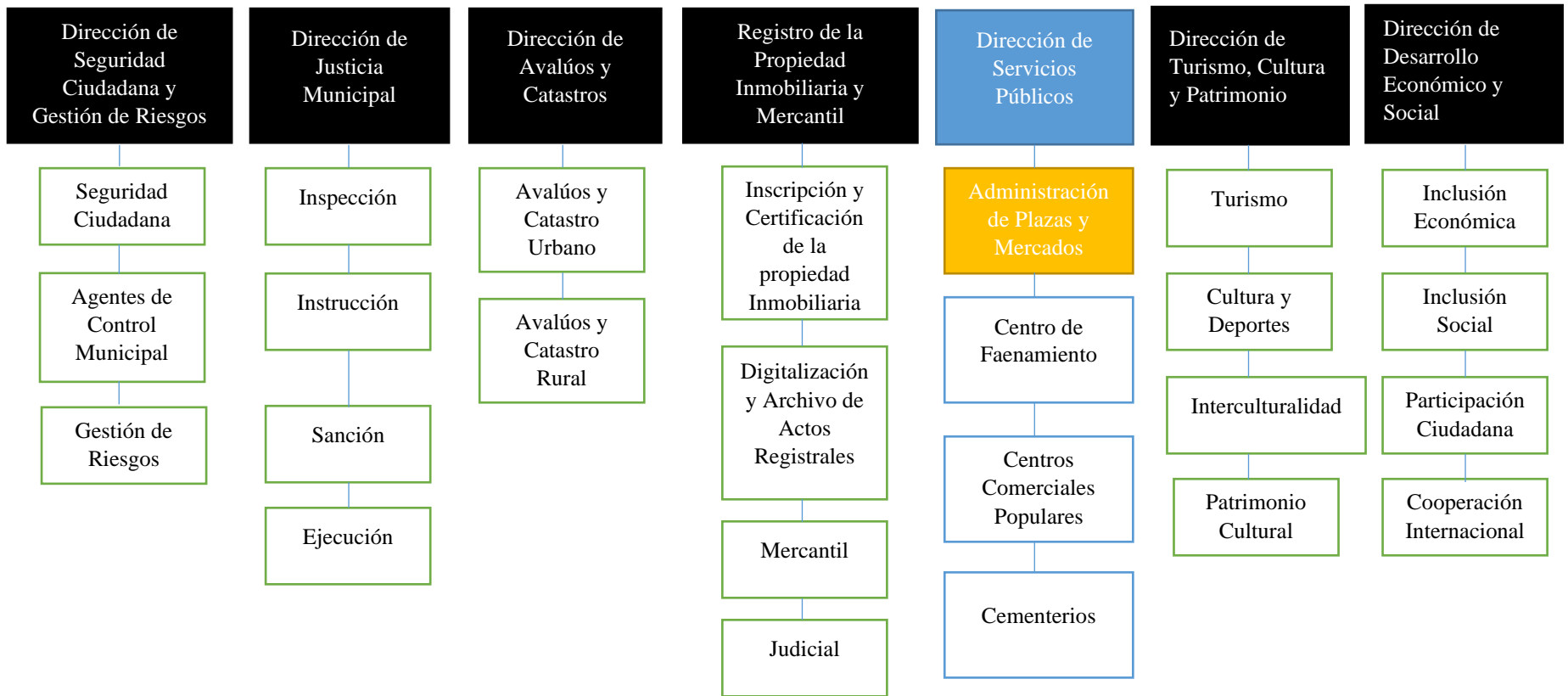


Procesos de Apoyo



Procesos Agregadores de Valor





Fuente: (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021)

Elaboración: Investigadora

3.1.8. Direccionamiento Estratégico

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga sustenta su gestión en las competencias identificadas en la base legal que le rigen y esta se alinea a su direccionamiento estratégico.

3.1.9. Dirección de Servicios Públicos

3.1.9.1. Misión: Planificar, administrar y mejorar los servicios de plazas, mercados, centro comercial, cementerios y centro de faenamiento, de acuerdo a lo determinado en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, a fin de satisfacer necesidades colectivas.

3.1.9.2. Responsable: Director/a de Servicios Públicos.

3.1.9.3. Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Planificar, coordinar, organizar y supervisar las labores de las administraciones de los Mercados, Plazas, Centro de Faenamiento, Centros Comerciales Populares, Cementerios.
- b) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto a la elaboración, manejo y expendio de víveres, servicios de faenamiento, plazas, mercados y cementerios.
- c) Articular e implementar programas y proyectos de mantenimiento y mejoramiento en mercados, ferias, centros comerciales populares, cementerios y plataformas municipales.
- d) Coordinar e implementar planes y proyectos para el desarrollo, administración regulación y gestión de la actividad comercial en mercados, ferias, centros comerciales populares, cementerios y plataformas municipales.
- e) Programar el mantenimiento de las plazas y mercados, centro comercial popular, centro de faenamiento y cementerios.

- f) Emitir disposiciones para el correcto funcionamiento de las instalaciones de las plazas, mercados, centro comercial popular, centro de faenamiento y cementerios.
- g) Preparar y presentar a la autoridad estudios, para determinar la fijación de tarifas o tasas.
- h) Coordinar el control del comercio autónomo dentro y alrededor de las plazas, mercados, centros comerciales populares y cementerios.
- i) Desarrollar capacitaciones para los comerciantes y personal operativo en aspectos sanitarios y buenas prácticas en los procesos de comercialización dentro de mercados, ferias, centros comerciales populares.
- j) Coordinar con las diferentes áreas del Municipio, a fin de determinar planes, programas y estrategias de intervención de los productos especificados en materia de servicios públicos.
- k) Presentar indicadores de gestión alineados al PDOT, POA y a los procesos institucionales.
- l) Legalizar permisos y contratos de comerciantes y carnetización de productores.
- m) Aprobar informes de gestión de la Dirección.
- n) Aprobar el Plan Operativo Anual de la Dirección.

3.1.9.4. Productos y Servicios de la Administración de Plazas y Mercados

- 1) Programas y proyectos de mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones y espacios comerciales.
- 2) Registro y control de arrendamiento de locales, puestos, quioscos, patios de comida y bodegas comerciales.
- 3) Registro de comerciantes (censo y verificación).
- 4) Registro y control de prestadores de servicios (cocheros, tricicleros, estibadores).
- 5) Catastro actualizado de plazas, mercados, centros comerciales, quioscos, bodegas y locales.

- 6) Bitácora de verificación de ingreso de productos.
- 7) Informe de inspección sobre el control de balanzas, medidas y cantidades en el expendio de productos.
- 8) Notificaciones y citaciones para audiencias de juzgamiento.
- 9) Expedientes individuales por comerciantes.
- 10) Informes de limpieza, desinfección y señalización de las instalaciones.
- 11) Comunicados y convocatorias para comerciantes.
- 12) Informe de administración de baterías sanitarias.
- 13) Informes de gestión de la unidad.
- 14) Plan Operativo Anual de la unidad. (GAD Municipal del cantón Latacunga, 2021)

3.1.10. Cobertura dentro del mercado

El Mercado Cerrado brinda un servicio de productos y/o servicios en el interior de dicho espacio público ubicado las calles Antonia Vela y Av. 5 de Junio sector “El Salto” en el cantón Latacunga conformado por 5 parroquias urbanas y 10 rurales, conforme a la distribución geográfica situacional del cantón.

3.1.11. Portafolio de clientes

El Mercado Cerrado “El Salto” no cuenta con un portafolio de clientes, no se maneja un catastro de usuarios.

3.1.12. Portafolio de proveedores

El Mercado Cerrado “El Salto” no cuenta con un portafolio de proveedores para las necesidades administrativas o comerciales, a nivel administrativo se realizan compras o adquisiciones anuales según la Planificación Operativa Anual (POA) y el presupuesto establecido por la Dirección de Servicios Públicos.

3.1.13. Infraestructura

El Mercado Cerrado “El Salto” cuenta con una infraestructura propia, es un centro de acopio y comercialización consta de tres plantas sectorizadas, distribuidas de la siguiente manera:

- a) Planta Baja: 86 puestos para parqueo (4.70m x 2.80m).
- b) Primera planta alta: 21 locales comerciales (4.60m x 3.60m) y 147 puestos de venta (2.04m x 3.30m).
- c) Segunda planta alta: 26 locales comerciales (4.60m x 3.60m) y 96 puestos de venta (2.04m x 3.30m).
- d) Tercera Planta Alta 29 locales de comida (4.06m x 3.60m) y 55 puestos de comidas (2.70m x 2.96m). (Latacunga, 2013)

3.2 Análisis de la situación actual del Mercado Cerrado “El Salto”

3.2.1. Análisis Interno

El Director de Servicios Públicos o el Administrador del Mercado Cerrado tendrán la capacidad para gestionar y administrar los recursos (financieros, tecnológicos, materiales y humanos) para el logro de los objetivos propuestos de acuerdo al Modelo de Gestión, utilizando las herramientas y el proceso administrativo de forma eficiente y eficaz. Una de las FORTALEZAS a nivel institucional es contar con el ESTATUTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA, este instrumento de gestión organizacional define de forma clara las atribuciones, responsabilidades y productos de las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional, alineadas a la normativa legal vigente, las competencias determinadas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD y el direccionamiento estratégico que rige a la institución.

3.2.2. Calidad del Servicio

En relación a la calidad de servicio que brinda el Mercado Cerrado, atención al cliente, comunicación efectiva con el usuario, celeridad en trámites internos institucionales, el ambiente y calidad de trabajo se pudo determinar mediante el siguiente cuadro referencial.

3.2.3. Capacidad financiera

Se establece en relación con la capacidad de contratación a través de los procesos administrativos (POA Y PAC) y de reformas presupuestarias realizadas según establece la normativa legal vigente, esto para dar cumplimiento a las mejoras institucionales ya sea en un corto, mediano o largo plazo, recursos que permitirán hacer frente a obligaciones o riesgos institucionales (Presidencia de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial COOTAD).

3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla No. 36 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MERCADO CERRADO “EL SALTO”							
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Tomar las decisiones	Jerarquía de acuerdo a la estructura organizacional.	Toma de decisiones de acuerdo a la jerarquía de la estructura organizacional.			X	
2	Describir tareas y responsabilidades	Organizada y comprometida con las tareas de cada área, se cuenta con un manual de funciones.	Tareas y responsabilidades organizadas y comprometidas al contar con un manual de funciones.	X			

3	Establecer líneas de autoridad	Direccionada de forma clara, transparente y precisa las líneas de autoridad entre jefe y subordinado.	Líneas de autoridad y responsabilidad direccionadas de forma clara, transparente y precisa entre jefe y subordinado.	X			
4	Elaborar la planificación anual	Organizada de acuerdo a metas y objetivos medibles y alcanzables, con la participación de todos los directivos. (POA Y PAC)	Planificación anual organizada de acuerdo a metas y objetivos medibles y alcanzables con la participación de todos los directivos.			X	
5	Comunicar objetivos institucionales o metas productivas	Inexistencia de métodos comunicacionales debido al mal flujo de la información.	No existen métodos que permitan comunicar a todos los niveles sobre los objetivos institucionales o sobre las metas productivas que se desean cumplir.			X	

CALIDAD DE SERVICIO

N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Comunicación efectiva con el usuario	Buen trato hacia los clientes	Comunicación efectiva y buen trato con los clientes.			X	
2	Relación a la calidad de servicio	El cumplimiento de las expectativas de los clientes.	Relación de la calidad de servicios con el cumplimiento de las expectativas de los clientes.		X		

DESARROLLO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Aplicar plan de capacitación.	Organizado y orientado a los trabajadores aumentando la productividad y la	Plan de capacitación organizado y orientado a los trabajadores aumentando la			X	

		calidad del trabajo.	productividad y la calidad del trabajo.				
2	Fomentar un buen ambiente laboral.	Participativo y flexible mediante un sistema de recompensas.	Ambiente laboral participativo y flexible mediante un sistema de recompensas.		X		
3	Distribuir actividades laborales.	Organizada y planificada de acuerdo a un cronograma establecido por la empresa.	Distribución de actividades laborales de manera organizada y planificada de acuerdo a un cronograma establecido por la empresa.		X		
4	Evaluar el desempeño del personal	Incorrecto en cuanto a la aplicación de técnicas y herramientas de rendimiento.	Evaluación del desempeño de una manera incorrecta en cuanto a la aplicación de técnicas y herramientas de rendimiento del personal.			X	
5	Acatar las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y del Código de trabajo	Correcto y actualizado cumpliendo con la legislación laboral.	Aplicación del código de trabajo de forma correcta y actualizada cumpliendo con la legislación laboral.	X			

CAPACIDAD FINANCIERA

N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Diseñar estrategias para venta	Creativo e innovador de acuerdo al perfil de los clientes potenciales.	Estrategias para ventas de manera creativa e innovadora de acuerdo al perfil de los clientes potenciales.	X			
2	Contar con plan de marketing	Planificado y orientado a las metas.	Plan de marketing planificado y orientado a las metas.			X	
3	Cumplir con las necesidades del cliente	Comprometido y honesto de acuerdo a las expectativas y requerimientos de los clientes.	Cumplimiento de las necesidades del cliente de una manera comprometida y honesta de acuerdo a las expectativas y		X		

			requerimientos de los mismos.				
--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--

3.2.5. Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

En base a los factores internos analizados mediante la matriz estratégica del perfil interno del Mercado Cerrado “El Salto”, la mayor debilidad institucional es no tener una Buena Administración, el cambio y rotación del personal ha impedido tener continuidad en la ejecución de procesos, además al no contar con una adecuada Planificación Operativa Anual (POA) y un Plan Anual de Contratación (PAC) acorde a las necesidades del personal administrativo, comerciantes y usuarios; la comunicación efectiva y asertiva entre la administración y los comerciantes del Mercado Cerrado además las acciones no están encaminadas a mejorar y obtener los objetivos institucionales, por otro lado no se cuenta con un plan de capacitaciones direccionado a las necesidades de los comerciantes, la evaluación constante del desempeño del personal administrativo debería ser constante de ellos depende cumplimiento de funciones, al no contar con un plan de Marketing no se puede analizar técnicamente la percepción del usuario con relación al servicio brindado.

Mientras que las fortalezas se reflejan en la ubicación estratégica y capital activo del Mercado Cerrado que se mantiene actualmente para su buena funcionalidad, además el buen servicio y atención al cliente permite que estas fortalezas mantengan una buena dirección.

3.3. Análisis Externo

Una vez efectuado el análisis macro ambiente del Mercado Cerrado, se ha establecido que la situación de planificación, comunicación y organización institucional, sumándole a la afectación por la actual situación económica del país debido a la pandemia de la COVID 19 y la gran competencia de la venta informal son factores claves para el desarrollo del mercado cerrado en cada actividad económica y de servicio.

La informalidad se apodera de las calles de la ciudad de Latacunga, alrededor de 1400 comerciantes informales se ubican con productos en las calles de los alrededores del

Mercado Cerrado, en días de feria. El número baja a 700 en otros días. La calle 5 de junio y los alrededores del mercado cerrado El Salto son inseguros por el alto tránsito vehicular y los robos. (El Comercio, 2022)

3.3.1. Macro-Ambiente

3.3.1.1 Área Económica

Se ha determinado que en relación con la afectación del área económica se establecieron varios factores que afectan circunstancialmente a las empresas o instituciones del país que a continuación se detallan:

Inflación:

La inflación es una elevación normalizada en los precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo establecido en un tipo de mercado, enmarcado a través de un índice de precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU). Durante el mes de enero del presente año, el grupo de bienes transables se ubicó en un 0,90% siendo parte de la variación mensual de precios, mientras que el mes anterior fue de 0,26% y el valor asentado en enero de 2021 fue de 0,19%, como se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 41 Pregunta índice de Precios al Consumidor por ciudades y regiones

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
Guayaquil	107,88	1,17%	2,98%	1,17%
Ambato	106,17	0,68%	1,83%	0,68%
Manta	105,98	0,68%	2,73%	0,68%
Santo Domingo	107,56	0,64%	3,49%	0,64%
Cuenca	108,95	0,53%	3,21%	0,53%
Quito	106,63	0,49%	2,48%	0,49%
Machala	107,42	0,48%	0,85%	0,48%
Loja	105,39	0,33%	1,90%	0,33%
Esmeraldas	106,49	0,29%	1,78%	0,29%
Reg. Costa	107,37	0,92%	2,71%	0,92%
Reg. Sierra	106,64	0,50%	2,39%	0,50%
Nacional	107,02	0,72%	2,56%	0,72%

Fuente: (INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

Como se aprecia en la figura, se muestra una variación del 0,90% para el mes de enero de 2022, Representa una AMENAZA generando que los usuarios y clientes potenciales del Mercado Cerrado se vea afectada por la adquisición relativa de servicios de menor volumen y por ello su valor monetario.

Tasa Activa

Son los cobros de los bancos al público en relación con préstamos que se otorgan. Se llaman activas ya que el dinero prestado por el banco a un público natural o jurídico representa un activo para la entidad. Estas además pueden ser otorgadas por intermediarios financiero relacionado a la tasa de captación que permite el financiamiento de costos administrativos y en la suma de la utilidad.

Figura No. 42 Tasa activa referencial y máxima para el mes de febrero de 2022

Tasas Referenciales		Tasas Máximas*	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.38	Productivo Corporativo	8.86
Productivo Empresarial	8.78	Productivo Empresarial	9.89
Productivo PYMES	9.99	Productivo PYMES	11.26
Consumo	16.03	Consumo	16.77
Educativo	8.47	Educativo	9.50
Educativo Social	5.49	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social	4.98	Vivienda de Interés Social	4.99
Inmobiliario	9.56	Inmobiliario	10.40
Microcrédito Minorista	17.99	Microcrédito Minorista	28.23
Microcrédito de Acumulación Simple	20.47	Microcrédito de Acumulación Simple	24.89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19.74	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22.05
Inversión Pública	9.16	Inversión Pública	9.33

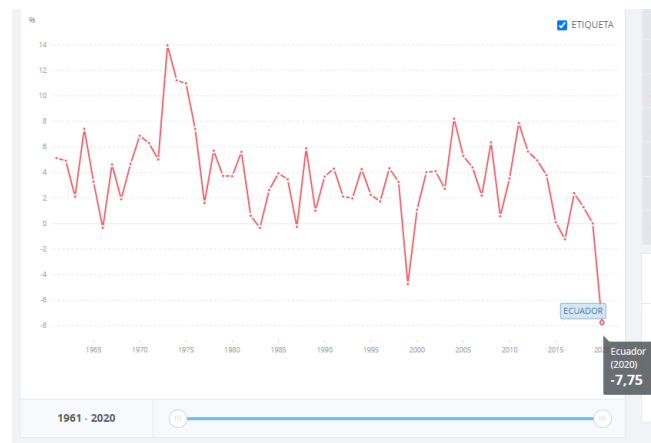
Fuente: (INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

En las tablas activas referenciales y máximas se aprecia una permanente variación, es así como para el Mercado Cerrado simboliza una AMENAZA ante los porcentajes de variado constantemente.

Producto interno bruto (PIB)

El producto interior bruto (PIB) es un señalador económico que manifiesta el valor monetario de los bienes y servicios últimos procedentes de un tiempo y territorio determinado. Además, este indicador es una muestra de medición de la riqueza que genera un país.

Figura No. 43 Crecimiento del PIB (%) anual Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se muestra en la figura del crecimiento del PIB anual del Ecuador, se muestra el crecimiento exponencial del porcentaje, esto presenta una oportunidad para el Mercado Cerrado ya que todo lo producido por los sectores estratégicos genera desarrollo y crecimiento económico para el país.

En relación con los factores económicos analizados que generan impacto en la actividad económica se terminó el siguiente componente:

3.3.1.2 Área Político Legal

La Ordenanza que Reglamenta la ocupación del Mercado Cerrado de la ciudad de Latacunga, discutida y aprobada en sesiones de 11 de diciembre del 2012 y 8 de enero del 2013, es el instrumento legal cuyo objeto es destinar este espacio como centro de

expendio de comercio minorista; permitiendo a través de un nuevo modelo de gestión el autofinanciamiento en su operación (Latacunga, 2013).

3.3.1.3 Área Demográfica

Según la información proporcionada por la página del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en relación con el número de habitantes en relación con el último censo que se realizó a nivel nacional en el año 2022 hay un total de 17.852.192 millones de habitantes. Mientras que las proyecciones del INEC para el año 2023 se tendrá un incremento de aproximadamente 18.101.943 millones de habitantes. Según el INEC, Ecuador sumaría 249.751 habitantes por año.

3.3.1.4 Área Socio Cultural

Según diarios locales Latacunga atraviesa una crisis social debido al aumento del comercio informal, una realidad que no sólo se evidencia en la ciudad sino en el resto del país, índices de desempleo altos y una falta de política pública para la generación de empleos ocasiona que sectores relegados de la sociedad busquen nuevas fuentes de ingresos para sus familias. El sector de El Salto y La Estación eran los sectores comerciales donde más se visibilizaba el caos de comerciantes y vehicular, al día de hoy debido al control de autoridades municipales se ha extendido a todos los barrios urbanos, cada vez es más usual encontrar en semáforos, plazas y calles a negociantes informales buscando ofrecer cualquier cosa para ganarse la vida. Según el último reporte del INEC, a nivel nacional, 2,7 millones de personas trabajan en la informalidad y, lamentablemente, en Latacunga se está sobre la media nacional. (Gaceta, 2019)

3.3.1.5 Área Natural

Los factores de impactos naturales engloban los potenciales desastres naturales o problemas climatológicos que la empresa puede presentar debido a su ubicación geográfica que de manera directa o indirecta pueden afectar al normal y correcto funcionamiento de las actividades de la institución. Además, la pandemia de COVID 19

volvió vulnerables a todos los sectores estratégicos con la reducción parcial o temporal del servicio.

3.3.2. Microambiente

3.3.2.1 Área de competencia

En el actual sistema comercial del Cantón Latacunga, se ha evidenciado un gran crecimiento e incremento de comercio en algunos mercados de la localidad, por lo que reducen la cartera de clientes y los nichos de mercados, cada vez el sector del comercio es más competitivo debido también al espacio y adecuación de centros populares y comerciales.

3.3.2.2 Área de Clientes

En relación con el área de clientes del Mercado Cerrado, ya que sus clientes internos y externos son el factor clave para el buen desarrollo y crecimiento empresarial. Los clientes en la actualidad constituyen el proceso institucional, además debido al aporte económico mensual de los comerciantes, sin embargo, existen espacios disponibles que todavía no son ocupados, este ingreso representa un capital permanente necesario para la ejecución de actividades institucionales.

3.3.3 Matriz de evolución de factores externos

Tabla No. 37 Matriz de Evaluación de Factores Externos

MERCADO CERRADO “EL SALTO”							
AREA ECONOMICA							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Inflación	Incremento constante en los últimos meses	Incremento de la inflación en los últimos meses.	X			
2	Tasa active	La variación de porcentajes.	Tasa active representa la variación de porcentajes.			X	

3	PIB	Crecimiento interanual en el segundo trimestre del año 2021.	Crecimiento interanual del PIB en el segundo trimestre del año 2021.			X	
AREA POLITICO- LEGAL							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Ordenanzas y Reglamentos a la ley	Reformas a la Ordenanza locales	Las ordenanzas y reglamentos de la ley que son caducas	X			
Area demográfica							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Habitantes	El aumento prolongado de los habitantes	El aumento prolongado de los habitantes	X			
Area socio cultural							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Estilo de vida	Aumento de comercio informal	Aumento de comercio informal	X			
Area natural							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Desastre natural	Imprevisto por la naturaleza.	Desastres naturales imprevistos por la naturaleza.	X			
2	Pandemias	Inesperado a causa de las amenazas epidemiológicas.	Pandemias inesperadas a causa de las amenazas epidemiológicas.	X			
Areas de competencia							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Competitivas	Mejoramiento del espacio físico del Mercado Cerrado	Mejor competitividad ante el mejoramiento del espacio físico del			X	

			Mercado Cerrado				
2	Redes sociales	Útil en la comunicación entre diversas personas a nivel mundial.	Redes sociales útiles en la comunicación entre diversas personas a nivel mundial.			X	
Area de clientes							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Comerciantes	Aportes económicos mensuales	Los comerciantes aportan económicamente mensualmente.				X
2	Cientes externos satisfechos	Cientes positivos frecuentes	Cientes externos satisfechos frecuentemente.				X
3	Decrecimiento de la cartera de clientes	Perdida del porcentaje de clientes	Decrecimiento de la cartera y Perdida del porcentaje de los clientes	X			

Al realizar el análisis de la Matriz del Perfil Estratégico Externo se puede establecer que las Oportunidades que presenta el Mercado Cerrado son los elementos positivos eficientes del desarrollo y crecimiento de la Administración de acuerdo al área económica como una tolerable tasa activa, incremento del PIB, con clientes fieles y comerciantes con esperanza de mejoras administrativas. A la vez, la matriz nos denota un importante valor ponderado con respecto a la amenaza que representan los aspectos negativos poniendo énfasis en la competitividad y el crecimiento del comercio informal de la ciudad además de los factores naturales que representan una amenaza inminente para el buen desarrollo institucional, por una inflación inestable, inestabilidad política, alerta del volcán Cotopaxi que supondría la afectación completa de la institución debido a la mala ubicación geográfica vulnerable en relación a los deslaves ocasionados por una erupción volcánica.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MERCADO CERRADO EL SALTO

4.1. Antecedentes

El cantón Latacunga se encuentra localizado en la provincia de Cotopaxi, en la parte central de la región Sierra del Ecuador. Su territorio forma parte del callejón interandino, enmarcado entre las cordilleras occidental y central de los Andes, que configuran la hoya del río Patate. El cantón limita al norte con la provincia de Pichincha; al sur con los cantones Salcedo y Pujilí; al occidente con los cantones Pujilí, Saquisilí y Sigchos, y al occidente con la provincia de Napo.

La ciudad de Latacunga es capital de la provincia de Cotopaxi y cabecera del cantón del mismo nombre. El cantón Latacunga, uno de los siete que conforman la provincia de Cotopaxi, posee diez parroquias rurales, que cuentan con gobiernos autónomos descentralizados parroquiales, en tanto que la ciudad se subdivide en cinco parroquias urbanas, conformadas por diversos barrios.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Latacunga es la entidad político- administrativa responsable de todo el territorio cantonal. La función ejecutiva la preside el Alcalde cantonal, en tanto que el poder legislativo lo ejerce un Concejo Municipal que en la actualidad tiene nueve concejales y es también presidido por el alcalde, quien posee voto dirimente.

La fundación española de la ciudad se efectuó por el primer encomendero español en 1534 con el nombre de “Asiento de San Vicente Mártir de Latacunga”. En 1539 Gonzalo Pizarro ordena aumentar el número de habitantes, y es en 1584 que se efectúa la fundación definitiva y formal por el Capitán Antonio de Clavijo con el nombre de “San Vicente Mártir de la Tacunga y sus corregidores”. Luego, el 11 de noviembre de 1811, es elevada a la categoría

de Villa. Después de la fundación, empezó el reparto de tierras e indígenas desde Quito, mediante encomiendas, mitas y trabajo forzado en los obrajes.²

A través de la siguiente propuesta se busca mejorar y optimizar la calidad de los servicios que ofrece el Mercado Cerrado del cantón Latacunga, considerando cada uno de los manuales de gestión empleada que dan como resultado una cultura de mejora continua de la calidad del servicio brindado del comerciante hacia el usuario, esto permitirá que la institución pública como un organismo rector que brinda servicios a la ciudadanía pueda mejorar la calidad y el servicio a la colectividad local y extranjera que visite Latacunga como destino, sumado a esto se toma en cuenta los argumentos legales de la Constitución del 2008, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), la Ordenanza que reglamenta la ocupación del Mercado Cerrado, y más soportes teóricos y contextuales en donde la calidad, eficiencia, servicios, economía etc., son parte de la presente propuesta (Asamblea Nacional, 2010).

4.2. Justificación

Dentro del Modelo de Gestión es importante tomar en cuenta que cada uno de los procesos administrativos que brinda la municipalidad debe ser entendido como un sistema integral, con dinámica e interacción entre dependencias administrativas que se adaptan al medio externo y factores económicos. Los elementos del modelo se relacionan en forma sistémica, y que pueden ser mejorados a medida que incremente la eficiencia y eficacia de los procesos internos. La Administración del Mercado Cerrado bajo la Dirección de Servicios Públicos debe aplicar un modelo de gestión adaptativo a las necesidades de la comunidad puede ser de corto, mediano o largo plazo donde no se identifique el periodo legal que una Autoridad cumple por mandato, porque el fin es mejorar los servicios que actualmente generan inconformidad en la ciudadanía.

4.3. Datos del Mercado Cerrado de Latacunga

Este centro de acopio y comercialización, consta de tres plantas sectorizadas, distribuidas de la siguiente manera:

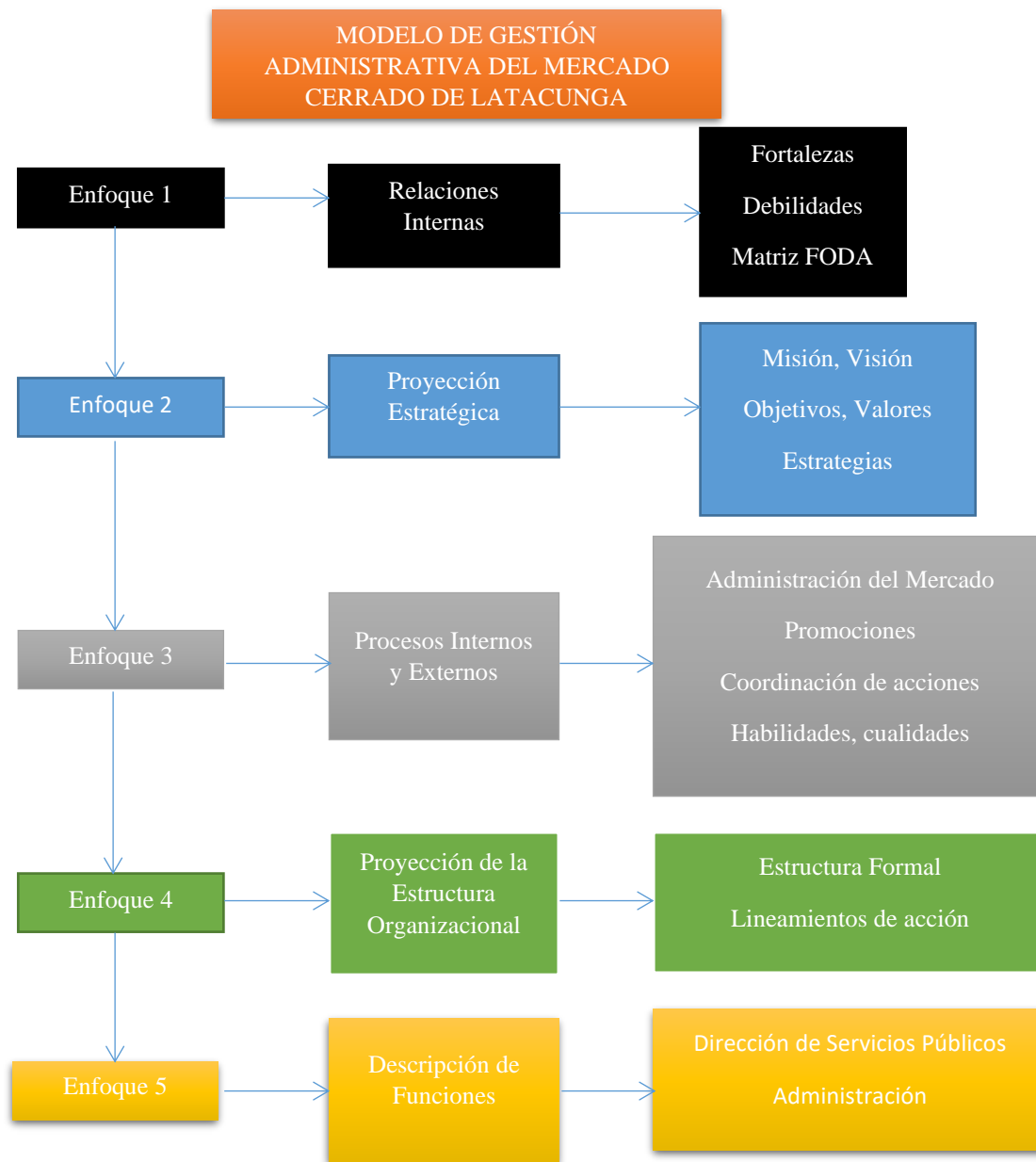
² <https://www.latacunga.gob.ec/historia>

1) Planta Baja	86 puestos para parqueo (4,70 m x 2,80 m)
2) Primera planta alta	21 locales comerciales (4,60 m x 3,60 m) 147 puestos de venta (2,04 m x 3.30 m)
3) Segunda planta alta	26 locales comerciales (4,60 m x 3,60 m) 96 puestos de venta (2,04 m x 3.30 m)
4) Tercera planta alta	29 locales de comida (4,06 m x 3,60 m) 55 puestos de comida (2,70 m x 2,95 m)

4.4. Modelos de Gestión Administrativa propuesta

Para el presente proyecto de exploración se aplicará un diseño basado en las guías de los autores Taylor & Fayol, y Quinn, de esta manera servirá como apoyo para ser implementado en el Mercado Cerrado del cantón Latacunga Salinas.

Gráfico No. 3 Modelo de Gestión Administrativa del Mercado Cerrado de Latacunga



Elaboración: Investigadora

4.5. Relaciones Internas Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta factible para efectuar un análisis interno y externo de la institución, realizada en relación con los elementos que determinen el cumplimiento de metas empresariales y riesgos existentes (Ponce, 2006). La Matriz FODA supone una alternativa para la formulación y planificación de estrategias, seguimiento y la evaluación de cumplimientos de los componentes institucionales.

Para efectuar un análisis interno y externo se deben determinar los aspectos positivos y negativos del Mercado Cerrado razonados como las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades para poder continuar en el mercado competitivo.

Tabla No. 38 Matriz FODA Mercado Cerrado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación para la ejecución del modelo de gestión administrativa. 2. Funcionarios Municipales brindarán facilidades y soluciones con prontitud a los inconvenientes presentados a la interna. 3. Las sugerencias de los comerciantes serán consideradas para la toma de decisiones en mejora del mercado cerrado El Salto. 4. Gran concurrencia de usuarios para la compra de productos del mercado. 5. Variedad de productos, menor costo y aceptación por los compradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de iniciativa administrativa con enfoque estratégico en el Mercado Cerrado, misión, visión y objetivos, valores que no estaban claramente definidos y socializados. 2. Carencia de tácticas, metas administrativas que coloquen en tiempo y espacio sobre los objetivos del mercado cerrado. 3. Cultura organizacional administrativa con falta de iniciativa e interés. 4. Falta de planificación de funcionarios municipales. 5. Falta de conocimiento de funciones y responsabilidades asignadas a funcionarios. 6. Infraestructura inoperante. 7. Maquinaria y equipo obsoletos. 8. Baja asignación presupuestaria para la generación de nuevos proyectos. 9. Falta de iniciativa pública para el mejoramiento de la infraestructura física.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cámaras de seguridad de audio y video para el mercado cerrado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentan con un manual de procedimientos internos. 2. Falta de planes, programas y

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Innovación de productos. 3. Mayor vigilancia de Policías Municipales. 4. Incremento de presupuesto de materiales para la remodelación del Mercado Cerrado. 5. Compradores satisfechos con el servicio brindado. 6. Nueva imagen del Mercado Cerrado. 7. Control y regulación de precios de los productos ofertados. 	<ol style="list-style-type: none"> proyectos. 3. Cambios administrativos de Directores y Administradores Municipales y de la normativa legal vigente. 4. Contaminación del ambiente y del entorno donde se venden los productos. 5. Venta informal en los alrededores del Mercado Cerrado El Salto. 6. Delincuencia e inseguridad en el sector de el Salto.
--	---	--

Fuente: Investigadora

Elaboración: Investigadora

4.6. Proyección Estratégica

4.6.1. Misión

Brindar un servicio de calidad como centro de expendio destinado al comercio minorista de productos básicos y de primera necesidad para usuarios locales y visitantes nacionales y extranjeros ajustados con la normativa legal vigente como lo establecen las leyes y reglamentos.

4.6.2. Visión

Ser una institución pública del centro del país y de la provincia de Cotopaxi que sea considerada como referente en servicios de calidad brindada al público que visite el Mercado Cerrado de Latacunga.

4.6.3. Objetivos

4.6.3.1. Objetivo General

Mejorar el accionar del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga a través de un conjunto de estrategias administrativas que permitan que se optimice la calidad del servicio público municipal que brinda el centro de expendio minorista.

4.6.3.2. Objetivos Específicos

1. Fortalecer los distintos mecanismos, manuales y personal que son parte de los procesos administrativos internos en donde se vincula dentro del proceso del servicio el Mercado Cerrado El Salto del cantón Latacunga.
2. Generar procesos de mejora continua para el desempeño de las funciones del personal administrativo del Mercado Cerrado El Salto, considerando el presente modelo de gestión administrativa que permita un adecuado funcionamiento de la institución pública.
3. Inventar un método que genere retroalimentación de los objetivos planteados y que no se alcanzaron en el tiempo establecido para determinar las falencias del sistema.
4. Facilitar la información necesaria a otras instituciones públicas del modelo de gestión administrativa aplicado al Mercado Cerrado de Latacunga, la misma que fortalece la estructura organizacional y el nivel de servicio de entidades públicas.

4.6.4. Valores Corporativos

- ❖ **Solidaridad:** Apoyar y brindar ayuda para la solución de problemáticas a la interna del Mercado Cerrado, y entre funcionarios municipales.
- ❖ **Iniciativa:** Generación de propuestas y alternativas viables para el mejoramiento de los procedimientos internos del Mercado Cerrado.
- ❖ **Ética:** A nivel general es un valor institucional que debería ser aplicado con frecuencia por todas las personas que laboran en una institución pública.

- ❖ **Responsabilidad:** Capacidad para cumplir con las actividades dispuestas por el jefe inmediato superior que genere el logro de los objetivos propuestos para el Mercado Cerrado.
- ❖ **Compañerismo:** Correcta cultura organizacional a nivel interno, en donde no exista conflictos laborales ni personales entre funcionarios públicos que laboran en un entorno organizacional.

4.6.5. Estrategias

4.6.5.1. Estrategia de colaboración para la conformación de grupos de trabajo

Equipos de Trabajo

El éxito de la organización depende del comprometimiento que se genere por parte de todos los involucrados, para este caso de estudio consideramos a la Máxima Autoridad del cantón Latacunga, el director de Servicios Públicos, la Administradora del Mercado Cerrado, los Comerciantes, etc., quienes son parte del sistema público y administrativo quienes establecerán un grupo dinámico de trabajo que tiene metas y objetivos definidos.

Es fundamental laborar en grupos de trabajo, esto permite establecer y diseñar diversas propuestas para alcanzar los objetivos formulados, considerando al servicio brindado a la ciudadanía, como lo primordial, éste tiene que ser de calidad, y en el tiempo oportuno, para esto será necesario establecer un sistema de gestión administrativo y procesos de adaptación actual acorde a la realidad del Mercado Cerrado y de la Administración Municipal actual.

Por tal motivo es obligatorio analizar varios elementos que incurren de manera directa al momento de la conformación de equipos de trabajo, esto genera que la práctica y metodología del aprendizaje pueda funcionar de manera eficaz:

La coherencia

Es esencial que los miembros de un grupo de trabajo o de un entorno laboral sientan afinidad, para el caso de estudio los comerciantes del Mercado Cerrado El Salto, deberán estar agrupados de tal manera que cada integrante tenga un papel específico que cumplir, y esto dependerá de las actividades que realicen a diario dentro de su entorno habitual, a esto

sumado las capacidades y destrezas que sea su potencial al momento de generar un desempeño adecuado.

Roles y Normas

Es indispensable la asignación de roles y funciones a cada funcionario que labora en el Mercado Cerrado, el Municipio de Latacunga desde el año 2021 ha implementado el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, el mismo contiene el orgánico funcional de puestos directivos, y de este documento se desprende la descripción y perfil de cada puesto en cada dependencia municipal, estas funciones deberán ser claras y enfocadas en los objetivos y competencias que tiene la Dirección de Servicios Públicos a cargo de la Administración de Plazas y Mercados.

4.6.5.2. Tácticas Empresariales

Como estrategias empresariales, quedan definidas las siguientes:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores de la Institución

4.6.5.3. Estrategias Funcionales

Con las estrategias funcionales la institución municipal conseguirá sus objetivos tales como:

- Estructura formal
- Lineamientos de acción
- Descripción de funciones

4.6.5.4. Estrategias de Comunicación

Para este apartado es necesario aplicar de forma directa la comunicación interpersonal que se debe relacionar con las relaciones entre funcionarios municipales y comerciantes en un ambiente de respeto y entendimiento estableciendo de manera coordinada las dinámicas necesarias de cada reunión de trabajo. Adicional a esto como estrategia de compensación se

reconoce los progresos obtenidos por una tarea específica encomendada de manera individual o colectiva siendo la administración municipal la responsable a través de Talento Humano de motivar de manera constante.

Hay que determinar el tiempo estimado para aplicar cada tarea específica a fin de cumplir con los objetivos planteados, al momento de establecer un tiempo determinado para el cumplimiento de los procesos administrativos internos se evalúa el nivel de desempeño del equipo para lo cual cada semana se convoca a reuniones de trabajo para su valoración, es recomendable registrar cada inicio y fin de actividades encomendadas, luego se determina el tiempo previsto para poder cumplirlo y que recursos fueron utilizados.

4.6.5.5. Tácticas para una atención de calidad

1. Saludar adecuadamente, el usuario final se llevará la primera impresión.
2. Escuchar y prestar atención al cliente.
3. Mirar directamente a los ojos del comprador cuando éste habla, salude muy educadamente y agradezca por mostrar interés por el tipo de producto ofertado, todo esto tiene que ser natural.
4. El cliente es lo primero, esta es la concepción que debe tener los funcionarios y comerciantes.
5. Cada negocio actualmente maneja la idea de ofrecer un valor agregado al producto que se oferta, esto fideliza al cliente y recomienda a más personas.
6. La comunicación debe ser directa y oportuna.

4.6.5.6. Estrategias enfocadas en programas de capacitación

- ✓ Capacitación en atención al cliente.
- ✓ Capacitación ambiente y clima laboral.
- ✓ Capacitación en el manejo de procesos administrativos institucionales.
- ✓ Capacitación motivación Laboral.
- ✓ Capacitación en Liderazgo.

4.7. Procesos Internos y Externos

4.7.1. La Administración del Mercado Cerrado del cantón Latacunga

El Mercado Cerrado al ser un centro de expendio destinado al comercio minorista cada comerciante es el encargado de traer sus productos al espacio físico que le corresponde por concepto de arrendamiento, desde su producción, transporte y distribución; de esta manera no existe desabastecimiento de los productos que son ofertados al usuario final. Razón por la cual el director de Servicios Públicos y la Administradora del Mercado Cerrado son los responsables de facilitar espacios físicos idóneos para realizar esta actividad comercial, generando de manera equitativa y ordenada la comercialización de los productos en el Mercado Municipal.

4.7.2. Coordinación de acciones

La Administradora del Mercado Cerrado tiene como labor coordinar y establecer las diferentes acciones con funcionarios municipales de la Alcaldía para crear planes, programas y proyectos, y a su vez la gestión administrativa para obtener recursos y financiación para destinar un presupuesto que permita mejorar el espacio físico donde se brinda el servicio. De acuerdo a lo que establece la normativa legal vigente las Direcciones Municipales del GAD Municipal del cantón Latacunga presentan su Plan Operativo Anual (POA) que consiste en un procedimiento de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia articulando los recursos financieros, humanos y tecnológicos que necesita en un periodo fiscal establecido. De esta manera se asigna presupuesto para atender las demandas presentadas por el personal administrativo, en cuanto a recursos materiales y tecnológicos para brindar un mejor servicio a los usuarios y comerciantes; sin embargo, los comerciantes solicitan algunos requerimientos para mejorar su espacio físico en donde prestan un servicio al usuario. En diferentes medios de comunicación de la localidad se ha publicado que la Dirección de Servicios Públicos invertirá presupuesto para el mejoramiento del espacio físico en el interior del Mercado Cerrado como propuesta en esta apartado se debe realizar una ingeniería integral para mejorar la infraestructura de este espacio público, tanto del primero al tercer piso necesitan mejoras estructurales, mejorar el sistema de ingreso a los parqueaderos,

mantenimiento de escaleras y ascensores, más iluminación interna, mejores equipos de seguridad y guardiana privada.

4.7.3. Habilidades administrativas del Administrador del Mercado Cerrado

Quien se desempeñe como Administrador del Mercado Municipal tiene que desenvolverse en su área de trabajo y contar con destrezas que son parte de su perfil profesional, a continuación, describimos algunas de ellas:

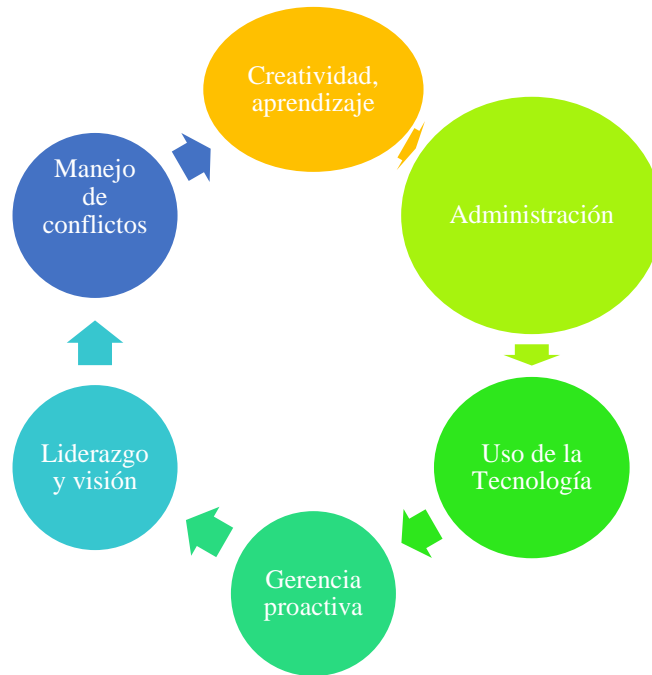
Habilidades técnicas. - La administradora del Mercado Cerrado tendrá preparación y habilidades para aplicar a ciertas metodologías, técnicas y operaciones acordes a lineamientos primordiales de la administración municipal.

Habilidad humana. - Capacidad que debe tener la persona a cargo del Mercado Cerrado para relacionarse con individuos del entorno, impulsar trabajo en equipo, ambiente laboral en condiciones inmejorables.

Habilidad de conceptualización. - La administradora tendrá la capacidad de razonar analíticamente y considerar a nivel general todas las actividades del entorno del mercado, alternativas de cambios, relaciones entre funcionarios y comerciantes, etc.

Habilidad de diseño. - La Administración Municipal a través del director de Servicios Públicos y la Administradora del Mercado Cerrado están en la capacidad de solventar todos los inconvenientes suscitados a diario, estos pueden ser ocasionados por la falta de atención a los comerciantes y la demanda de los usuarios, actuando con celeridad serán más eficaces y eficientes en los niveles administrativos, y a su vez prevenir incidentes que les ocasionen un problema a futuro.

Gráfico No. 4 Habilidades del Administrador



Elaboración: Investigadora

4.7.4. Perfil del Administrador del Mercado Cerrado “El Salto”

El mercado cerrado estará a cargo de un administrador, quien será el responsable de su manejo y administración, deberá tener formación académica de tercer nivel; será designado por el alcalde y tendrá el siguiente perfil:

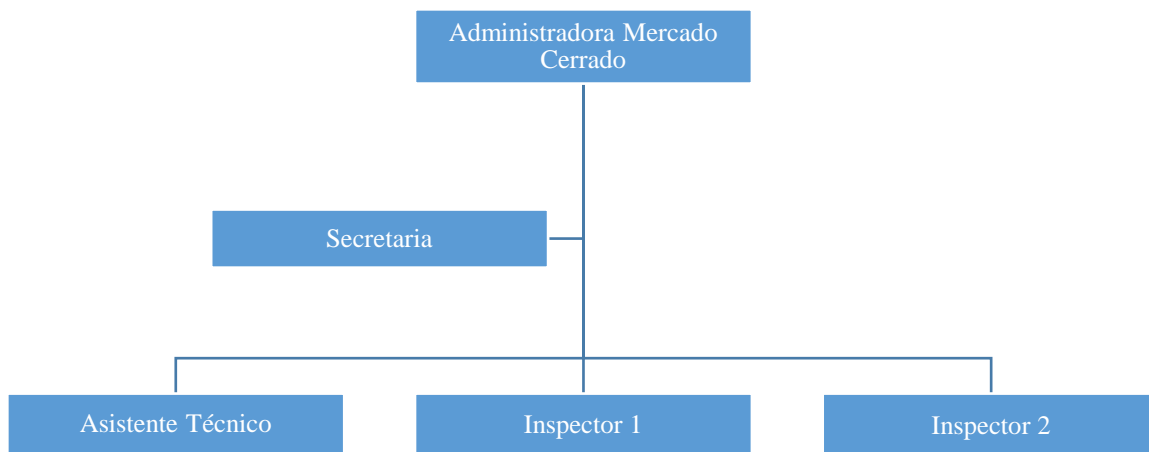
- 1) Poseer habilidad para elaborar planes, programas y proyectos.
- 2) Actitud positiva de cambio organizacional y manejo de estrategias institucionales para el mejoramiento del servicio al cliente.
- 3) Crear una cultura organizacional fundamentada en el servicio al cliente.
- 4) Habilidades gerenciales para la concertación, impulso del trabajo en equipo, trabajo participativo para la toma de decisiones, y habilidades de manejo de grupos conflictivos.
- 5) Autoevaluación constante de acuerdo a indicadores de gestión, medición periódica del cumplimiento de procesos administrativos.

- 6) Mantener buenas relaciones personales con el personal administrativo y comerciantes.
- 7) Capacidad de adaptarse al cambio del entorno en donde se trabaja, y tener una visión clara de lo que desea alcanzar en corto, mediano y largo plazo.
- 8) Ser proactivo y buscar soluciones a conflictos suscitados a diario.
- 9) Tener ética profesional, con una formación personal y profesional incuestionable siendo el ejemplo para sus trabajadores.
- 10) Tener experiencia en el área administrativa, con conocimientos en computación, aplicación de modelos de gestión comercial.

4.8. Estructura Organizacional

4.8.1. Estructura formal

Gráfico No. 5 Organigrama Municipal



En el Art.- 5 de Capítulo II de la ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA OCUPACIÓN DEL MERCADO CERRADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA establece que la COMISIÓN TÉCNICA OCASIONAL DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y ORDENAMIENTO DEL MERCADO CERRADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, es una instancia municipal creada en amparo de la disposición contenida en el literal k) del Art. 60 del COOTAD, y que tendrá como función establecer lineamientos para la ejecución del proyecto antes mencionado.

4.8.2. Atribuciones y competencias del Administrador del Mercado Cerrado

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, ordenanzas, y disposiciones emanadas por la autoridad competente.
- b) Dictar las disposiciones que considere necesarias para el buen manejo y orden en el funcionamiento del Mercado Cerrado, actividad que deberá coordinar con la Dirección de Servicios Públicos, EPAGAL, EPMAPAL, y bajo supervisión del señor alcalde.
- c) Dirigir y controlar al personal que directamente está a sus órdenes, pudiendo modificar su horario de trabajo, siempre que lo considere necesario; sin violentar los derechos laborales que le sus propios a los funcionarios y trabajadores.
- d) Supervisar que la actividad mercantil que se realice en el mercado, cumpla con las disposiciones de la ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA OCUPACIÓN DEL MERCADO CERRADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, y que se enmarque dentro de la normativa legal vigente.
- e) Velar por el orden, limpieza y uso adecuado de las instalaciones comunales.
- f) Atender las quejas y reclamos de los usuarios, titulares de los puestos, y realizar un seguimiento del trámite que se ha establecido en la dependencia administrativa.
- g) Difundir la información pertinente que se emita por parte de la Máxima Autoridad o demás departamentos municipales.
- h) Facilitar el trabajo de los inspectores, sanitarios, veterinarios y demás personal público que realicen alguna actividad específica dentro del Mercado Cerrado.

- i) Dar cumplimiento con el horario de abastecimiento de carga y descarga de productos, de manera que no interrumpa el funcionamiento del mercado y el trabajo del personal a los alrededores de este espacio público.
- j) Ejercer acciones de control de comercio informal a la interna del mercado como en los exteriores, en coordinación directa con la Dirección de Seguridad Ciudadana.
- k) Brindar mantenimiento del edificio del Mercado Cerrado y mantener sus instalaciones en perfecto estado, siendo su responsabilidad los daños que no hubieren sido reportados de manera oportuna y que se han agravado por su inacción.
- l) Mantener un archivo de gestión documental del mercado, control y salida de documentos, un expediente individual de puestos y locales donde se evidencia el título de la concesión y registro de infracciones cometidas con su respectiva sanción, cambios de concesiones, y demás información que sea relevante.
- m) Recopilar, clasificar, y ordenar los correspondientes datos estadísticos de precios, procedencias, cantidades, calidades y fecha de expiración de los géneros introducidos y vendidos, de conformidad con la normativa legal vigente.
- n) Emitir un informe trimestral a la máxima Autoridad del cantón y al director de Servicios Públicos de la gestión realizada.
- o) Sugerir planes, programas y proyectos; reformas de ordenanzas y reglamentos vigentes encaminados al mejoramiento del mercado cerrado.
- p) Gestionar y coordinar con las unidades pertinentes para brindar capacitación a funcionarios y comerciantes que laboran en el Mercado Cerrado, y de ser el caso planificar en el POA anual de la Dirección de Servicios Públicos un rubro que contemple esta necesidad.
- q) Regular el ingreso de estibadores y cargadores de mercadería de manera organizada para que cumplan su trabajo, con normas de limpieza y orden en su vestuario y presentación personal.
- r) Instalar una báscula y una balanza, en un lugar visible, destinadas a la comprobación de pesos de los productos que se vendan en el Mercado Cerrado cuando lo requieran los compradores.

4.8.3. Funciones de los Inspectores

Los inspectores tendrán conocimientos en administración o ramas afines, sus funciones serán las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, ordenanzas, y disposiciones emanadas por la autoridad competente.
2. Controlar que los comerciantes se encuentren al día en sus pagos por la utilización de los puestos asignados; debiendo reportar el incumplimiento de manera inmediata al Administrador del Mercado.
3. Vigilar que los puestos del Mercado no estén abandonados.
4. Controlar que se utilicen pesas y medidas exactas de acuerdo con las disposiciones legales y que se mantengan visibles al público.
5. Controlar que los comerciantes atiendan al público con cortesía, usando modales y lenguaje apropiado.
6. Verificar que los comerciantes tengan los permisos de funcionamiento municipal y sanitario actualizados.
7. Comunicar al Administrador del Mercado cualquier irregularidad que observe en el comportamiento de los comerciantes.

4.9. Plan de Acción

Tabla No. 39 Plan de Acción

Problema: El personal administrativo del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga no tiene conocimiento de los factores y elementos de la que son parte para tener una excelente gestión municipal.				
Objetivo de la Propuesta: Generar acciones puntuales y estratégicas para la aplicación de un modelo de gestión administrativa.				
Propósito de la propuesta: Ofrecer un servicio insuperable a los usuarios y comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto” del cantón Latacunga.				
Coordinadora del proyecto: Rosa Luz Valencia Bedón				
Indicadores: Eficiencia, eficacia, coparticipación, economía, solidaridad.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Implementar una cultura de equipos de trabajo, tomando en cuenta a todos los funcionarios que laboran en el Mercado Cerrado.	Aumentar los índices de bienestar y ambiente laboral de los comerciantes del Mercado Cerrado.	Destreza colaborativa del personal para organizar grupos de trabajo.	Administrador, comerciantes	<p>Emplear talleres participativos y vinculantes con todo el personal administrativo relacionado con la temática de atención al cliente.</p> <p>Incrementar personal administrativo con conocimiento en comercialización, que incentiven a la ciudadanía a través de proyectos institucionales a la compra de productos en el Mercado Cerrado.</p> <p>Incrementar el catálogo de productos ofertados</p>
Generar un clima laboral acorde a las actividades realizadas, los diálogos permanentes entre funcionarios municipales y comerciantes deben mantener una relación de respeto y consideración evitando malos	Aumentar los índices de bienestar y ambiente laboral de los comerciantes del Mercado Cerrado.	Táctica de Comunicación	Administrador, comerciantes	Generar reuniones periódicas entre el director de Servicios Públicos, la Administradora del Mercado Cerrado y funcionarios que laboran en este espacio público.

entendidos				
Instaurar un método de comunicación interna.	Aumentar los índices de bienestar y ambiente laboral de los comerciantes del Mercado Cerrado.	Estrategias funcionales	Autoridades y Administrador	A través de medios de comunicación adecuados se informará a los comerciantes de la estructura organizacional del Municipio de Latacunga.
Informar de manera oportuna a funcionarios municipales y comerciantes acerca de los planes, programas, proyectos y objetivos que tiene planificado el Mercado Cerrado	Mejorar los indicadores de calidad del servicio brindado por parte del Mercado Cerrado	Estrategias empresariales	Administrador del Mercado Cerrado y Comerciantes	Generar reuniones periódicas entre el director de Servicios Públicos, la Administradora del Mercado Cerrado y funcionarios que laboran en este espacio público para informarles de la misión, visión y objetivos institucionales.
Gestionar recursos financieros para la mejora de la infraestructura del Mercado Cerrado.	Brindar una mejor calidad del servicio	Tácticas para una atención de calidad	Administrador del Mercado Cerrado y Comerciantes	Generar talleres de inducción con la temática atención al cliente.
Capacitar de manera constante a funcionarios municipales y comerciantes para fortalecer sus conocimientos.	Aumentar los indicadores de satisfacción y clima laboral de los comerciantes del Mercado Cerrado	Estrategias/programas de capacitaciones	Administrador del Mercado Cerrado y Comerciantes	Capacitar al personal del Mercado Cerrado en áreas como: profesionalismo, actitud mental positiva, ventas estratégicas, comunicación efectiva, la efectividad del trabajo en equipo y atención al cliente.

Elaboración: Investigadora

4.10. Presupuesto de la propuesta

La Administración Municipal del cantón Latacunga formará grupos de trabajo e igualmente elaborará un programa para capacitar de manera permanente a los funcionarios municipales y comerciantes del Mercado Cerrado El Salto.

Tabla No. 40 Gastos de Inversión

CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
EQUIPOS DE CÓMPUTO			
5	COMPUTADORAS	730	3650
2	IMPRESORAS	300	600
MUEBLE SDE OFICINA			
5	ESCRITORIOS EJECUTIVOS	150	750
5	SILLAS GTIRATORIAS	80	400
20	SILLAS DE PLASTICO	8	160
SUMINISTRO DE OFICINA			
50	RESMAS DE PAPEL	4.2	210
100	ESFEROS	0.35	35
50	LAPICES	0.3	15
TOTAL		1272.85	5820

Elaboración: Investigadora

Tabla No. 41 Gastos de Capacitación

CAPACITACIÓN A LOS COMERCIANTES			
EJE TEMÁTICO	DURACIÓN	COSTO POR HORA	VALOR TOTAL
Atención al Cliente	12	25	300
Programación del trabajo en equipo	12	25	300
Liderazgo	12	25	300
Propuestas de solución de conflictos	12	25	300
Motivación laboral	12	25	300
CAPACITACIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA			
Procedimientos de administración	12	25	300
Programación del trabajo en equipo	12	25	300
Procesos tecnológicos	12	25	300
Dinámicas de Gerencia	12	25	300
Liderazgo	12	25	300
Manejo de conflictos	12	25	300
Gestión Administrativa	12	25	300
TOTAL	144	\$ 25	\$ 3,600

Elaboración: Investigadora

Tabla No. 42 Presupuesto destinado para el Mercado Cerrado Año 2021

ENTIDAD	OBJETO DEL PROCESO	PRESUPUESTO REFERENCIAL TOTAL SIN IVA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga	Servicio de mantenimiento del sistema eléctrico del Mercado Cerrado	USD 26,566.80	https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/PC/informacionProcesoContratacion2.cpe?idSoliCompra=d_VhBkL1HIk4VuiKHgRMT0EEUkZkQHzMgyuuCSHRMk8,
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga	Servicio de mantenimiento de la edificación del Mercado Cerrado	USD 85,470.08	https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/PC/informacionProcesoContratacion2.cpe?idSoliCompra=x0HHmu8F-lf6RzhSJUjwvSmenonkhJ-rZHDG4DsDEuI,

Fuente: Portal de Compras Públicas

Elaborado por: Investigadora

4.11. Validación de la Propuesta

Evaluación de expertos

En la evaluación de los expertos se consideró a un profesional con amplia experiencia en las áreas de empresas, emprendimiento y docencia universitaria, para obtener el aval del tema propuesto se contactó con ella, se solicitó su apoyo profesional y seguido de eso se entregó la propuesta para su validación. Al mismo tiempo se proporcionó el formato con los criterios de validación para cada elemento de la propuesta, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación con éxito.

Nombre:	MSc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
Cédula:	0502969587
Academia:	Magíster en Gestión de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas Ingeniera Comercial Certificación en actividades de capacitación
Cargo:	Coordinadora de Posgrados
Experiencia Laboral:	15 años
Institución a la que representa:	Universidad Técnica de Cotopaxi

Elaboración: La Investigadora

La propuesta de un modelo de gestión que sea viable y sostenible para el Mercado Cerrado de la ciudad de Latacunga, a través de un Modelo de Gestión Empresarial la Administración actual aplicará principios significativos que incluyan la creación de los fundamentos organizacionales como: misión, visión, objetivos, valores; el análisis del entorno actual para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes que afectan a usuarios y comerciantes, y de esta manera plantear estrategias que se alineen a fortalecer el posicionamiento del Mercado Cerrado de Latacunga. En ese sentido se requiere que el perfil profesional del validador esté vinculado con el área de gestión y administración, para ello se consideró cuatro criterios de evaluación mismos que se pueden ver a continuación:

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

Componentes para evaluar	Calificación
	Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4
Los objetivos planteados del Modelo de Gestión Empresarial son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4
El Modelo de Gestión Empresarial propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4
La fundamentación y estructura del Modelo de Gestión Empresarial es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4
El Modelo de Gestión Empresarial cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	4
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Gestión Empresarial tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Gestión Empresarial.	4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4
TOTAL	32
PROMEDIO	4

MSc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
COORDINADORA DE POSGRADOS UTC
CI: 0502969587
CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Evaluación de usuarios

En cuanto a la evaluación de usuarios, se consideró a un profesional con amplia experiencia en empresas y marketing, para obtener el aval de usuario del tema propuesto se contactó con él, se solicitó su apoyo profesional y seguido de eso se entregó la propuesta para su validación. Simultáneamente se proporcionó el formato con los criterios de validación para cada elemento de la propuesta, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación satisfactoriamente.

Nombre:	MSc. Cristian Rolando Granja Herrera
Cédula:	0503051757
Academia:	Magíster en Marketing Digital y Comercio Electrónico
	Magíster en Administración de Empresas
	MBA: Programa Integral de Habilidades Múltiples.
	Ingeniero Comercial
Cargo:	Analista de gestión
Experiencia Laboral:	6 años
Institución a la que representa:	Servicio de Rentas internas

Elaboración: La Investigadora

Es importante realizarla a un potencial usuario que pueda dar fe de su validez y pertinencia en el campo de acción, la propuesta es de nivel aplicativa en tiempo real para Mercado Cerrado de la ciudad de Latacunga, sin embargo, la metodología de Kaplan y Norton para

este modelo de planificación estrategia puede ser aplicada en todas las organizaciones inclusive en las que nunca han realizado una planeación estratégica.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

Componentes para evaluar	Calificación
	Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4
Los objetivos planteados del Modelo de Gestión Empresarial son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4
El Modelo de Gestión Empresarial propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4
La fundamentación y estructura del Modelo de Gestión Empresarial es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4
El Modelo de Gestión Empresarial cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	3
La ejecución de las estrategias planteadas en el Modelo de Gestión Empresarial tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de Gestión Empresarial.	4

La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4
TOTAL	31
PROMEDIO	3,88

MSc. Cristian Rolando Granja Herrera
ANALISTA DE GESTION SRI
CI: 0503051757

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- Una vez que se ha revisado toda la información bibliográfica respecto a los modelos de gestión administrativa que podrían ser aplicables para el Mercado Cerrado “El Salto” se determina que están fundamentados en el mejoramiento de la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía, fortalecen la capacidad de gestión del Municipio como institución rectora administrativa, y se crea una cultura organizacional para la mejora de procesos donde la evaluación periódica conduce a la excelencia institucional y por ende la satisfacción del usuario es diferente.
- Dentro de la situación actual del Mercado Cerrado “El Salto” una de sus fortalezas es tener un buen posicionamiento estratégico porque su ubicación permite el acceso de usuarios que llegan de todas partes del cantón y la Provincia, a esto sumado el apoyo administrativo que tiene el Director de Servicios Públicos y la Administradora, por otro lado debilidades como la falta de una planificación estratégica interna no ha permitido satisfacer las necesidades de los comerciantes, baja asignación presupuestaria para la implementación de un Plan de Marketing y Mercadeo, recursos económicos que no son destinados para el mejoramiento de infraestructura física y servicios complementarios necesarios para el Mercado Cerrado ocasionando una baja imagen ante el consumidor.
- A través del Modelo de Gestión propuesto se plantea tomar en cuenta a cada uno de los procesos administrativos que brinda la municipalidad como un sistema integral, con dinámica e interacción entre dependencias administrativas que se adaptan al medio externo y factores económicos. Para esto se toma en cuenta al liderazgo a través de una planificación estratégica, el compromiso asumido por cada uno de los actores sociales, contar con los recursos financieros para atender necesidades presentes, mantener una buena relación entre el personal entre comerciantes y usuarios, brindar servicios de calidad, analizar constantemente el entorno laboral y manejarse en base a resultados de gestión y calidad municipal son los planteamientos

propuesto en dicha investigación, considerando que el éxito del Mercado Cerrado “El Salto” dependerá del cumplimiento del modelo de Gestión en donde los funcionarios se comprometan a cumplir con los objetivos.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Administración Municipal aplicar el presente Modelo de Gestión el mismo se enfoca en el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados a los usuarios, además de socializarlo con funcionarios municipales y comerciantes, quienes son parte activa del espacio público y del entorno interno de la organización.
- Es necesario trabajar permanentemente a nivel administrativo para desarrollar las fortalezas que tiene el Mercado Cerrado, su ubicación estratégica permitirá que clientes potenciales visiten este espacio para adquirir productos y servicios de calidad y al mejor precio para esto es necesario implementar un Plan de Marketing y destinar presupuesto para aplicarlo. Como se evidenció en los apartados anteriores las debilidades que presenta este espacio físico responden a la falta de gestión administrativa y que no ha sido aplicada en la actualidad, por ende, si aplican este Modelo de Gestión las debilidades podrán convertirse en nuevas oportunidades.
- Se recomienda al alcalde del cantón Latacunga aplicar y poner en conocimiento de los funcionarios de la institución con socializaciones el presente Modelo de Gestión considerando que la excelencia administrativa debe ser parte del servicio brindado, ésta depende del establecimiento de un sistema de liderazgo que incentive al funcionario municipal a brindar un servicio de calidad en todo nivel. No es suficiente con el planteamiento realizado es necesario implementarlo según estudios realizados el fracaso de las instituciones públicas se debe a las malas o inadecuadas estrategias que toman en cuenta para la gestión en un periodo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (2020). Repensar la acción pública local desde nuevos modelos de gestión administrativa. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 49.
- Álvarez, L. (2017). (F. e. Areandino, Ed.) Obtenido de file:///C:/Users/aequintana/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Asamblea Nacional.
- Avila, S. H. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1.
- Ballesteros, K. (2017). *Análisis de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de taxis No. 4 "9 de marzo"*. Esmeraldas.
- BBVA. (31 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/marketing-social-sirve/>
- Becker, C. N. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 129.
- Betancourt, D. (29 de abril de 2019). *Cómo definir la misión, visión y los valores organizacionales de tu negocio*. Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/como-definir-mision-vision-valores-organizacionales.
- Burga, D. (2000). Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 166.
- Chain, R. e. (7 de noviembre de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de Marketing operativo: la ciencia detrás de la estrategia: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/marketing-operativo-la-ciencia-detras-de-la-estrategia/>
- Christopher-Nikulín, G.-B. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation, Volumen 10*, 129.
- Cicala, M. (1994). *Descripción histórico-topográfica de la Provincia de Quito de la Compañía de Jesús*. Quito: Instituto Geográfico Militar.
- Claudia Milagros, J. Y. (2020). *La investigación científica*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Cuadrado, S. (2008). *El marketing interno como factor impulsador de la calidad del servicio en las entidades públicas*. Quito.
- Diana Orellana, J. E. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 240.

- El Comercio. (17 de marzo de 2022). 5 500 informales venden en las calles de Ambato, Riobamba y Latacunga.
- El Telégrafo. (2014). *El Salto se convirtió en el 'motor' comercial de Latacunga*.
- El Universo. (abril de 2021). La venta de carros aumentó 13,72% en el primer trimestre . *El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-venta-de-carros-aumento-1372-en-el-primer-trimestre-y-el-segmento-suv-sigue-creciendo-nota/>.
- Escudero, R. (2013). *Memoria Colectiva e identidad del barrio "El Salto" de la ciudad de Latacunga*. Quito.
- Escudero, R. (2013). *Memoria colectiva e identidad en el barrio El Salto de la ciudad de Latacunga*. Quito.
- Escuela europea de excelencia. (28 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/05/ciclo-phva-en-iso-9001/>
- Flores, L. (s.f.). Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/resumen%20ejecutivo%20del%20ensayo.pdf;jsessionid=9002D31C745597BF91A73EE79DFA4982?sequence=2>
- Gaceta, L. (5 de marzo de 2019). El problema de la informalidad en Latacunga.
- GAD Municipal del cantón Latacunga. (2021). *Estatuto de Gestión Organizacional por procesos del GAD Municipal del cantón Latacunga*. Latacunga.
- Gallego, C. F. (2004). Cálculo del tamaño de la muestra. *Matronas Profesión*, 5(18), 5.
- Garcés, L. (2017). *Modelo de Gestión para el funcionamiento de mercados municipales de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Ambato.
- González, J. (2005). La Administración Pública como Ciencia: una aproximación a su objeto de estudio. *Espacios Públicos*, 162.
- Harold SUKIER, L. H. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 9.
- INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Boletín Técnico No.1-2022-IPC*. Quito.
- Julio, P. d. (2020). IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LAS ORGANIZACIONES MODERNAS. *Enfoques revista de investigación en Ciencias de la Administración*, 1-1.
- La Gaceta . (6 de Abril de 2022). Iniciaron trabajos al interior del Mercado Cerrado de Latacunga.

- Latacunga, D. A. (2013). *Ordenanza que reglamenta la ocupación del Mercado Cerrado de la ciudad de Latacunga*. Latacunga.
- Laura Díaz, U. T. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier*, 164.
- Laura Muñoz, Y. N. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES . *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 29.
- López, H. (1998). La metodología de encuesta. 3.
- López-Pinto Ruíz, B. (25 de marzo de 2021). *Materials Docents En Xarxa*. Obtenido de <https://www.mdx.cat/handle/2099.3/36701?show=full>
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Innovación*, 42.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (s.f.). *Fiel Web Evolución Jurídica*. Recuperado el 08 de Abril de 2022, de <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Económica Contribuciones a la Economía*, 2.
- Presidencia de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial COOTAD. (s.f.). *LexisFinder*. Obtenido de <https://www.cpmccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Editorial Eco Ediciones.
- Proyecto colectivos ciudadanos por la educación. (2016). Diálogo cantonal sobre educación. *Mirada Territorial*, 8.
- Roberto Hernández, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta Edición). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico.
- Roberto Hernández, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. Sexta Edición). México, México: McGraw-Hill.
- Santander Universidades. (13 de enero de 2022). *Santander*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

- Silva, D. d. (1 de septiembre de 2020). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, Modelo de Gestión de calidad de los servicios municipales. (s.f.). *Ecuador Documents*. Obtenido de <https://fdocuments.ec/document/guia-2-modelo-de-gestion-de-calidad-de-los-servicios-municipales.html>
- Terán, S. A. (2020). *Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas*. Latacunga.
- Toledo, R. (2010). *La importancia de la gestión del marketing como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: Un enfoque aplicado a empresas del sector servicios en Argentina*. Buenos Aires.
- Velasco, J. D. (1769). *Historia del Reino de Quito en* (Vol. Tomo I). Quito, Ecuador: Imprenta de Gobierno.
- Westreicher, G. (7 de agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Dirigido: Al Administrador del Mercado Cerrado “El Salto”

Objetivo: Recoger información para establecer los factores internos con los cuales cuenta el Mercado Cerrado, a fin de realizar el modelo de gestión.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

1.- ¿El Mercado Cerrado cuenta con una planificación estratégica?

.....
.....

2.- ¿El Mercado Cerrado cuenta con un Modelo de Gestión estructurado?

.....
.....

3.- ¿Qué es lo que busca esta administración municipal alcanzar en el tiempo?

.....
.....

4.- ¿A su criterio cuáles son los valores que practican en el trabajo todos los colaboradores?

.....
.....

5.- ¿Qué objetivos se desean alcanzar para el Mercado Cerrado?

.....
.....

6.- ¿El mercado Cerrado cuenta con un plan de marketing?

.....
.....

7.- ¿Cómo se publicita el Mercado Cerrado?

.....
.....

8.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Mercado Cerrado?

.....
.....

9.- ¿Qué servicios se ofrece el Mercado Cerrado?

.....
.....

10.- ¿Cuenta con perfiles de puestos de trabajo definidos?

.....
.....

11.- ¿Cómo es la comunicación con sus clientes internos?

.....
.....

12.- ¿Se siente satisfecho del ambiente actual laboral? ¿Por qué?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Dirigido: Usuarios del Mercado Cerrado “El Salto”

Objetivo: Esta encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de soporte para el proyecto: Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado del cantón Latacunga, por lo que, se le solicita respuesta apegado a la verdad.

Instrucciones: Coloque una X en donde crea conveniente:

1.- ¿Es usuario frecuente del Mercado Cerrado “El Salto”?

Si
No

2.- ¿La ubicación y localización del Mercado Cerrado “El Salto” le parece estratégica?

Si
No

3.- La señalética de direccionamiento para llegar al Mercado Cerrado “El Salto” la califica como:

Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima

4.- ¿Existe algún punto de información en el interior del Mercado Cerrado “El Salto”?

Si
No

5.- ¿Cómo califica la atención brindada por los comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto”?

Excelente
Buena
Regular
Mala

Pésima

6.- ¿El mercado cerrado “El Salto” al cual acude, tiene una buena presentación y espacios físicos para su comodidad?

Si

No

7.- ¿Cómo califica la exhibición de los productos en el Mercado Cerrado “El Salto”?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

8.- ¿Cómo califica la higiene del Mercado Cerrado “El Salto”?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

9.- ¿Cree Ud. que se están cumpliendo con las normas sanitarias en el Mercado Cerrado “El Salto”?

Si

No

10.- ¿Por qué medio de comunicación se enteró del Mercado Cerrado “El Salto”?

Prensa

Radio

Televisión

Facebook

Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

11.- ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre promociones del Mercado Cerrado “El Salto”? (puede elegir más de una opción)

Prensa

Radio

Televisión

Facebook

Vallas

Publicitarias
Instagram
Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

12.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el Mercado Cerrado “El Salto” brinde a sus usuarios?

Parqueadero
Gratuito
Guardería
Cajeros
Automáticos
Juegos
Infantiles
Coche de
compras
Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

13.- ¿Cómo califica la atención brindada por parte de los comerciantes a los usuarios?

Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima

14.- ¿Está de acuerdo en que se debe capacitar a los comerciantes de los mercados del Mercado Cerrado “El Salto”?

Si
No

15.- ¿Volvería a comprar en el Mercado Cerrado “El Salto”?

Siempre
A veces
Nunca

16.- ¿Considera Ud. que debe existir mayor gestión por parte de los administrativos del Mercado Cerrado “El Salto” los mercados para que mejore la atención al cliente?

Si
No

17.- Cuando Ud. acude al Mercado Cerrado “El Salto” le gustaría que los comerciantes le brinden:

Más Producto
Mejor Servicio
Atención Adecuada
Muestra Gratis
Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

18.- Qué sugerencia o comentario tiene para mejorar el servicio que se ofrece:

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Dirigido: Comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto”

Objetivo: Esta encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de soporte para el proyecto: Modelo de Gestión Administrativa para el Mercado Cerrado del cantón Latacunga, por lo que, se le solicita responda apegado a la verdad.

Instrucciones: Coloque una X en donde crea conveniente:

1.- ¿Cómo califica la Administración del Mercado Cerrado “El Salto”?

Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima

2.- ¿El espacio dónde ofertan sus productos es el adecuado para poder atender a los usuarios?

Si
No

3.- ¿Cómo califica la promoción y difusión que se hace del Mercado Cerrado “El Salto” en medios de Comunicación?

Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima

4.- ¿Qué beneficios reciben como comerciantes del Mercado Cerrado “El Salto”?

Descuentos en arrendamiento
Pago de mensualidades en
cuotas
Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

5.- ¿Qué tipo de capacitaciones reciben por parte de la Administración del Mercado Cerrado “El Salto”?

- Atención al cliente
- Manejo y manipulación de alimentos
- Contabilidad
- Normas de Bioseguridad
- Turismo
- Ninguna
- Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

6.- ¿Es indispensable que se promueva una cultura de compra en el interior del Mercado Cerrado “El Salto” y no fuera del mismo”?

- Si
- No

7.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el Mercado Cerrado “El Salto” brinde a los comerciantes?

- Parqueadero Gratuito
- Guardería
- Cajeros Automáticos
- Juegos Infantiles
- Dispensario Médico
- Otros

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

8.- ¿Cómo califica la atención brindada por parte del personal administrativo del Mercado Cerrado “El Salto”?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

9.- Estarían dispuestos a ofertar a los usuarios:

- Mas Producto
- Mejor Servicio
- Muestras Gratis
- Atención adecuada

10.- Qué sugerencia o comentario tiene para mejorar la administración del Mercado Cerrado “El Salto”:

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

ESTATUTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA, CON LA RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NRO. 003-2021-PSM-AL.

ANEXO N° 5

**ORDENANZA QUE REGLAMENTO LA OCUPACIÓN DEL MERCADO CERRADO DE LA
CIUDAD DE LATACUNGA DISCUTIDA Y APROBADA EN SESIONES DE 11 DE
DICIEMBRE DE 2012 Y 8 DE ENERO DE 2013**

ANEXO N° 6

**REGLAMENTO PARA EL ARRENDAMIENTO DE LOS ALMACENES UBICADOS EN EL
NUEVO MECRADO CERRADO LATACUNGA**