



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL
MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE
GUARANDA, AÑO 2013”.**

AUTORAS:

CHELA CHELA ANA CECILIA

PASTO PATÍN LUZ MARIA

DIRECTORA:

ING. CLARA MOREJÓN

PARES ACADÉMICOS:

DR. CARLOS DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ

ING. MARCO LARA OLALLA

GUARANDA – ECUADOR

2014

I. DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi corazón a DIOS , a mis padres María y José quienes han sido mi pilar fundamental, mis más grandes consejeros en el trayecto de mi vida, a mis hermanos/a Freddy por ser mi ejemplo de superación, Elizabeth por haberme escuchado en momentos difíciles de mi vida y a Víctor por haber fomentado en mí el valor del sacrificio, a mi abuelito Manuel que hoy no se encuentra conmigo pero que desde el cielo me cuida, de manera especial a mi Hija Yurak que ha sido mi inspiración para culminar mi estudio, y a mi esposo Xavier por su apoyo incondicional.

Cecilia Chela

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por darme la vida, a mis padres Manuela y Antonio, por cuanto supieron guiarme y apoyarme en mi decisión y verme útil ante la sociedad, a mi hermano Luis quien desde el cielo con su luz me iluminó y guió para alcanzar las metas fijadas, a mis hermanos/a Juana, Leodan, Fausto, Rosa, Cecilia, Elsa por darme su apoyo incondicional y por estar a mi lado cuando lo he necesitado.

Luz Pasto

II. AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal de Bolívar por brindarnos la oportunidad de desarrollarnos personal y profesionalmente

A LOS MAESTROS TUTORES

A la Ing. Clara Morejón, en calidad de Directora a los Pares Académicos Dr. Carlos Domínguez Sánchez y Ing. Marco Lara Olalla por ayudarnos en el diseño de este proyecto; ya que nos han sabido guiar brindándonos sus conocimientos y sabios consejos, por tener la paciencia necesaria en cada una de las explicaciones impartidas.

ANA CHELA y LUZ PASTO

III. CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA

ING. CLARA MOREJÓN, DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente Trabajo de Graduación denominado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2013**". Elaborada por las autoras CHELA CHELA ANA CECILIA Y PASTO PATIN LUZ MARIA, egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial, las sugerencias emitidas han sido acogidas y cumple con los parámetros establecidos dentro del reglamento.

Es todo cuanto puedo certificar para que las interesadas continúen con los trámites pertinentes que dispone la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar.

Atentamente,



ING. CLARA MOREJÓN, MSC.

Guaranda, Julio 8 del 2014

DIRECTORA.

IV. AUTORÍA NOTARIADA

Las autoras: Chela Chela Ana Cecilia y Pasto Patin Luz María, declaramos bajo juramento que el trabajo denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2013.”**Es de nuestra autoría; que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración sedemos nuestros derechos de propiedad intelectual Correspondiente a este trabajo; a la Universidad Estatal de Bolívar, según lo establecido por la ley de la Propiedad Intelectual, por la Normativa Institucional Vigente.


Autora: Ana Chela

C.I: 020197728-7


Autora: Luz Pasto

C.I: 020208638-5

Código numérico secuencial: 2014-2-01-01-P003355

Factura número: 000004385

Di 2 copias.

**ESCRITURA PÚBLICA
DECLARACION JURADA
SEÑORA ANA CECILIA CHELA CHELA Y SEÑORITA LUZ MARIA PASTO
PATIN**

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MIÉRCOLES, NUEVE DE JULIO DE DOS MIL CATORCE, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen la señora ANA CECILIA CHELA CHELA y la señorita LUZ MARIA PASTO PATIN. Las comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estados civiles, casada y soltera en su orden, capaces de contraer obligaciones, domiciliadas en esta ciudad y Cantón , a quien de conocerles doy fe en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía y papeleta de votación cuyas copias adjunto a esta escritura. Advertidas por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinadas en forma separada, de que comparecen al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentadas en debida forma, prevenidas de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declaran lo siguiente: " Previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales, que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado " PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2013", son de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autoras. Es todo cuanto podemos decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por las comparecientes, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que les fue a las comparecientes íntegramente por mí el Notario, se ratifican en todo su contenido y firman conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-



Señora Ana Cecilia Chela Chela



Señorita Luz María Pasto Patín



Doctor Guido Fabian Fierro Barragán
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA.

V. LISTA DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINAS
I. DEDICATORIA	I
II. AGRADECIMIENTO	II
III. CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA.....	III
IV. AUTORÍA NOTARIADA.....	IV
V. LISTA DE CONTENIDO.....	VI
VI. LISTAS DE TABLAS	VIII
VII. LISTA DE GRÁFICOS	IX
VIII. LISTA DE CUADROS	XI
IX. LISTA DE ANEXOS.....	XII
X. RESUMEN EJECUTIVO	XIII
XI. INTRODUCCIÓN	XV
CAPITULO I.....	1
1. TEMA	1
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	8
1.5. MARCO TEÓRICO.....	9
1.5.1. MARCO REFERENCIAL	9
1.5.2. MARCO GEOREFERENCIAL.....	10
1.5.3. MARCO LEGAL	11
1.5.4. MARCO CONCEPTUAL.....	15
1.5.5. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO	19
1.6. HIPÓTESIS.....	38
1.7. VARIABLES.	39
1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	39

1.7.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	39
1.7.3.	OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	40
1.8.	METODOLOGÍA	42
1.9.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	46
2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
2.1.	TABULACIÓN, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	48
2.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	60
2.3.	CONCLUSIONES	69
2.4.	RECOMENDACIONES.....	70
CAPITULO III.....		71
3.	PROPUESTA.....	71
3.1.	TÍTULO	71
3.2.	INTRODUCCIÓN	71
3.3.	JUSTIFICACIÓN	72
3.4.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	74
3.4.1.	OBJETIVO GENERAL	74
3.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	74
3.5.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	75
3.6.	MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	75
3.6.1.	MOMENTO EXPLICATIVO.....	75
3.6.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.....	75
3.6.1.2.	UBICACIÓN DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE.....	77
3.6.1.3.	REMODELACIÓN DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CUIDAD DE GUARANDA	77
3.6.1.4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.....	78
3.6.2.	MOMENTO PROSPECTIVO.....	105
3.6.3.	MOMENTO ESTRATÉGICO.....	108
PROPUESTA DE CAMBIO		108
3.6.4.	MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL.....	131
3.6.5.	CONCLUSIONES	141
3.6.6.	RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA		143
3.6.7.	ANEXOS	146

VI. LISTAS DE TABLAS

TABLA 1 JERARQUÍA DE LAS METAS Y DE LOS PLANES.....	25
TABLA 2 POBLACIÓN.....	44
TABLA 3 DATOS OBSERVADOS	65
TABLA 4 DATOS ESPERADOS.....	66
TABLA 5 CALCULO DEL CHI CUADRADO	67
TABLA 6 MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA	91
TABLA 7 MATRIZ DEL MEDIO INTERNO.....	93
TABLA 8 MATRIZ DEL MEDIO EXTERNO.....	95
TABLA 9 MATRIZ DE RESUMEN	98
TABLA 10 MATRIZ PONDERADA DE EVALUACIÓN DE SUSTITUTOS.....	102
TABLA 11 MATRIZ PONDERADA DE EVALUACIÓN DE COMPETIDORES ACTUALES.....	103
TABLA 12 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (2014- 2017)	138
TABLA 13 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	139
TABLA 14 PRESUPUESTO DEL ESTUDIO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	162

VII. LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 MARCO GEOREFERENCIAL.....	10
GRAFICO 2 UTILIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	26
GRAFICO 3 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.	26
GRAFICO 4 EL CARÁCTER FUTURISTA DE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	31
GRAFICO 5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 1	48
GRAFICO 6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 2.....	49
GRAFICO 7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 3.....	50
GRAFICO 8 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 4.....	51
GRAFICO 9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 4.....	51
GRAFICO 10 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 5.....	52
GRAFICO 11PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 6.....	53
GRAFICO 12PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 7.....	54
GRAFICO 13 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 8.....	55
GRAFICO 14PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 9.....	56
GRAFICO 15 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 10.....	57
GRAFICO 16 UBICACIÓN DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE (MAPAS GOOGLE).....	77
GRAFICO 17 MAPA DE PROCESOS.....	81
GRAFICO 18 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA	83
GRAFICO 19 CADENA DE VALOR	111
GRAFICO 20 MAPA DE PROCESOS.....	112
GRAFICO 21 DIAGRAMA DE FLUJO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	123
GRAFICO 22 DIAGRAMA DE FLUJO ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE.....	124
GRAFICO 23 DIAGRAMA DE FLUJO INSPECTORÍA DEL MERCADO.....	125
GRAFICO 24 DIAGRAMA DE FLUJO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	126

GRAFICO 25 DIAGRAMA DE FLUJO REPRESENTANTES DE LOS COMERCIANTES.....	127
GRAFICO 26 DIAGRAMA DE FLUJO GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	128
GRAFICO 27 DIAGRAMA DE FLUJO GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	129
GRAFICO 28 DIAGRAMA DE FLUJO SECRETARIA	130

VIII. LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
CUADRO 2 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 1.....	48
CUADRO 3 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 2.....	49
CUADRO 4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 3.....	50
CUADRO 5 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 5.....	52
CUADRO 6 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 6.....	53
CUADRO 7 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 7.....	54
CUADRO 8 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 8.....	55
CUADRO 9 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 9.....	56
CUADRO 10 TABULACIÓN DE RESULTADOS PREGUNTA # 10.....	57
CUADRO 11 ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA POR ÁREA.	131
CUADRO 12 PLAN ANUAL DE OPERACIÓN	135

IX. LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA	146
ANEXO 2 ENCUESTA DE LA ENTREVISTA.....	148
ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COMERCIANTES DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE.....	149
ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE	150
ANEXO 5 FOTOGRAFÍAS ANTES DE LA REMODELACIÓN DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE	152
ANEXO 6 LISTA DE COMERCIANTES DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE.....	154
ANEXO 7 CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE GRADO	160
ANEXO 8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017	161
ANEXO 9 PRESUPUESTO DEL ESTUDIO DEL PLAN ESTRATÉGICO	162
ANEXO 10 RECIBIDO DE LA ENTREGA DEL PLAN ESTRATÉGICO AL GADCG.....	163

X. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación se realizó con el propósito de mejorar la gestión por procesos del Mercado a través de un plan estratégico, el cual permitirá superar las debilidades de las mismas y aprovechar las oportunidades existentes.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por los que atraviesa el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda como: no existe plan estratégico que encamine su trabajo diario, desorganización a nivel de comerciantes y personal que labora en la organización, infraestructura inadecuada, malas relaciones humanas, inseguridad.

Actualmente el mercado cuenta con una remodelación en su infraestructura, el mismo que tiene nuevos servicios como: oficinas administrativas, baños adecuados, guardias, entre otros.

Para realizar el plan estratégico se debe realizar un análisis situacional del mercado, además realizando una investigación epistemológica. Toda la información que se obtenga permitirá determinar estrategias apropiadas para mejorar la situación organizacional.

La elaboración de Plan Estratégico de Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda es un proyecto factible ya que contamos con el apoyo de todos los comerciantes y su administrador esto permitirá la implementación de la gestión por procesos de la misma.

Además se brindará apoyo a los comerciantes y así podrán satisfacer las necesidades de los consumidores, mejorando la atención al cliente con ello los comerciantes obtendrán mayores ingresos, de esta manera se impulsa el desarrollo económico de la ciudad.

El plan estratégico evitará que se ejecute de manera empíricamente las actividades administrativas; permitiendo al administrador y sus colaboradores, tener objetivos claros, precisos, para lograr una buena toma de decisiones y con la finalidad de obtener el crecimiento institucional enfocado en su Misión y Visión.

Es trascendental realizar un análisis situacional de la organización tanto de lo pasado como del presente, que permita definir los aspectos positivos y negativos de la institución, con fin conocer que estrategias se debe implementar, mejorar o cambiar.

Actualmente el Mercado 10 de Noviembre cuenta con 437 puestos, en la cual están ocupadas 410 por los comerciantes, esto es de acuerdo a la nómina de los comerciantes del mercado en el año 2013, gracias a la remodelación del mercado los comerciantes cuentan con el puestos adecuados e higiénicos, para la comercialización de los producto perecibles (cárnicos, mariscos, frutas, y verduras, entre otros).

Al realizar el FODA del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, esto nos ayuda a identificar los problemas que se está dando dentro del mismo, estas informaciones nos ayudaran a determinar estrategias adecuadas para contrarrestar estos problemas.

Es indispensable que el Mercado 10 de Noviembre de ciudad de Guaranda, realice una orientación hacia sus esfuerzos, con la finalidad de tener mayor prioridad a la realización de actividades que desempeña, y aun así poder relacionar directamente con la sociedad buscando el beneficio del mejoramiento del Mercado 10 de Noviembre.

El valor obtenido en la evaluación de factores externos es de 2,40 teniendo en cuenta el diagnóstico es favorable, además demuestra que existe una mayor oportunidad de esta matriz ya que es casi la tercera parte del valor donde se identificaron los nichos que puede sacar ventajas de las oportunidades identificadas y prevenir el efecto de las amenaza, para mejorar la gestión administrativa del mercado.

XI. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico para la Gestión por Proceso del Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda constituye el soporte del Mercado donde permitirá establecer los objetivos, plantear estrategias, acciones y procesos acorde con la misión de la institución, proyectándose hacia las metas propuestas.

Al momento de ser ejecutado el plan estratégico propuesto, generará algunos beneficios como: mayor gestión en la institución, comerciantes capacitados, clientes mejor atendidos, comerciantes motivados, mayores ingresos, confiabilidad y seguridad por parte de los comerciantes para realizar sus ventas.

Plan estratégico para la gestión por proceso de Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda, implica varios conceptos que son muy importantes, siendo necesario conocer exclusivamente los conceptos en temas como: plan, planeación, planeación estratégica, estrategia, gestión, proceso, gestión procesos, estos temas serán redactados en el capítulo I. De la cual esto nos ayuda a desarrollar nuestro proyecto de tesis adecuadamente.

El capítulo II. Comprende metodología donde se establecen las técnicas de recolección de datos como: encuestas, entrevistas. Una vez realizado el procesamiento de datos por los informantes que en este caso son los comerciantes y luego de obtener los resultados, para comprobar la hipótesis planteada en el presente trabajo. De acuerdo a las encuestas realizadas nos hemos podido dar cuenta que la mayoría de los encuestados desconocen los lineamientos básicos que deben guiar al Mercado 10 de Noviembre, lo que dificulta el cumplimiento de las metas trazadas para el crecimiento de esta institución.

En capítulo III. El desarrollo de nuestra propuesta se establece en las teorías y modelos de los autores antes detallados, un esquema de modelo de planificación estratégica, estructurados con algunas variaciones, el mismo que se adecua a la realidad del Mercado 10 de Noviembre, mediante la propuesta procuramos solucionar los problemas detectados en la investigación realizada que consta de cuatro momentos.

El momento explicativo: es la análisis situacional donde se describió la visión, misión, objetivos, políticas y también los medios interno (fortaleza, debilidad) y medios externos (oportunidad, amenazas).

Se realizó un estudio exhaustivo de la situación actual, del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, es indispensable conocer las obligaciones, derechos, prohibiciones de los señores comerciantes, información que nos permitirá tener un mejor conocimiento de la administración y de los procesos que se llevan a cabo en la administración del mercado; donde podremos identificar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS que tiene actualmente.

El momento prospectivo o normativo: Escenario Tendencial, de acuerdo a la investigación realizada si el Mercado continúa con las falencias o problemas que se presentan se enfrentara aspectos como: imagen desacreditada, desorganización, Mala gestión, Incremento de inseguridad

Escenario Deseable: existe la predisposición del Administrador del Mercado 10 de Noviembre, para realizar gestiones que permitan reducir los problemas existentes, como por ejemplo realizar alianzas con instituciones que puedan brindar capacitaciones a los comerciantes, realizar trámites pertinentes para la designación de guardias.

Escenario Factible: ante los cambios continuos que viven en la actualidad tanto las empresas públicas y privadas creemos que la planificación a través de procesos es una forma de llevar a la organización al éxito.

Redefinición de la Misión, Visión: con la información que se ha podido obtener a través del administrador del mercado se pudo establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de acuerdo a ello se podrá proponer una nueva misión, visión del mercado 10 de Noviembre.

Momento estratégico: tenemos la identificación y selección de estrategias de cambios donde se identificaran las estrategias de la propuesta por Área.

En el momento táctico operacional: La planificación estratégica propuesta generara diferente costo, por lo cual se dará a conocer claramente las formas de financiamiento, es necesario conocer en número si es aceptable o no el proyecto.

CAPITULO I

1. TEMA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO
10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2013.

1.1. ANTECEDENTES

En el Ecuador desde hace décadas han existido los mercados de abastos, donde se comercializan una variedad de productos al gusto de cada consumidor; existen varios mercados municipales las cuales se encuentran ubicadas en diferentes ciudades, bajo la administración de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

En varias ciudades del país se han realizado la Feria del “Buen Vivir” que organiza y promueve el Programa Aliméntate Ecuador del ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), con el fin de abrir espacios para la promoción de la salud y los beneficios de una sana y nutritiva alimentación; además transformar los mercados y ferias del Ecuador.

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador y del Plan Nacional de Desarrollo el gobierno incorpora una nueva visión de un cambio de gran trascendencia para la vida del país, donde el eje principal para el desarrollo es el ser humano y su objetivo primordial es conseguir el Sumak Kawsay o Buen Vivir, con el propósito de perfeccionar la calidad de vida de las personas, desarrollando sus capacidades y potencialidades, con el fin de contar con un sistema económico que origine la igualdad en beneficios al desarrollo del país.

Según el Art. 280 de la Constitución del Ecuador en el Capítulo segundo de la Planificación participativa para el desarrollo manifiesta que “El plan nacional de desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobierno autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores” (Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2017, p. 134)

Los principales problemas que se han suscitado a nivel nacional han sido de insalubridad en los lugares de expendio de productos y son responsabilidades directas que las asumen la administración y los comerciantes de las diferentes secciones del mercado.

En la provincia Bolívar, en sus diferentes cantones existen estos tradicionales mercados, los cuales presentan diferentes problemas; en la ciudad de Guaranda existen dos principales mercados: Mercado 24 de mayo y el Mercado 10 de noviembre.

El Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda está situada al sur de la ciudad a unos pocos pasos del Colegio Ángel Solivio Chaves, la actividad permanente que los comerciantes realizan dentro del mercado es que su procesos de labores empiezan desde las tempranas horas, y brindan productos de primera necesidad.

Antes de que se realizara la remodelación de la infraestructura del Mercado 10 de Noviembre, la administraban los comisarios de turno de una manera empírica sin regirse a una planificación que los guiara, donde existían demasiada desorganización, la instalaciones eran inadecuados y la insalubridad.

Actualmente el mercado cuenta con una remodelación en su infraestructura, el mismo que tiene nuevos servicios como: oficinas administrativas, baños adecuados, guardias, entre otros.

Esta remodelación ha permitido además minimizar el problema de la delincuencia ya que dentro del mercado existe orden y mayor seguridad, ayudando en sí a mejorar la imagen del mercado y de la Ciudad de Guaranda.

Estos cambios no han permitido mejorar el desempeño de cada comerciante en su totalidad, además la administración no cuenta con un plan que encamine su gestión, por lo cual se ha visto la necesidad de proponer diferentes estrategias, que permitan minimizar este problema.

El éxito de cualquier organización sea pública o privada depende de su buena gestión y aplicación correcta del proceso administrativo, utilizando de manera eficiente, eficaz y económico los recursos que posee lo cual promueve al desarrollo de la organización.

Toda entidad por más pequeña que sea debe realizar una planificación estratégica que le permita enfocarse hacia donde se dirige, permitiéndole realizar una adecuada administración de todos los recursos disponibles con los que cuenta tanto humanos, materiales, tecnológicos y económicos. Tomando en cuenta los cambios continuos que se dan en su entorno.

Para realizar el plan estratégico se debe realizar un análisis situacional del mercado, además realizando una investigación epistemológica. Toda la información que se obtenga permitirá determinar estrategias apropiadas para mejorar la situación organizacional.

El propósito de nuestra investigación mejorar la gestión por procesos del mercado a través de un plan estratégico, el cual permitirá superar las debilidades de las mismas y aprovechar las oportunidades existentes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede contribuir un plan estratégico en la gestión por procesos del mercado
10 de noviembre de la ciudad de Guaranda, Año 2013?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Visto la realidad en la que se desenvuelven los mercados municipales de nuestra ciudad, al no poseer con los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas; hemos creído importante realizar la presente investigación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA EN EL AÑO , 2013”**; ya que en el mismo recogerá las principales líneas de acción, es decir la estrategia que una entidad u organización debe seguir, para su buen funcionamiento. Con el fin de dar alternativas de solución a los problemas de la institución el mismo que beneficiará de manera directa a la administración, al personal que labora, comerciantes y consumidores.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por las que atraviesa el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda como: no existe plan estratégico que encamine su trabajo diario, desorganización a nivel de comerciantes y personal que labora en la organización, infraestructura inadecuada, malas relaciones humanas, inseguridad, la inexistencia de diagramas de flujo donde se definan los procesos que se llevan a cabo en el Mercado.

Por lo señalado se JUSTIFICA, elaborar un Plan Estratégico con la finalidad de implementar una gestión por procesos acorde a la organización, procesos que permitirán un trabajo en equipo con todos los involucrados, de esta manera se utilizara mejor los recursos con los que cuenta, también se podrá programar las debidas capacitaciones para los comerciantes y por ende se brindara un servicio de calidad a los consumidores, además se trabajara enfocándose a los objetivos, políticas, estrategias y procesos, que permitirán el cumplimiento de la misión y visión establecida, de este modo se cumplirá con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo el cual busca el Sumak Kawsay (Buen Vivir) de los ciudadanos.

Toda organización para cumplir con sus objetivos y metas trazadas deben contar una planificación que les permita cubrir con responsabilidad las funciones designadas, es así que con el presente trabajo podremos cubrir esta necesidad, ayudando a brindar un mejorar servicio a la comunidad Guarandeña.

Al no contar el Mercado 10 de Noviembre con un Plan Estratégico, se dificulta su Gestión Administrativa, en la consecución de objetivos institucionales como: capacitación en relaciones humanas enfocados en la atención al cliente y el trabajo en equipo, además tener una infraestructura adecuada, esto ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la institución.

Es un proyecto factible la elaboración de Plan Estratégico de Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda ya que contamos con el apoyo de todos los comerciantes y su administrador esto permitirá la implementación de la gestión por procesos de la misma, además se brindara apoyo a los comerciantes y así podrán satisfacer las necesidades de los consumidores, mejorando la atención al cliente con ello los comerciantes obtendrán mayores ingresos, de esta manera se impulsa el desarrollo económico de la ciudad.

Este trabajo pretende contribuir a los actores del Mercado 10 de Noviembre, a que reflexionen sobre la importancia de la Planificación Estratégica para la gestión por procesos hacia la consecución de las necesidades básicas de la institución. Al mismo tiempo se lograra una mayor gestión en la institución, comerciantes capacitados, clientes mejor atendidos, comerciantes motivados, mayores ingresos, confiabilidad y seguridad por parte de los comerciantes para realizar sus ventas.

La presente investigación nos servirá de beneficio como requisito previo a la obtención del título en Ingenieras Comerciales, para su realización se recibió la colaboración decidida de los comerciantes, administrador, y personal que labora en el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico, como una herramienta para la gestión por procesos en el mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda en el año 2013.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico organizacional del Mercado 10 de Noviembre, mediante el análisis FODA.
- Identificar el tipo de planificación que utiliza el mercado 10 de Noviembre.
- Establecer una matriz de estrategias con base en el análisis de las matrices FODA para el plan estratégico.
- Elaborar un plan estratégico tomando en cuenta los momentos de la planificación, que contribuya en la gestión por procesos en el mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. MARCO REFERENCIAL

El Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, está situado al sur de la ciudad, en las calles sucre y espejo a pocos pasos de Colegio Ángel Polivio Chaves.

De acuerdo a la revista de la administración 2009-2014 del Mercado 10 de Noviembre o Mercado Municipal, se creó con el fin de comercializarlos diferentes productos de la costa y sierra, para satisfacer las necesidades de los habitantes de Guaranda. El Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda se ubica en la parte central por lo que es fácil el acceso desde cualquier punto de la ciudad. Su construcción data desde el año de 1944, en la administración del Alcalde Municipal, Gabriel Silva del Pozo quien expropiar los terrenos de la familia Maiguashca y comienza con mingas cantonales, trabajo al cual no se volcó Guaranda sino todas las parroquias, aquí tuvo como sus principales colaboradores a Mons. Silvio Luis Aro, Párroco de Guaranda, el Ing. Abel Torres Oleas pese a todo esfuerzo desplegado no se logra concluir el inmenso mercado el factor económico flaquea y es así que en la administración del Alcalde Humberto Chávez Paredes en el año de 1954 se logra concluir e inaugura en tan majestuosa obra en beneficio de la colectividad Guarandena.

Teniendo el feliz acierto las autoridades de aquella época de designar al mercado de la ciudad Mercado 10 de Noviembre, ha sido remodelado en varias administraciones, la última intervención de este mercado se llevó a cabo durante la administración del Alcalde Lic., Alberto Coles (2001-2009) con la finalidad de mejorar su presentación y brindar comodidad a los comerciantes y una mejor atención a la ciudadanía. (Consejo Municipal, 2005, p. 5)

1.5.2. MARCO GEOREFERENCIAL

Grafico 1 Marco Georeferencial



1.5.3. MARCO LEGAL

Constitución de la República del Ecuador

El presente trabajo de investigación se sustenta en los siguientes artículos de la constitución según sus secciones.

Educación.

“Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.” (Constitución de la Republica del Ecuador, 2013-2017, p. 24)

“Art. 350.- El sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesión con visión científica y humanística; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo

Art. 351.- El Sistema de Educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del dialogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global” (Asamblea Nacional Constitucion de la Republica del Ecuador Seccion primera de Educacion, 2008, p. 159).

Ley Orgánica de Educación Superior

“Art. 144.- Tesis digitalizadas.-Todas las instituciones de educación superior estarán obligadas a entregar las tesis que se elaboren para la obtención de título académicos de grado y posgrado en formato digital para ser integradas al Sistema nacional de información de la Educación Superior para su difusión pública restando los derechos de autor.” (Corporación de Estudios y Publicación, 2010)

Reglamento de Régimen Académico

El presente trabajo de grado de grado se sustenta en los reglamentos mencionados a continuación.

Art.20.- De la nomenclatura de los títulos.- El Reglamento de Régimen Académico incorporara la nomenclatura de los títulos profesionales y los grados académicos que expidan las instituciones de educación superior estableciendo su unificación y armonización nacional, tomando en cuenta los parámetros internacionales.

Art. 21.- De la oferta y ejecución de programas de educación superior.- La SENESCYT será el organismo encargado de verificar que la oferta y ejecución de los programas de educación superior que se imparten en el país cuenten con las autorizaciones respectivas y sean ofertados por instituciones de educación superior legalmente reconocidas.

Art.23. En el tercer nivel o de pregrados que requiere:

23.1 Para obtener el grado académico de licenciados o título profesional universitario o politécnico, la aprobación de una mínimo de doscientos veinticinco (225) créditos del programa académico. Además, se debe realizar el trabajo de titulación correspondiente, con un valor de veinte (20) créditos y cumplir con las horas de pasantías pre profesional y de vinculación con la colectividad en los campos de su especialidad, definidas, planificadas y tutoradas en el área específica de la carrera, para lo cual cada institución deberá designar un documento que garantice su cumplimiento.

Del trabajo de titulación

Art. 34. El trabajo de graduación o titulación constituye uno de los requisitos obligatorios para la obtención del título o grado en cualquiera de los niveles de formación. Dicho trabajo pueden ser estructurados de manera independiente o como consecuencia de un seminario de fin de carrera, de acuerdo a la normativa de cada institución.

Art. 35. El estudiante, una vez egresado, dispondrá como máximo de un año para el nivel técnico superior y de dos años para el tercer nivel o de pregrado, para culminar su trabajo de titulación o graduación; pasado este tiempo se someterá a los requerimientos de actuación de conocimiento determinados por la institución y los relacionados con el trabajo de titulación o graduación. Los programas de cuarto nivel o de posgrado se regirán por su propio reglamento.

Art 36. Las instituciones de educación superior pueden autorizar la denuncia del tema de graduación o titulación, una vez que el estudiante de tercer nivel o de pregrado haya aprobado al menos el 80% de programa académico.

Art. 37. Los trabajos de graduación o titulación se definen de la siguiente manera de acuerdo a los títulos o grados que se otorgan:

Para la obtención del grado académico de licenciado o del título Profesional universitario o politécnico, el estudiante debe realizar y defender un proyecto de la investigación conducente a una propuesta para resolver un problema o situación práctica, con característica de viabilidad, rentabilidad y originalidad en los aspectos de acciones, condiciones de aplicación, recursos, tiempo y resultados esperados.

Art. 38. Las institución de educación superior deberán verificar, con la base de datos del CONESUP, los temas de trabajo de titulación o graduación, con el fin de proponer a la innovación, diversificación y calidad en los trabajo investigativos, y no repetir investigaciones ya realizadas.

Art.39. Los casos de plagio de trabajo de graduación o titulación serán sancionados en acuerdo a lo dispuesto en el artículo 101 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Ordenanza Municipal.

“Que el 22 de septiembre del 2005, se expidió la ordenanza que Reglamenta la Administración, funcionamiento, uso y control de los Mercados Minoristas del Cantón Guaranda.

Que es necesario lograr el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas en la ordenanza antes mencionadas.

Que se debe reglamentar el correcto funcionamiento y operatividad del mercado con una gestión profesionalizada y convirtiéndolos en grandes centros de ocio, con una clara orientación hacia el futuro.

Que, es imperioso establecer mecanismos de control interno y normar su funcionamiento.

Art.20.- La administración del mercado tiene la facultad de dictar las disposiciones que considere necesarias para un buen manejo y orden en el funcionamiento del mercado: modificara el horario de los empleados del ramo adecuándolo a los requerimientos y necesidades del correcto funcionamiento del mercado.” (Municipal, 2005, pp. 1,7)

1.5.4. MARCO CONCEPTUAL

Plan.- “Los planes son documentos que describen como se lograrán los objetivos. Por lo general incluye asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes desarrollan tanto objetivos como planes.” (Robbins, Stephen P y Coulter, Mary, 2010, p. 146)

Se puede definir que un plan son actividades que permiten emprender trabajos, proyectos también se ha definido como un documento en el que se conocen las cosas que se pretenden hacer y la forma en que se piensa llevarlas a cabo, con la finalidad de cumplir una meta personal u organizacional.

También se puede mencionar que el plan representa la culminación de los esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas; del plan se derivan los programas y los proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos para obtener un proceso económico y social.

Planeación.-“Incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial, la planeación cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, los gemelos siameses de la administración. Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea de control) a menos de que primero de que estén seguros de adonde quieren ir (parte de la tarea de planeación). De esta manera, los planes aportan los estándares de control”. (Kontz, Harol; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark., 2008, p. 106)

La planeación es uno de los elementos del proceso administrativo, donde nos permiten establecer objetivos es decir, definir claramente que es lo que quiero hacer y donde quiero llegar, para lo cual se debe establecer pasos concretos que se deben

seguir, estableciendo el tiempo y recursos necesarios para su realización. Además la planeación contribuye en la toma de decisiones, de una organización se debe considerar diferentes alternativas y seleccionar la mejor, de esta manera podremos prepararnos y anticiparnos a las dificultades que presentan en el futuro es una forma de tomar decisiones por anticipado.

Planeación Estratégica

“La PE es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permita gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno.” (Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, 2011, p. 276)

La Planeación Estratégica ayuda a las empresas, organizaciones e instituciones públicas a tener claro sus objetivos, estrategias, políticas para lo cual se debe definir un programa de acción para alcanzarlos. De esa manera se separa un problema complejo en pequeñas partes que se han de ir realizando poco a poco. También se puede definir que la planeación estratégica es una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la empresa al entorno cambiante en el que viven hoy en día las empresas, logrando el máximo de eficiencia, eficacia y economía en la producción de productos o prestación de servicios.

Estrategia.-“La estrategia es básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y actuación, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia la estrategia es un elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes las más conveniente, de acuerdo con los factores interno y externo de la organización.” (Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Año., 2011, p. 4)

“La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa. La estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse

al futuro es inventándolo y construyéndolo.” (Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, 2011, p. 276)

Gestión.- “Se considera a la gestión a una serie de actividad que se plasma en planeación, control y ejecución que se basa como finalidad de proporcionar los elementos de proceso dentro de una organización ya sea en el área administrativa o técnica. En cuanto al proceso se manifiesta a un conjunto de actividad que conlleva una mutua relación con la perspectiva de transformar ciertos componentes o actividades en dicho producto o servicio con un valor agregado.

“El termino gestión es de origen Europeo. En el Diccionario de la Real Academia Española, edición 1987, se dice que es “acción y efecto de gestionar”, es decir, “hacer diligencia conducente al logro de negocio o deseo cualquier”” (Jaramillo Villafuerte Ramiro, 2012, p. 37)

La Gestión reorganiza todos los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar los objetivos establecidos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Proceso

“Se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. En cualquier organización, existe una red de procesos que precisan gestionarse y mejorarse. Entre los procesos están aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la organización y la obtención de sus resultados. Estos procesos, que deben ser identificados, normalmente traspasan los límites funcionales y departamentales y requieren especial atención. Se suele establecer un propietario del proceso, con responsabilidad sobre el mismo, que se ocupe de su gestión y mejora, coordinando a las partes implicadas. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas de mayor valor añadido.” (SECOT voluntariado de asesoramiento empresarial, 2009)

Se puede definir proceso a un conjunto de actividad que conlleva una mutua relacion dentro de una organización, tambien se puede considerar que en cualquier institucion

existe una red que tiene como finalidad de ayudar a desarrollar la gestión de la mejor manera utilizando las mejores estrategias.

Gestión por procesos

“La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa -efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).” (Rey, Peteiro Domingo, 2010)

La gestión por procesos es primordial para una mejora establecida dentro de todos los ámbitos de las instituciones que conlleva al logro de los objetivos establecidos, con buenos resultados como empleados proactivos y apropiados del conocimiento, el reconocimiento de nuestros clientes e incursión en mercados competitivos.

Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interrelacionales e integrando eficazmente a las personas.

1.5.5. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

En la actualidad todas las organizaciones sean públicas o privadas diseñan planes estratégicos que les ayuda a orientarse al cumplimiento de los objetivos que se han establecido. Existen planes a corto, mediano y largo plazo dependiendo de la institución a la cual este dirigida.

PLAN

“Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado, donde se describe la trayectoria operacional de una empresa o negocio con una proyección de objetivos y metas. Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado.

A un plan se considera todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito donde se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan” (Koch, Richard., 2000, p. 56)

PLANIFICACIÓN

“Es un proceso en el cual está orientado al establecimiento de las metas y en especificar las acciones que se deben desarrollar para conseguirlas, optando por las diversas posibilidades que incluye el conjunto de acciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos previstos de manera más eficiente y eficaz posible.

Planificar abarca definir los objetivos, establecer estrategias para alcanzar las metas propuestas, preparar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

También se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará). (Robbins, Stephen, Denzo David), 2002, p. 80”

Proceso básico de la planeación.

“Puesto que la planeación es un proceso de decisión se estará decidiendo que hacer y cómo hacerlo, sus pasos importantes se parecen a los pasos básicos de la toma de decisiones. La toma de decisiones y planeación ambas se mueven en un ciclo, no en una sola dirección. Los resultados de las decisiones y de los planes se evalúan y, de ser necesario se revisan. A continuación se describirá en detalle el proceso básico de la planeación:

Paso1. Análisis situacional.

Conforme la contingencia se acerca la planeación da inicio al análisis de la situación dentro de las restricciones de tiempo y de recursos, los planeadores deben reunir interpretar y resumir toda la información importante que se requieren para la planeación. El análisis general de la situación estudia los eventos pasados, examina las condiciones actuales intenta pronosticar las tendencias futura. Se enfoca en las fuerzas internas que existen en la organización o en la unidad de trabajo y, de forma coherente con la perspectiva de sistemas abiertos, examina las influencias del ambiente externo. El resultado de este paso es la identificación y el diagnóstico de suposiciones, aspectos y problemas de la planeación.

Paso2. Metas y planes alternativos.

Sobre la base del análisis situacional, el proceso de la planeación debe generar metas alternativas para el futuro, así como planes alternativos que puedan ser de utilidad para alcanzar dichas metas.

Este paso del proceso debe enfatizar la creatividad y alentar a los directivos y empleados a pensar en términos amplios acerca de sus trabajos. En cuanto se haya desarrollado una gama de alternativas, los méritos de estos planes y metas deben ser evaluados.

Paso 3. Evaluación de la meta y del plan.

En seguida los directores evaluarán las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta o plan alternativo. Deben priorizar estas metas e, incluso eliminar algunas de ellas.

Además, los directores deben considerar cuidadosamente las implicaciones de planes alternativos para cumplir con metas de alta prioridad. De forma particular, tiene que prestar atención al costo de cada iniciativa y el retorno de inversión que esperan.

Paso 4. Selección de la meta y el plan.

Una vez que los directores han evaluado las diferentes metas y los planes, seleccionaran aquellos que sean más adecuados y factibles. El proceso de evaluación identificara las prioridades y los beneficios de las metas y los planes.

Paso 5. La implementación.

Una vez que los directores han seleccionado las metas y los planes, deben implementar los planes diseñados para alcanzar las metas. No hay que olvidar que aun los mejores planes son inútiles si no se implementan correctamente. Los directores y los empleados deben entender los planes, contar con los recursos para implementarlos y estar motivados para hacerlo.

Paso 6. Monitoreo y control.

Si bien muchas veces es ignorado, el sexto paso del proceso de planeación formal, el monitoreo y el control, es esencial. Sin él nunca se sabrá si el plan tendrá éxito.

Como se mencionó anteriormente, la planeación gira alrededor de un ciclo; es un proceso continuo y repetitivo. Los directores deben monitorear continuamente el desempeño real de sus unidades de trabajo y compararlas con las metas de la unidad y sus planes. También tiene que desarrollar sistemas de control para medir el desempeño y permitir la acción correctiva cuando los planes son implementados de forma inadecuada, o cuando las situaciones se modifican.” (Senell, Scott A y Bateman, Thomas S., 2009, pp. 132,133,135,136)

Definición de Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento de actuación que nos permite aclarar lo que queremos conseguir en el futuro, además establecer de cómo pretendemos lograrlo.

También se debe tener en cuenta que un plan estratégico es cuantitativo ya que se establece las cifras que debe alcanzar la compañía, describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir e indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

“El plan estratégico es el documento que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

Hacer un plan estratégico es cómo usar unos lentes especiales para agudizar nuestra vista. Al usarlos, se consigue enfocar cosas mucho más lejanas de lo que se está acostumbrado a ver. Así, se percibe toda una dimensión visual que antes era completamente desconocida y ajena a nosotros. Este nuevo y amplio panorama puede ayudar a tomar decisiones mucho más convenientes, o en el caso de la empresa, decisiones más rentables.

Al plan estratégico también se lo podría llamar “plan producto/mercado a largo plazo”, ya que es resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales. Su principal esfuerzo se enfoca en tres aspectos que son: el producto (que hace la empresa), el mercado (para quien lo hace) y los propósitos de la organización (por que lo hace).” (Lerma, Alejandro y Bárcena, Sergio., 2012, pp. 30,31,32,33)

Tipos de planeación.

Planeación normativa

“Una dimensión de la planeación normativa se enfoca hacia el interior de las organizaciones encargándose de construir, modificar o adaptar el marco de políticas, normas y reglas que habrán de regir a la empresa o institución con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada.

Al desarrollar la planeación normativa, se establecen los acuerdos mínimos de convivencia y participación necesarios para desarrollar cualquier proceso productivo.

Concluyendo la planeación normativa se realiza para guiar, mantener el control, respeto y disciplina, para así poder realizar con el menor grado de contratiempos, resolviendo diferencias internas, los procesos primigenios y gerenciales de la organización” (Lerma Alejandro y Bárcena Sergio, 2012, pp. 15,16,17)

“La planeación Normativa es más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyecciones a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos de nivel organizacional.
- **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.
- **Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.” (Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão, 2011, p. 26)

Planeación táctica

“Esta categoría de planeación se ubica en la mitad de esquema piramidal mostrado previamente, ya que:

Se desarrolla a nivel gerencial

Su ámbito temporal de aplicación es a mediano plazo (hasta un año).

El plan táctico esencialmente aspira a encontrar los mejores medios posibles para hacer más eficiente la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla, en el mediano plazo.” (Lerma Alejandro y Bárcena Sergio, 2012, pp. 15,16,17)

Además es importante recalcar que se deriva de las directrices del plan estratégico, se enfoca a cada área de la organización. Se encuentra a cargo del mando medio de la organización y busca coordinar las actividades y recursos disponibles.

“La planeación táctica es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a medio plazo, por lo general es anual.
- **Alcance:** Abarca a cada departamento con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- **Contenido:** Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- **Definición:** Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.” (Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão, 2011)

Planeación Operativa.

“Para Stoner y Freeman (1996), la planeación operativa constante de acciones detalladas bien definidas que tal vez no se reiteren posteriormente de la misma manera.

Se faculta de especificar los trabajos que se deben seguir para desarrollar las actividades habituales que se realiza, de una manera eficiencia dentro de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados a largo plazo. Su resultado es conseguir las metas a corto plazo.

El plan operativo sirve para enfrentar los retos vividos diariamente y determinando labores de una manera adecuada a los personales de la organización para obtener los resultado con menor recursos y esfuerzo.

“La planeación operativa es la que abarca cada tarea o actividades específicas. Sus principales características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyecciones a corto plazo, es inmediato.
- **Alcance:** Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- **Contenido:** Detallado, específico y analítico.
- **Definición:** Está en manos del nivel operativo y c concentra en cada tarea o actividad.” (Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão, 2011, p. 26)

Tipos de planeación	Nivel directivo	Nivel de detalle	Horizonte del tiempo
Estratégico	Alto	Bajo	Largo(3 a 7 años)
Táctico	Medio	Medio	Medio (1 a 2 años)
Operativo	Gerentes	Alto	Corto (menos de 1 año)

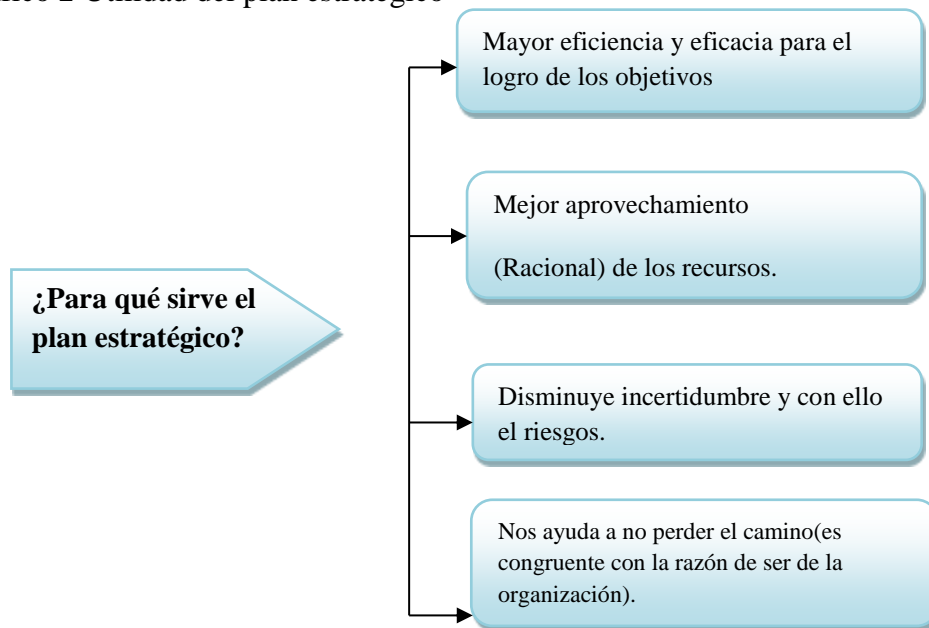
Tabla 1 Jerarquía de las metas y de los planes.

Fuente: Senell, Scott A y Bateman, Thomas S. (2009)

Para qué sirve el plan estratégico

“Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.

Grafico 2 Utilidad del plan estratégico



Fuente: Lerma, Alejandro y Bárcena, Sergio. (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales

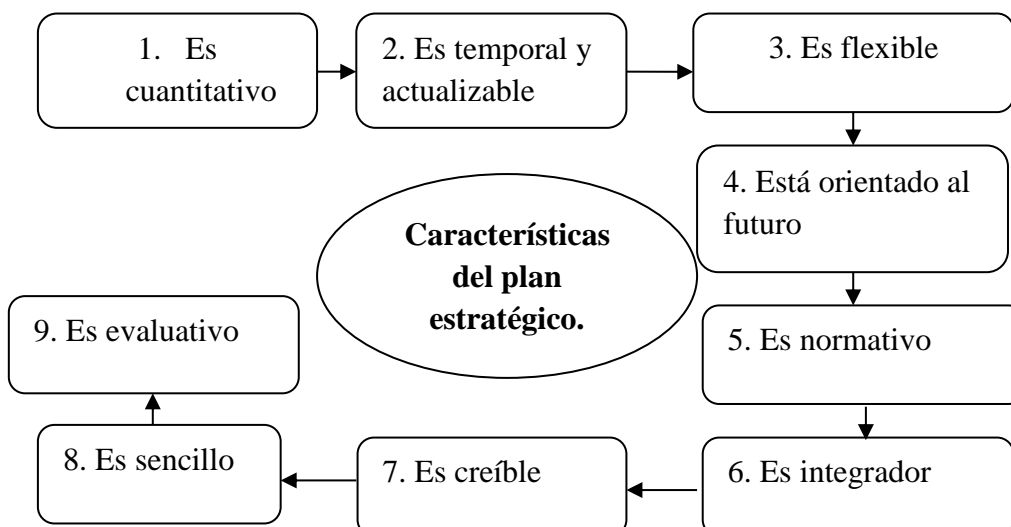


Grafico 3 Características del plan estratégico

Fuente: Lerma, Alejandro y Bárcena, Sergio. (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales

Es cuantitativo. Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.

Es temporal y actualizable. Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.

Es flexible. Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.

Está orientado a futuro. Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.

Es normativo. Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

Es integrador. Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.

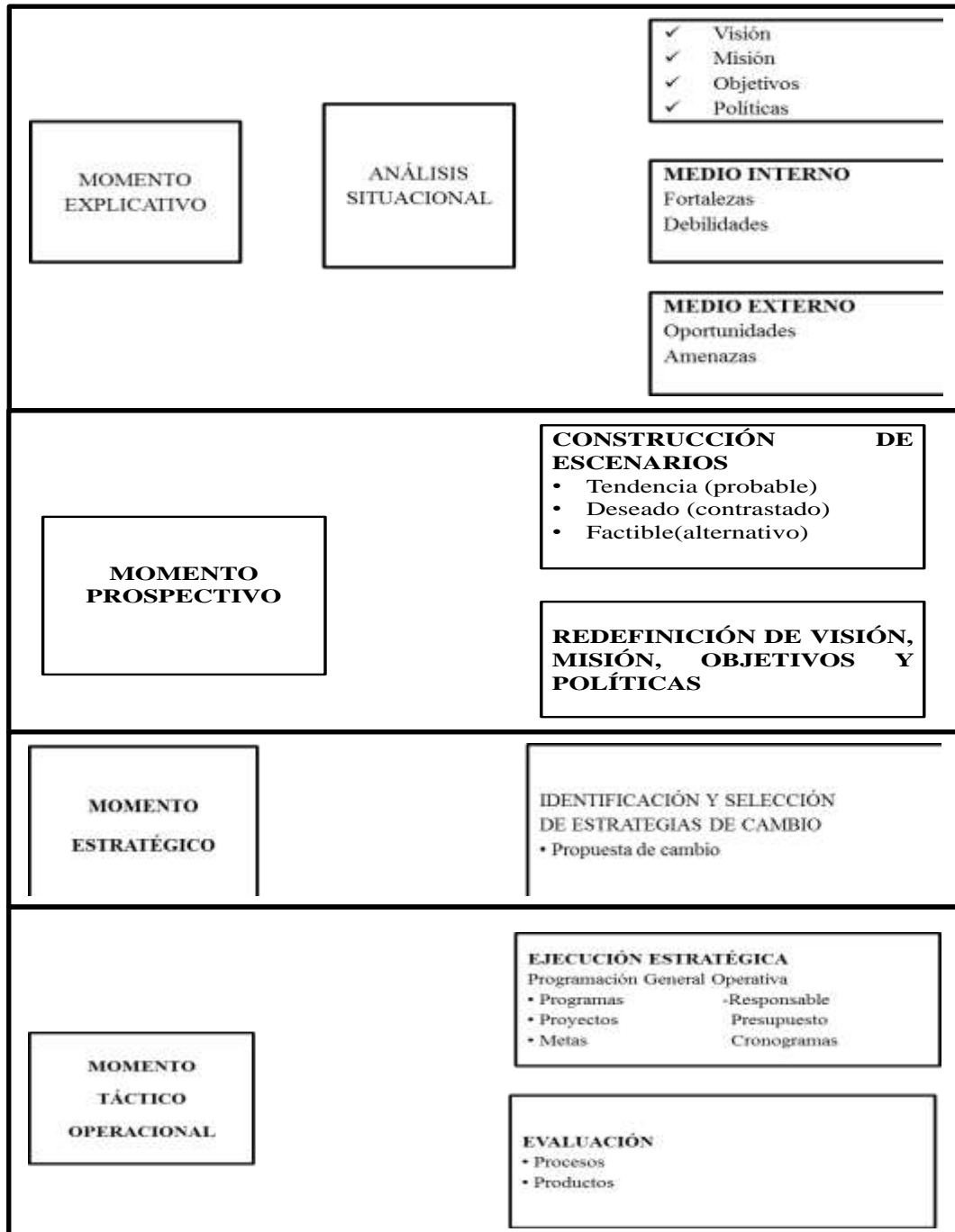
Es creíble. Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.

Es sencillo. Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctica posible.

Es evaluativo. Da pie a la retroalimentación.” (Lerma, Alejandro y Bárcena, Sergio., 2012)

Modelos de planificación estratégica

Los principales modelos de planificación que se han aplicado en el sector público, como en el privado, giran alrededor de los siguientes:



Cuadro 1 Modelos de planificación estratégica

Fuente: Aranda, Alcides; Planificación Estratégica, Loja 2008. Pág. 38

MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según (Carlos Matus, 2006)“define 4 momentos fundamentales:

Momento Explicativo: En el cual el actor que planifica intenta explicarse las causas de los problemas que enfrenta en su gestión, interrogándose continuamente sobre las oportunidades y posibilidades con que cuenta. El diagnóstico y la explicación situacional no es un monólogo del planificador (a la usanza tradicional) sino un diálogo entre varios actores sociales.

Momento Normativo: En el cual quien planifica diseña “como debe ser la realidad” o la situación. Es el momento que la planificación tradicional, identificó con la totalidad del proceso de planificación, centrando su interés casi exclusivamente en la disponibilidad de recursos, descuidando la eficacia direccional de sus operaciones para alcanzar la situación objetivo. Es un momento dinámico orientado a explorar escenarios diversos de cálculo, relaciones sistémico – causales y estrategias disímiles.

Momento Estratégico: En el cual el actor que planifica se aboca a la construcción de viabilidad del diseño normativo. Así quien planifica debe abocarse a calcular cómo sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de los objetivos. Dichos obstáculos se originan en restricciones: de poder político, de recursos económicos y de capacidades organizativas e institucionales. La planificación es un cálculo que precede y preside la acción. Cálculo y acción son inseparables.

Momento Teórico-Operacional: El cálculo para la acción es el centro de este momento. Tienen como cometido orientar los pasos sucesivos y evaluarlos en relación a la situación – objetiva, no sola para corroborar la aproximación con respecto a ella, sino también, para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo los pasos siguientes.”

MISIÓN

“Significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es el la declaración de su propósito y alcance en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta:

¿Cuál es el negocio de la organización?

Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker, la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar sobre el asunto.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza de negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividad en lo que la organización se debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Importancia de la declaración de la misión.

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene mucha consecuencia importante:

- Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección porque presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
- Evita el riesgo de que se persiga propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
- Fundamentan la asignación de recursos al temor de la mira que establece la misión.
- Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico por que define las categorías de las tareas que se cumplirán.
- Hacen coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

VISIÓN

Significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia.

La imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en el que trabaja, invierten a donde hacen negocio.” (Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão., 2011, pp. 73,74,75)

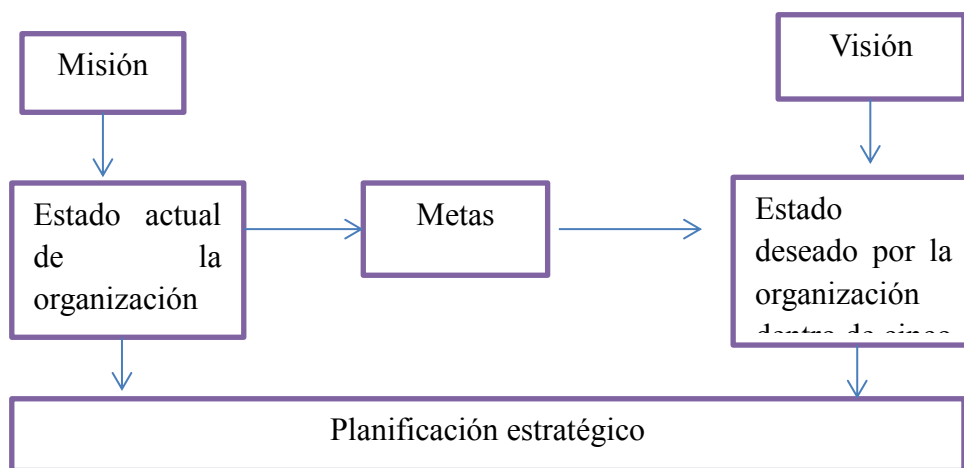


Grafico 4 El carácter futurista de la visión de la organización

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión de talento humano*. México: D.F. Pág. 69

VALORES

“Un valor es la creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas.

En realidad, los valores que definen una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. En lo que ocurre cuando se

afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización, pero los dirigentes insiste en los horarios rígidos y en el adelgazamiento con recortes del personal, lo cual demuestra con claridad cómo se practican los valores de la organización.” (Chiavenato, Idalberto, 2009, p. 66)

OBJETIVOS

Según Steiner, (2000) los objetivos son resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable. Conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito.

METAS

Según Amitai Etzioni (1964), son estados deseados de los asuntos o resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar.

“Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de un año), y usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.

Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos. Las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constante cambio y se organizan de manera jerárquica.” (Sergio, Lerma Alejandro y Bárcena, 2012)

Análisis FODA

“Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas.

Este modelo de análisis combina e interrelaciona las características internas de la organización con las del mercado y del medio ambiente en donde opera.

En el estudio interno se pone especial atención en las capacidades o fuerzas, en tanto que el estudio externo del mercado y del medio ambiente se dirige a la detección de oportunidades y amenazas, o mejor dicho, riesgo que puedan poner en peligro o dificultar el desempeño de la organización.

Aunque la identificación de fuerzas y debilidades primordialmente se hace de la propia organización, también suele resultar conveniente hacerla con respecto a los competidores, para que la comparación entre nuestro perfil competitivo y el de nuestros adversarios de mercado, surjan estrategias y tácticas concretas, para a pesar de ellos, o en contra de ellos lograr nuestros objetivos.

En cuanto a las oportunidades, se puede afirmar que estas se convierten en beneficios concretos para la organización, siempre y cuando las aproveche, es decir, que desarrolle estrategias y / o acciones para capitalizar los potenciales beneficios.

En lo referente a las amenazas o riesgos, estas perderán o reducirán su peligrosidad o acción perniciosa, cuando, enterado de su presencia, se haga algo para esquivarlas o contrarrestarlas.

Como resultado del análisis FODA, se deberán formular las estrategias y acciones que encaminen a desarrollar un mejor nivel competitivo y a lograr los objetivos.”
(Lerma, 2012, pp. 30,31)

Análisis interno

“Fortaleza. Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recurso o conocimientos aproximadamente a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a las personas o empresa en una situación de ventaja respecto de la competencia. Para conocer las fuerzas es necesario estudiar por áreas.

Debilidad. Puede encontrarse como limitación internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas.

Análisis externo

Oportunidades. Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno.

Amenazas. Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa.” (Alejandro E. Lerma y Kirchner. Sergio Bárcena Juárez., 2012, pp. 51,53)

5.5.2 CONCEPTO DE GESTIÓN.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado, señala que la gestión es el trabajo de administrar, realizar actividades coordinadas para el logro de un objetivo, o un deseo cualquiera.

“El término Gestión proviene del latín Gestio = ONIS: conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto acción y efecto de administrar o dirigir algún asunto; resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad.

El concepto de Gestión se lo puede precisar bajo dos criterios elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española la palabra gestión significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa.” (Maricela Enriqueta Chacón Chacón, 2013, p. 15)

Funciones de la gestión

Planificar.- La planificación es la primera función la cual es primordial, se lo utiliza para combinar todo tipo de recursos de esta manera planificar nuevos proyectos que beneficien a la organización; una planificación eficiente ayuda a una mejor toma de decisiones dentro de la empresa.

Organizar.- la organización es la segunda función la cual nos permite agrupar todos los recursos disponibles de la organización, permite que trabajen en conjunto estos recursos para poder obtener los mejores resultados económicos para la empresa.

Dirigir.- La tercera función de la gestión es la dirección la cual implica mantener una comunicación oportuna y efectiva entre el administrador y los empleados de esta manera se logra un trabajo eficiente, ayudando a la organización a obtener una mejor rentabilidad.

Controlar.- Es la última función de la gestión, nos permite cuantificar el progreso del personal, además permite controlar cada proceso y los recursos invertidos en cada actividad.

Gestión por procesos

La gestión por procesos ha sido adoptado en las instituciones gubernamentales porque permite emitir una respuesta a una sociedad que se encuentra en constante cambio, tanto en el aspecto tecnológico, político, económico, cultural etc. Teniendo en cuenta que los recursos cada vez son más escasos los cuales deben ser optimizados.

Ante esta situación se espera encontrar una manera de brindar respuestas, mediante nuevas estrategias que permitan lograr un servicio eficiente para la ciudadanía.

Se debe conocer:

El producto o servicio que ofrece la organización. ¿Qué?

Los clientes ¿A quién está Dirigido el servicio?

Por qué el consumidor busca nuestro servicio ¿Por qué?

Conocer el mercado ¿Dónde realizarlo?

La finalidad de la gestión por procesos es cerciorarse que cada procesos de la empresa se desarrolle de una manera eficiente, de este modo se puede brindar satisfacción a todos los involucrados. También se debe tener en claro que la gestión por proceso se basa en la asignación de responsables de cada proceso de la organización.

Proceso

Según la Norma Internacional ISO 9000, 2000, manifiesta que el proceso es un conjunto de acciones que se relacionan entre sí, quienes transforman entradas en resultados (salida).

Elementos de un proceso.

“Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un Input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
El input es un “producto” que proviene de un administrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.
- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisa de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) Un Output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.
- d) La salida es un “ producto” que va destinado a un usuario o cliente(externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente” (Jose Antonio Perez Fernandez de Velasco, 2010, pp. 54,55)

Clasificación de procesos en una organización.

Es indispensable hablar de la clasificación de los procesos, existen varias clasificaciones, las más utilizadas son las siguientes:

Proceso Operativo.- En el proceso operativo el producto o servicio es entregado a una persona fuera de la empresa. La organización trata de lograr la satisfacción del cliente agregándole un valor añadido al producto o servicio prestado.

Por ejemplo tenemos:

- La comercialización y venta.
- Elaboración del producto y servicio.
- La facturación y servicio brindado al cliente.

Procesos de Apoyo.- Los procesos de apoyo son indispensables para el desarrollo de los procesos operativos. Ejemplo:

- Reclutamiento y contratación del personal.
- Mantenimiento.
- Compras.
- Información.

Proceso estratégico.- Se trata de cada una de las actividades que se realizan en una organización para conservar tanto el proceso de apoyo como el proceso operativo como ejemplo tenemos:

- Establecer objetivos y metas
- Elaboración del presupuesto.
- La auditoría interna y externa de organización.

1.6. HIPÓTESIS

Un plan estratégico mejora la gestión por procesos del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

1.7. VARIABLES.

1.7.1. Variable independiente

Plan Estratégico

1.7.2. Variable dependiente

Gestión por procesos

1.7.3. OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	HERRAMIENTA
Plan estratégico	Es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir; donde se determina el propósito de la organización en términos de largo plazo.	Líneas de acción Objetivos a largo plazo	Programación Momento explicativo Momento normativo Momento estratégico Momento táctico operacional Responsabilidades Objetivos del mercado.	1. ¿Sabe usted qué es un plan estratégico? Mucho () Poco () Nada () 2. ¿Conoce si el mercado cuenta con un plan estratégico? Si () No () 5. ¿Le gustaría que exista un plan estratégico donde se describan las actividades de su administrador y de los comerciantes? Mucho () Poco () Nada ()	Encuesta

1.8. METODOLOGÍA

Proceso Metodológico. La metodología son: los pasos, técnicas, métodos e instrumentos que se van a emplear para obtener resultados de una investigación.

La investigación realizada en el Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda para el presente Plan estratégico se lo va hacer mediante estudios de campo donde se va a utilizar como instrumento la encuesta al administrador y a los comerciantes que serán analizados mediante el método deductivo.

a. Métodos.

Método inductivo: Analizaremos la teoría y modelos de planificación y con ellas formular las estrategias de la institución, además se recopilará información de los encuestados para poder continuar con el proceso cada una de las respuestas emitidas serán un elemento más para poder tener un resultado general y poder concluir lo prioritario en el mejoramiento.

Método deductivo: De toda la información que se obtenga en el Plan Estratégico se desglosará por partes o capítulos para así poder deducir su información, las encuestas aplicadas se analizará cada una para poder interpretar las expectativas individuales.

b. Tipos de investigación

Investigación Bibliográfica. Se utilizara la investigación bibliográfica ya que primeramente tenemos que profundizarnos en el tema a investigar con bases teóricas que encontramos en libros, documentos e Internet, porque si no conocemos las características generales, no podemos continuar desarrollando la investigación.

Investigación Descriptiva. El estudio que realizaremos será Descriptiva, ya que para llegar a obtener conclusiones, primeramente nos basaremos en los antecedentes referenciales del campo de estudio, que es el mercado de 10 de noviembre de la

cuidad de Guaranda. Una vez que conozcamos la historia del mercado 10 de noviembre, proseguimos a categorizar la investigación ya que se realizara las debidas encuestas al administrador y comerciantes.

Investigación de Campo. Como nuestro principal objetivo es resolver problemas que se suscitan e implementar la gestión por procesos en el mercado, hemos experimentado estos acontecimientos o la realidad del mismo, para lo cual realizaremos visitas periódicas a la Institución en la cual se podrá obtener la participación activa del administrador como de los comerciantes quienes nos ayudarán a obtener información del lugar de los hechos.

c. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos

Las estrategias utilizadas en el desarrollo de esta investigación para obtener la información correcta del conocimiento del administrador y los comerciantes, nos basaremos través de las técnicas de análisis documental y de las encuestas.

El análisis documental.- Una vez reunida toda la información, se procederá al análisis de los datos suscritos en los documentos con que cuenta la entidad, como la reseña histórica y su aspiración anual.

Encuesta. Por medio de esta técnica se elaborará un cuestionario para conocer datos, ya que se entregara una hoja con unas preguntas elaboradas que la persona indicada debe llenar de acuerdo al tema de la investigación. La encuesta se lo realizara a los comerciantes del mercado de 10 de noviembre la cuidad de Guaranda.

Entrevista. Mediante esta técnica de investigación se realizará entrevistas al administrador, secretaria e inspectores del mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda con la finalidad de obtener la información pertinente para este trabajo investigativo.

Universo. El universo es un conjunto de individuos u objetos de quienes el investigador desea conocer algo.

Muestreo. Es una parte o un subgrupo del universo, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo del universo, que sea representativa de ella.

La población a investigar se detalla en la siguiente tabla.

Personas	Numero
Administrador	1
Secretaria	1
Trabajadores	5
Comerciantes	405
Total	412

Tabla 2 Población
Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

Para el presente tema de investigación consideramos un muestreo probabilística con la siguiente fórmula aplicada a los comerciantes.

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

n= Tamaño de la muestra

N= Población del universo

E= Error admisible, el cual es determinado por los investigadores.

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{405}{(0,05)^2(405 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{405}{(0,0025)(404) + 1}$$

$$n = \frac{405}{1,01 + 1}$$

$$n = \frac{405}{2,01}$$

$$n = 201$$

1.9. PROCESAMIENTO DE DATOS.

Una vez realizado el trabajo de campo se procederá a recolectar la información pertinente aplicando las entrevistas, encuestas a quienes forman parte del objeto de estudio, con el fin de recoger todos los datos necesarios que ayuden a establecer pautas y lineamientos para el análisis de la implementación de la gestión por procesos en el mercado 10 de noviembre; es importante estudiar minuciosamente los elementos que contiene la información.

La tabulación se realizara aplicando tablas estadísticas, el cual será computarizado utilizando el programa Excel. Seguidamente la representación gráfica de las tabulaciones de los datos se lo representara en gráficos circulares. Luego de todo este proceso, viene la interpretación de los datos y de esta manera se procederá a emitir las debidas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez realizado el trabajo de campo como se demuestra en el anexo se toma los datos de las encuestas y procedemos a tabular los resultados de cada una de las preguntas para representarlos gráficamente a través del programa Excel.

2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS COMERCIANTES DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

1. ¿Sabe qué es un plan estratégico?

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	99	49%
NO	102	51%
TOTAL	201	100%

Cuadro 2 Tabulación de resultados pregunta # 1

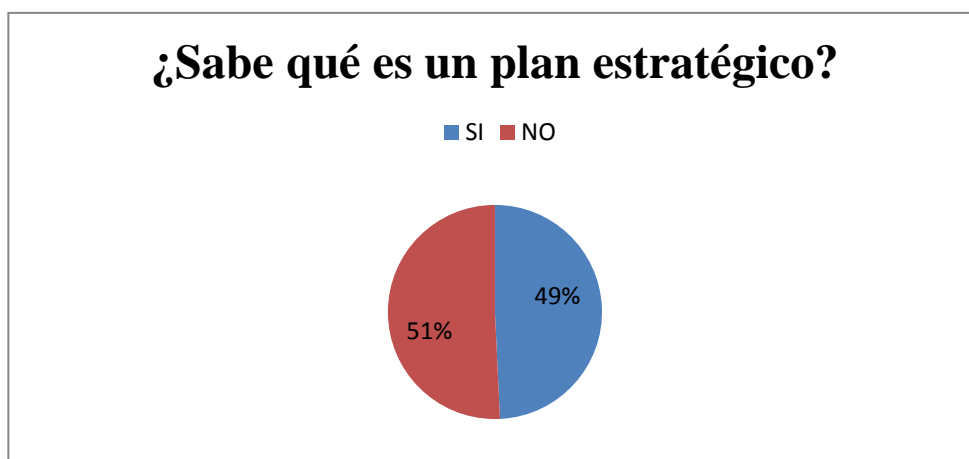


Gráfico 5 Presentación de resultados pregunta # 1

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

Interpretación: Se puede decir que la mayoría de los comerciantes no saben que es un plan estratégico, pues así lo reflejan los resultados de la encuesta realizada. Pero también en un margen considerable podemos ver que si saben que es un plan por lo que se debe trabajar sobre la capacitación para dar a conocer por algunos elementos básicos de la Planeación.

2. ¿Conoce si el mercado tiene definido su plan estratégico?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	1	0%
NO	200	100%
TOTAL	201	100%

Cuadro 3 Tabulación de resultados pregunta # 2

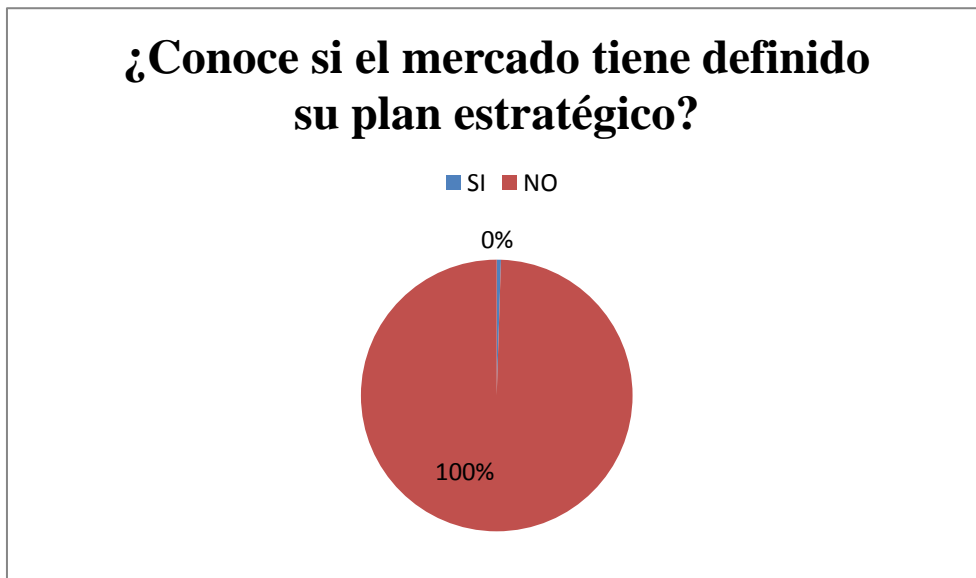


Gráfico 6 Presentación de resultados pregunta # 2

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Casi la totalidad de los respondientes afirman que desconocen la existencia de un plan estratégico que norme las actividades en el mercado 10 de Noviembre.

3. ¿Conoce usted qué tipo de planificación utiliza el administrador del mercado?

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Plan Operativo Anual	0	0%
Plan Semestral	0	0%
Plan Estratégico	0	0%
Ninguno de los anteriores	201	100%
Total	201	100%

Cuadro 4 Presentación de resultados pregunta # 3

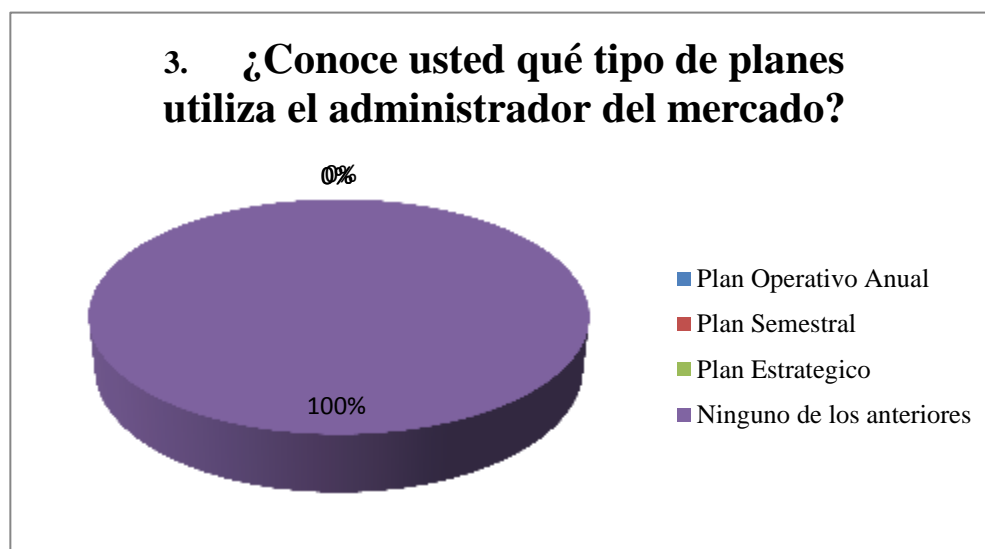


Gráfico 7 Presentación de resultados pregunta # 3

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Desde administraciones anteriores manifiestan los encuestados que no conocen que tipo de planes utilizan dentro del mercado para la orientación de sus acciones.

4. ¿En el mercado muestra transparencia en cuanto a la gestión realizada y les da a conocer los resultados obtenidos?

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Frecuentemente	29	15%
Rara Vez	121	60%
Nunca	51	25%
Total	201	100%

Grafico 8 Tabulación de resultados pregunta # 4

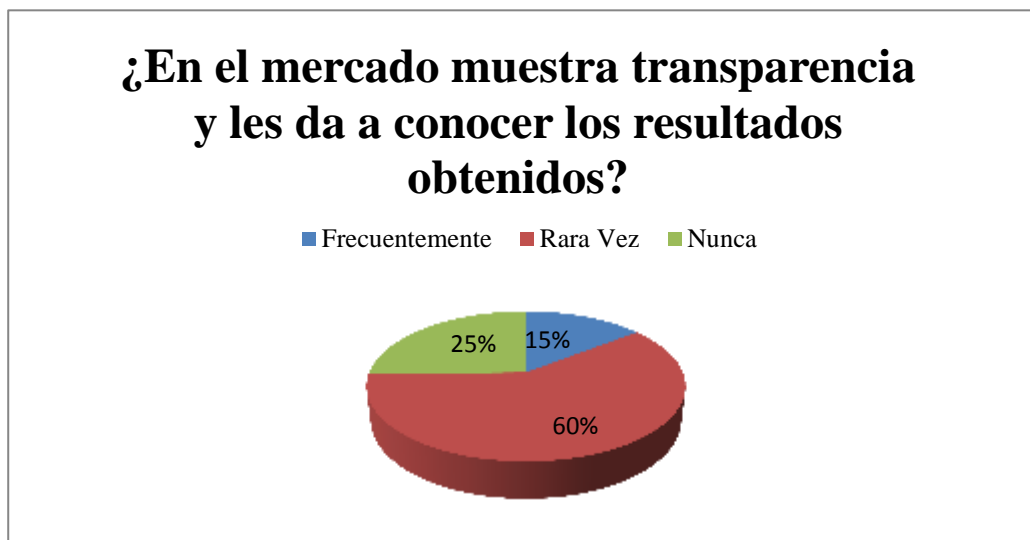


Grafico 9 Presentación de resultados pregunta # 4

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos no son muy favorables, ya que los encuestados manifiestan que la administración rara vez rinden cuentas. Por otra parte un porcentaje pequeño responde que nunca dan a conocer el trabajo realizado, y solo una mínima parte manifiestan que frecuentemente la administración da a conocer el resultado de los trabajos realizados.

5. ¿Le gustaría que exista un plan estratégico donde se describan las actividades de su administrador y de los comerciantes?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	179	71%
No	22	29%
TOTAL	201	100%

Cuadro 5 Tabulación de resultados pregunta # 5

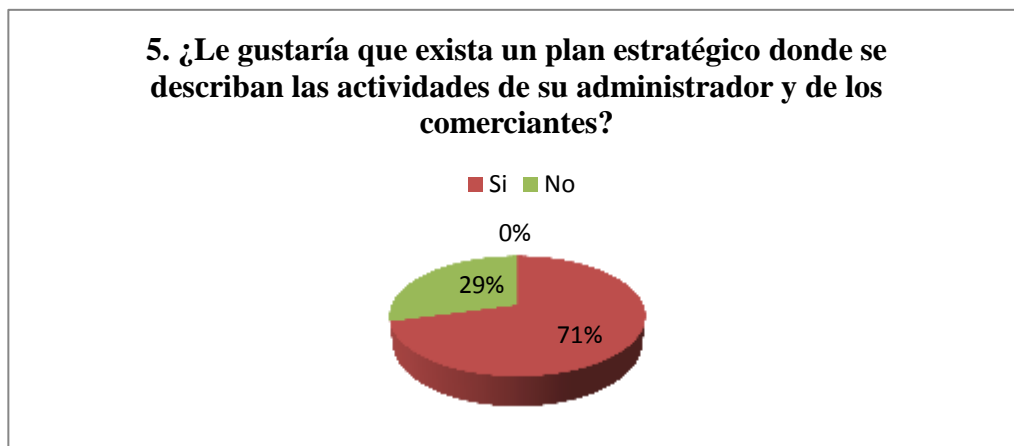


Grafico 10 Presentación de resultados pregunta # 5

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Se puede mencionar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la elaboración de un plan estratégico donde se describa cada uno de las actividades tanto del administrador como de los comerciantes y un porcentaje muy bajo de las personas encuestadas no están de acuerdo.

6. Al elaborar un plan estratégico para el mercado; ¿usted cree que se debe tomar en cuenta las necesidades de todos los actores?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	138	69%
No	63	31%
TOTAL	201	100%

Cuadro 6 Tabulación de resultados pregunta # 6

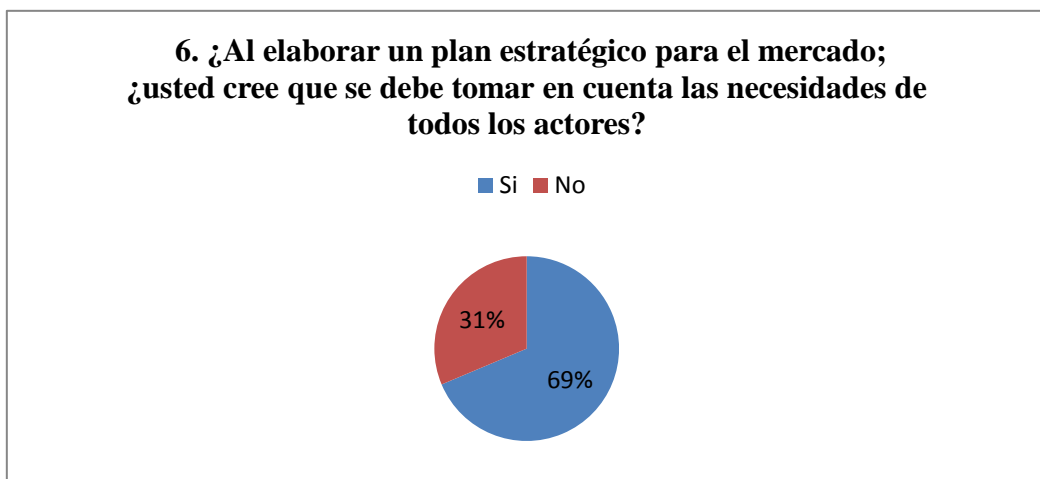


Grafico 11 Presentación de resultados pregunta # 6

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: En los resultados reflejados podemos ver que en su mayor parte opinan que están de acuerdo que acojan las necesidades de todos los actores para la elaboración de un plan estratégico, seguido más de la cuarta parte creen que no existe la necesidad de tomar en cuenta sus necesidades.

7. Al realizar un plan estratégico ¿participaría de manera directa?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Mucho	100	50%
Poco	63	31%
Nada	38	19%
Total	201	100%

Cuadro 7 Tabulación de resultados pregunta # 7

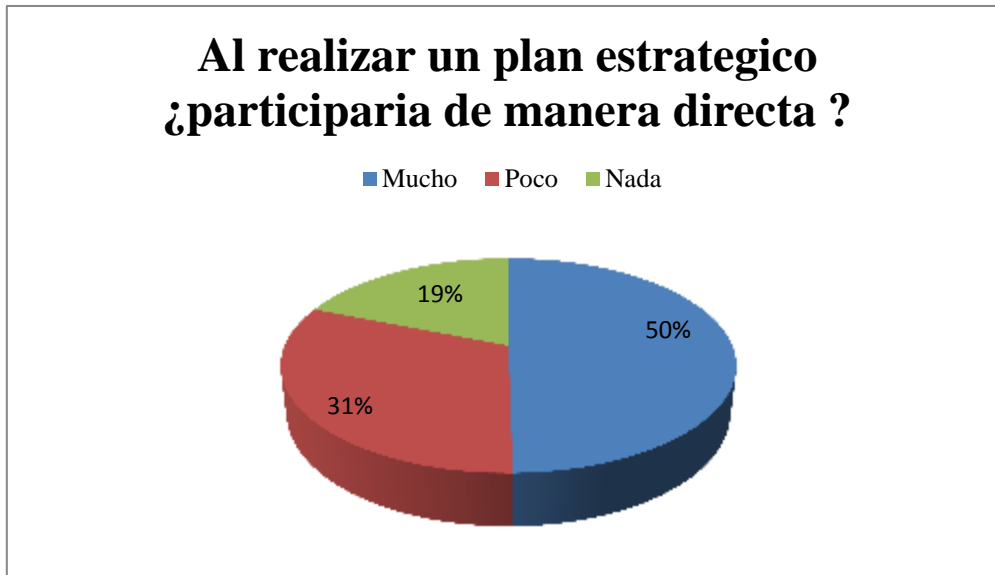


Gráfico 12 Presentación de resultados pregunta # 7

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Se puede apreciar que la mitad de los comerciantes del mercado 10 de Noviembre están dispuestos a participar en la elaboración de un Plan Estratégico, por lo que es muy bueno ya que su participación es muy fundamental. Seguido de un porcentaje considerable que manifiesta que participaran poco y una mínima parte que no participaran.

8. Al elaborar un plan estratégico. La institución debe buscar mejoras en:

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Gestión	44	22%
Planificación	119	59%
Infraestructura	38	19%
Total	201	100%

Cuadro 8 Tabulación de resultados pregunta # 8

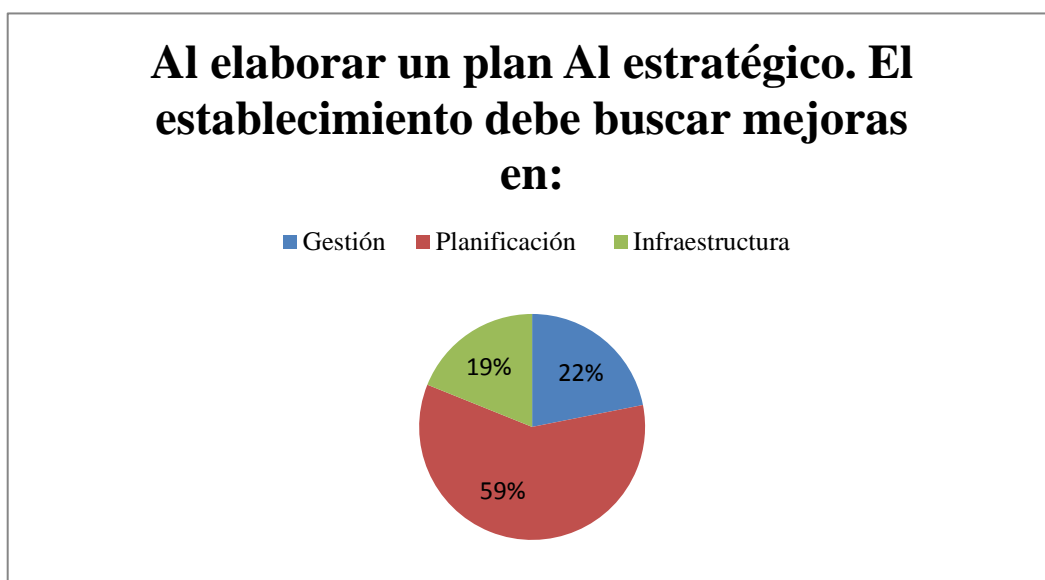


Grafico 13 Presentación de resultados pregunta # 8

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Se infiere que la mayoría de los encuestados coincidieron en que se debe mejorar la planificación del mercado. Seguido en que se debe mejorar la gestión, y una parte minoritaria en su infraestructura.

9. ¿La elaboración de un plan estratégico, ayudaría a la gestión por procesos del mercado 10 de Noviembre?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	142	71%
No	59	29%
TOTAL	201	100%

Cuadro 9 Tabulación de resultados pregunta # 9



Grafico 14 Presentación de resultados pregunta # 9

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: Una gran mayoría de encuestados responden que el plan estratégico ayudara a la gestión por procesos del mercado 10 de Noviembre, pero también un parte minoritaria manifiesta que no ayudara.

10. ¿La gestión por procesos ayudara al trabajo en equipo entre el administrador y los comerciantes?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Mucho	104	51%
Poco	62	30%
Nada	40	19%
Total	206	100%

Cuadro 10 Tabulación de resultados pregunta # 10

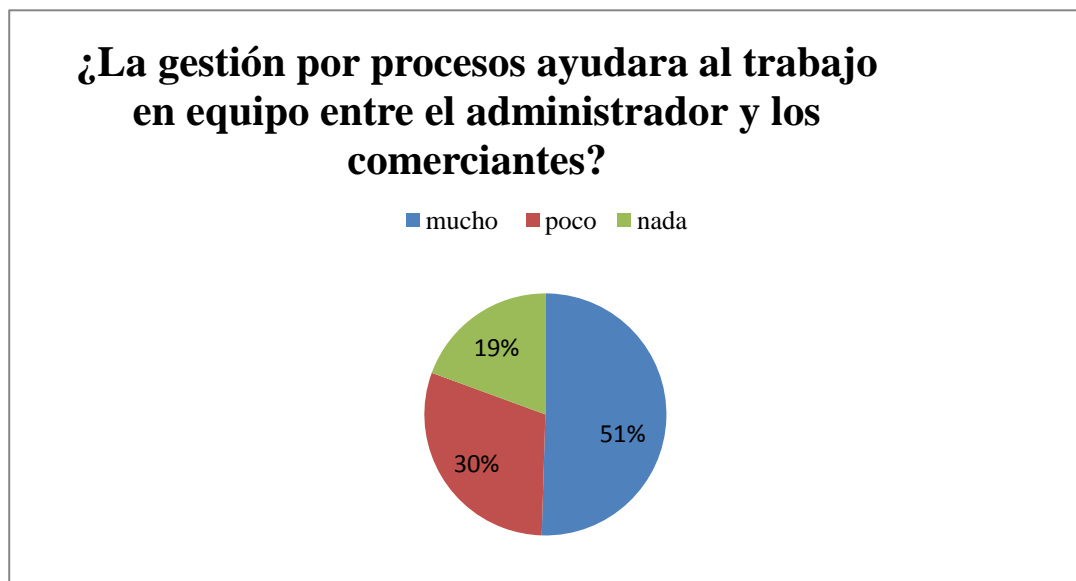


Grafico 15 Presentación de resultados pregunta # 10

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

INTERPRETACIÓN: En esta pregunta se obtuvo que la gestión por procesos ayudara mucho en el trabajo en equipo de todos los involucrados del mercado 10 de Noviembre. Además se obtuvo un porcentaje del 30% que ayuda poco y en nada el 19%.

ENCUESTA DE LA ENTREVISTA

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR ING. IVÁN MORA

a. ¿Qué tipo de planificación utiliza?

Trabajamos bajo las ordenanzas municipales, ya que somos parte del municipio de Guaranda.

b. ¿En las planificaciones que realiza permite la participación de los comerciantes?

Cuando se tratan de actividades como las mingas para la limpieza, o talleres que se les brinda.

c. ¿Para realizar alguna actividad comunica con antelación a los comerciantes?

Para toda actividad se les anticipa a todos los comerciantes mediante una convocatoria.

d. ¿El mercado cuenta con un plan estratégico en la administración?

No cuenta con un plan estratégico, solo se trabaja bajo las ordenanzas municipales.

e. ¿Le gustaría que la administración cuente con un plan estratégico?

Sería bueno contar con un plan estratégico ya que nos permitiría mejorar la gestión administrativa.

f. ¿Ud. esta dispuesto a colaborar en la elaboración del plan estratégico y su ejecución?

Si estoy dispuesto a colaborar en la elaboración, brindar la información necesaria y por supuesto en la puesta en marcha de la misma.

g. ¿El mercado cuenta con los recursos necesarios para elaborar y ejecutar un plan estratégico?

No cuenta con muchos recursos pero se podría realizar gestiones para conseguirlos.

h. ¿Para qué tiempo le gustaría que exista el plan?

La mayoría de planes son de 5 años.

i. ¿Al contar con un plan estratégico el mismo ayudaría en la gestión por procesos del mercado?

Esto permitiría encaminarnos a cumplir con la misión y visión establecida.

- j. ¿Para la elaboración del plan estratégico le gustaría que participen todos los involucrados?** Para que se pueda obtener un buen trabajo es importante que se involucren todos.

2.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez realizado el procesamiento de datos por los informantes que en este caso son los comerciantes y luego de obtener los resultados, para comprobar la hipótesis planteada en el presente trabajo, se seleccionaron las preguntas 2 y 9 de la encuesta, que refieren al tema de investigación, con la finalidad de probar si efectivamente se requiere de un Plan Estratégico para la gestión por proceso del mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

Prueba de hipotesis.

Procedimiento basado en la evidencia muestral y en la teoría de probabilidad que se emplea para determinar si la hipótesis es un enunciado razonable y no debe rechazarse o si es irracional y debe ser rechazada



Pasos de la prueba de hipótesis:

Expresar la hipótesis nula

Expresar la hipótesis alternativa

Especificar el nivel de significancia

Determinar el tamaño de la muestra

Establecer los valores críticos que establecen las regiones de rechazo de las de no rechazo.

Determinar la prueba estadística.

Coleccionar los datos y calcular el valor de la muestra de la prueba estadística apropiada.

Determinar si la prueba estadística ha sido en la zona de rechazo a una de no rechazo.

Determinar la decisión estadística.

Expresar la decisión estadística en términos del problema.

PRUEBA CHI-CUADRADO

Chi-Cuadrado () es el nombre de una prueba de hipótesis que determina si dos variables están relacionadas o no.

Pasos:

- Realizar una conjetura.
- Escribir la hipótesis nula y la alternativa.
- Calcular el valor de χ^2_c
- Determinar el valor de p y el grado de libertad.
- Obtener el valor crítico.
- Realizar una comparación entre el chi-cuadrado calculado y el valor crítico.
- Interpretar la comparación.

Preguntas utilizadas:

Pregunta 2

¿Conoce si el mercado tiene definido su plan estratégico?

Pregunta 9

¿La elaboración de un plan estratégico, ayudaría a la gestión por procesos del mercado 10 de Noviembre?

2.2.1 Modelo Lógico

Formulación de hipótesis.

NULA (H0): Es aquella en la que se asegura que los dos parámetros analizados son independientes uno del otro.

ALTERNATIVA (H1): Es aquella en la que se asegura que los dos parámetros analizados sí son dependientes

H0: ¿La elaboración de un plan estratégico, no ayudara a la gestión por proceso del mercado 10 de Noviembre de la cuidad de Guaranda?

H1: ¿La elaboración de un plan estratégico, ayudara a la gestión por proceso del mercado 10 de Noviembre de la cuidad de Guaranda?

2.2.2 Nivel de confianza

El nivel de confianza con que se viene desempeñando es del 5%. (0.05)

2.2.3 Elección de la prueba estadística CHI cuadrado.

En base a la información de la muestra, la formulación de la hipótesis y el cumplimiento de los supuestos; el estadístico de prueba que se utilizó es de CHI cuadrado para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis Nula.

$$X^2c = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

En donde:

X^{2c}= Es el valor de Chi cuadrado calculado.

Σ = Sumatoria

Fo = Datos observados

Fe = Datos esperados

2.2.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de columnas menos uno.

Dónde:

Gl = Grado de libertad.

j = Columnas de la tabla

i = Fila de la tabla

Cálculo.

$$\mathbf{GI} = (\mathbf{i-1}) (\mathbf{j-1})$$

$$\mathbf{GI} = (2-1) (2-1)$$

$$\mathbf{GI} = (1) (1)$$

$$\mathbf{GI} = 1$$

$\mathbf{e} = 5\% = 0.05$ según tabla $\mathbf{X^2t} = 3,84$

Entonces tenemos que $\mathbf{GI} = 1$; y el nivel de significancia es de 0,05; en la tabla de distribución CHI cuadrado equivale a 3,84.

2.2.5 Combinación de frecuencias

Preguntas	Alternativas		Total
	opción 1 (SI)	opción 2 (NO)	
¿Conoce si el mercado tiene definido su plan estratégico?	1	200	201
¿La gestión por procesos ayudaría al trabajo en equipo entre el administrador y los comerciantes?	142	59	201
Total	143	259	402

Tabla 3 Datos Observados
Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

Combinación de frecuencias

Preguntas	Alternativas		Total
	Opción 1 (SI) (NO)	Opción 2	
¿Conoce si el mercado cuenta con un plan estratégico?	71,5	129,5	201
¿La gestión por procesos ayudaría al trabajo en equipo entre el administrador y los comerciantes?	71,5	129,5	201
Total	143	259	402

Tabla 4 Datos Esperados
Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

PREGUNTAS	CALCULO DEL CHI CUADRADO				
	Alternativa	<i>Fo</i>	<i>Fe</i>	<i>fo-fe</i>	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
¿Conoce si el mercado tiene definido su plan estratégico?	Si	1	71,5	-70,5	69,51
	No	200	129,5	70,5	38,38
¿La gestión por procesos ayudara al trabajo en equipo entre el administrador y los comerciantes?	Si	142	71,5	70,5	69,51
	No	59	129,5	-70,5	38,38
TOTAL				Σ	215,79

Tabla 5 Calculo Del CHI Cuadrado

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

Conclusión.

El valor $\chi^2_c = 215,79 > \chi^2_t = 3,84$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis de trabajo, en este caso la elaboración del plan estratégico si ayudara a la gestión por proceso del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, con un nivel de confianza del 95%.

2.3.CONCLUSIONES

Del estudio realizado mediante las encuestas en el Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda. Como entorno para entender mejor el fenómeno presente y emprender soluciones de las mismas, una vez obtenida la información llegamos a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a las encuestas realizadas nos hemos podido dar cuenta que la mayoría de los encuestados desconocen los lineamientos básicos que deben guiar al Mercado 10 de Noviembre, lo que dificulta el cumplimiento de las metas trazadas para el crecimiento de ésta institución.
- Según la información que se ha podido recolectar la Planificación Estratégica es una herramienta sustancial, útil y necesaria para el crecimiento y estabilidad de toda institución sea pública o privada; sin embargo, los encuestados manifiestan que el Mercado 10 de Noviembre no cuentan con esta herramienta gerencial que lo oriente hacia el desarrollo institucional; solo se guían en una Ordenanza Municipal dirigida al mercado.
- Luego de la investigación realizada, se puede manifestar que los comerciantes y el administrador del Mercado 10 de Noviembre están dispuestos a participar en la elaboración del plan estratégico, además se cuenta con la información administrativa necesaria, el cual nos ayuda a realizar un diagnóstico organizacional, facilitando el desarrollo del mismo.
- La gran mayoría de los encuestados coinciden, en que un plan estratégico ayuda la gestión por procesos que se desarrolle dentro del mercado, mediante el cual se puede obtener resultados eficientes, eficaces y económicos.
- Con la investigación realizada se puede definir que el mercado no cuenta con una estructura orgánica razón por la cual las actividades que se desempeñan, se limita en alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia dentro de los procesos internos de la organización.

2.4. RECOMENDACIONES.

- Diseñar un Plan Estratégico como una herramienta gerencial, que determine el curso de acción del Mercado 10 de Noviembre, donde se defina su misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y valores, a los cuales se pueda regir la organización.
- Se recomienda mantener reuniones permanentes, donde se incentive la participación activa del administrador y de los comerciantes en la elaboración del plan estratégico, el cual en el futuro será una herramienta de uso cotidiano, que los oriente hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, de manera eficiente, eficaz y económica.
- Diseñar de manera adecuada la estructura organizacional del Mercado 10 de Noviembre con la finalidad, de que todos quienes forman parte de la misma, conozcan las líneas de autoridad, coordinación, comunicación y niveles de responsabilidad que tienen los funcionarios, dentro de cada unidad administrativa.
- Se recomienda realizar un diagnóstico organizacional, el cual permite visualizar la situación actual del Mercado 10 de Noviembre, con ello se podrá establecer estrategias que permitan el desarrollo de la gestión por procesos dentro de la organización.
- Es importante recomendar socializar el Plan Estratégico a todos los miembros que forman parte del Mercado 10 de Noviembre.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2013.

3.2. INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se tuvo presente la inexistencia de un plan estratégico en el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, ya que en la actualidad es una herramienta importante, que permite la consecución de manera cronológica de sus objetivos, metas, permitiendo visualizar de una manera integrada el futuro de la institución. Además ayuda a la gestión por procesos de la misma, teniendo presente que el proceso se considera como la base operativa de las organizaciones; así se genera altos niveles de eficiencia en cada función, contando con la capacidad de diseñar y estructurar sus procesos pensando en sus clientes, una planificación adecuada permite tomar decisiones lógicas.

La estrategia para el éxito de cualquier institución es su planificación, organización, dirección, control, pero se debe tener en cuenta sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades.

También se debe tener en cuenta que el plan estratégico es un instrumento que disminuye los problemas existentes dentro del Mercado 10 de Noviembre como es la desorganización a nivel de comerciantes y personal que labora en la organización, infraestructura inadecuada, malas relaciones humanas, inseguridad, la inexistencia de gestión por procesos y funciones definidos.

3.3. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico para la gestión por procesos del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, se realizara en vista de que el Mercado no cuenta con un plan estratégico, solo existe un documento, que es la Ordenanza Municipal, con lo que ellos desempeñan las actividades, por esta razón se realiza el presente tema de investigación.

La presenta propuesta se justifica porque es imprescindible que el mercado cuente con un plan estratégico ya que es una herramienta de apoyo para la institución, es decir un documento esencial para planificar la gestión por procesos administrativas. El plan estratégico guiará cada una de las actividades que se realiza dentro del mercado, mediante la selección de estrategias que garanticen la toma de decisiones acertadas y oportunas, asegurando de esta manera, niveles de eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos establecidos.

El plan estratégico evitará que se ejecute de manera empíricamente las actividades administrativas; permitiendo al administrador y sus colaboradores, tener objetivos claros, precisos, para lograr una buena toma de decisiones y con la finalidad de obtener el crecimiento institucional enfocado en su Misión y Visión.

El Plan Estratégico es de gran relevancia y ayudará al administrador a mejorar la gestión y liderazgo dentro del Mercado.

La gestión por proceso ayuda al administrador y a sus colaboradores a que se desenvuelvan la habilidad para pensar en forma exhaustivo, es decir, que tenga una visión amplia y a la vez concreta de la gestión administrativa.

Se encaminara en un proceso de trabajo coordinado acorde a la organización, que permitirán un trabajo en equipo con todos los involucrados, de esta manera se utilizara mejor los recursos con los que cuenta, bajo la perspectiva de cumplir con los objetivos planteados.

Es factible la elaboración de Plan Estratégico de Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, ya que contamos con el apoyo de todos los comerciantes y su administrador donde manifiestan su deseo de un mejoramiento continuo, además se

brindara apoyo a los comerciantes y así podrán enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya que es uno de los principales objetivos que tiene la gestión por procesos.

3.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico tomando en cuenta los momentos de la planificación estratégica, que contribuya en la gestión por procesos en el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la institución realizando un análisis interno y externo.
- Formular estrategias administrativas para el Mercado 10 de Noviembre.
- Diseñar la estructura organizacional del Mercado 10 de Noviembre, de acuerdo con las unidades administrativas que actualmente tiene la institución.
- Elaborar un cronograma de actividades para la socialización del plan estratégico a todos los involucrados.

3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.6. MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

3.6.1. MOMENTO EXPLICATIVO.

Es importante realizar un análisis situacional de la organización tanto de lo pasado como del presente, que permita definir los aspectos positivos y negativos de la institución, con fin conocer que estrategias se debe implementar, mejorar o cambiar, ya que en la actualidad surgen cambios en todos los aspectos sociales, tecnológicos, económicos y culturales, por ello las organizaciones tanto públicas como privadas deben estar preparados para enfrentar estos cambios continuos.

En este capítulo se analizara un estudio exhaustivo de la situación actual, del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, es indispensable conocer las obligaciones, derechos, prohibiciones de los señores comerciantes, información que nos permitirá tener un mejor conocimiento de la administración y de los procesos que se llevan a cabo en la Administración del Mercado; donde podremos identificar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS que tiene actualmente.

Posteriormente esta información nos permitirá, formular estrategias que ayudaran a llevar a cabo la gestión por procesos del Mercado 10 de Noviembre.

3.6.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

En el año de 1952 en la administración del Dr. Gabriel Silva del Pozo, comienza la construcción del mercado de la ciudad, quien expropiar los terrenos de la familia Manguashca y se comienza con mingas cantonales, el trabajo al cual no se volcó Guaranda sino toda las parroquias, aquí tuvo como sus principales colaboradores Mons. Silvio Luis Aro, Párroco de Guaranda, del Ing. Abel Torres Oleas pese a todos el esfuerzo desplegado no logra concluir el inmenso mercado el factor económico flaquea y es así que en la administración del Alcalde Humberto Paredes se logra

concluir tan majestuosa obra en beneficio de la colectividad Guarandeña teniendo el feliz acierto de designar al Mercado 10 de Noviembre luego en el año 2004 se realiza la remodelación del edificio para mejorar su presentación y brindar comodidad a los comerciantes y una mejor atención a la ciudadanía.

Fotografías del Mercado 10 de Noviembre antes de la remodelación.



3.6.1.2. Ubicación del mercado 10 de Noviembre.



Grafico 16 Ubicación del mercado 10 de Noviembre (Mapas Google)

3.6.1.3. Remodelación del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda

El Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda se encontraba intacta alrededor de 50 años; no era suficiente para demostrar una buena imagen de un lugar que se considera Patrimonio Cultural de la ciudad, además existían varios motivos que imposibilitaban el normal funcionamiento del mismo, uno de ellos fue que en los alrededores del Mercado 10 de Noviembre se encontraban casetas en donde los comerciantes vendían sus productos y artículos, además existían la inseguridad motivo por la cual tanto la ciudadanía Guarandea tenían una mala impresión en el Mercado Municipal.

El proyecto de remodelación del Mercado 10 de Noviembre se dio en el año 2004, el cual se da con la finalidad de mejorar la imagen, calidad de vida de los comerciantes, las condiciones ambientales, seguridad y apoyo a los comerciantes formales e informales, todo esto beneficiando a la ciudad de Guaranda, el Mercado 10 de

Noviembre fue remodelado tanto la parte internas como externas con cambios notorios, pudiendo ser observado por la ciudadanía.

3.6.1.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

El rediseño de la infraestructura tanto interna como externa del Mercado 10 de Noviembre se dio hace aproximadamente 10 años, los motivos fueron, el inadecuado espacio para los comerciantes, la inseguridad, la insalubridad del lugar; con la remodelación se trató de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, mejorando su imagen. En los anexos No. 05 se presentan fotografías de cómo era anteriormente y actualmente el mercado.

Según la investigación que se ha realizado se pudo verificar, que en la actualidad el Mercado 10 de Noviembre no cuenta con un documento donde se defina claramente su misión y visión, por ello se ha generado problemas con los comerciantes y el personal que labora en la misma, ya que no conocen hacia donde se dirige la organización, su objetivo y los medios para alcanzarlos.

Según entrevistas realizadas al administrador manifiesta que para el trabajo que realizan tiene en cuenta la Misión y Visión del GADCG.

Misión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda

“ EL gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda planifica, gestiona y administra el bienestar y el desarrollo social, cultural económico de su comunidad entregando con honestidad y eficiencia prestaciones y servicios colectivos de calidad, con el firme compromiso de mantener una ciudad digna para vivir, trabajar e invertir” (Gobierno Municipal de Cantón Guaranda, 2014).

Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

“Ser reconocidos como un Municipio modelo a nivel nacional, que ofrece servicios de consumo colectivo de calidad, que genera satisfacción y bienestar a sus habitantes tanto del sector urbano como del rural, así como a sus visitantes nacionales y extranjeros, trabajando en sinergia con el pueblo para hacer de Guaranda una ciudad

de desarrollo económico, político y social, apta para invertir y vivir en armonía y seguridad (Gobierno Municipal de Cantón Guaranda, 2014)”.

Valores

Todas las organizaciones deben contar con un listado de valores los cuales deben ser practicados desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo; de este modo se puede lograr el Sumak Kawsay, que es la convivencia armónica de todos los involucrados, dentro del Mercado 10 de Noviembre se practican algunos valores como son:

- **Respeto:** Este valor es muy importante ya que en toda organización debe existir respeto; en este caso de los comerciantes hacia las autoridades y de la misma manera de las autoridades hacia los comerciantes, cualquier dificultad existente se intenta resolver de la mejor manera dentro del mercado.
- **Solidaridad:** Este valor se refiere a la ayuda que se da entre comerciantes dentro del mercado, frente a las dificultades que se pueda dar por ejemplo calamidades domésticas.
- **Compañerismo:** Existe unión entre todos los comerciantes, en la toma de decisiones en temas trascendentales para los mismos.
- **Honestidad:** Transparencia en las actividades alcanzando la confianza de los clientes y de quienes tienen relación directa e indirecta con la empresa.

Objetivo

De acuerdo a la investigación realizada se puede verificar que el Mercado 10 de Noviembre no cuenta con objetivos establecidos, por lo cual se propondrá posteriormente objetivos de acuerdo a la organización con la ayuda de sus autoridades.

Gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma de administrar una institución a través de procesos, teniendo en cuenta que cada actividad debe estar interrelacionado y mantener una secuencia. En el caso del Mercado 10 de Noviembre según la investigación que se ha podido plasmar, no existe una gestión por procesos definida,

para lo cual es factible implementar una cadena de valor, mapa de procesos, descripción de los procesos que desarrollan las unidades administrativas, diagramas de flujos.

Mapa de procesos

Un mapa de procesos nos permite visualizar todos los procesos que se encuentre dentro de una institución y que mantengan una interrelación con ello, para la cual es importante identificar las operaciones, funciones y procesos de la institución.

El mapa de procesos es una representación graficas que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos se deben identificar todos los procesos.

Los pasos para hacer un mapa de proceso son los siguientes:

1.- Identificar a los actores

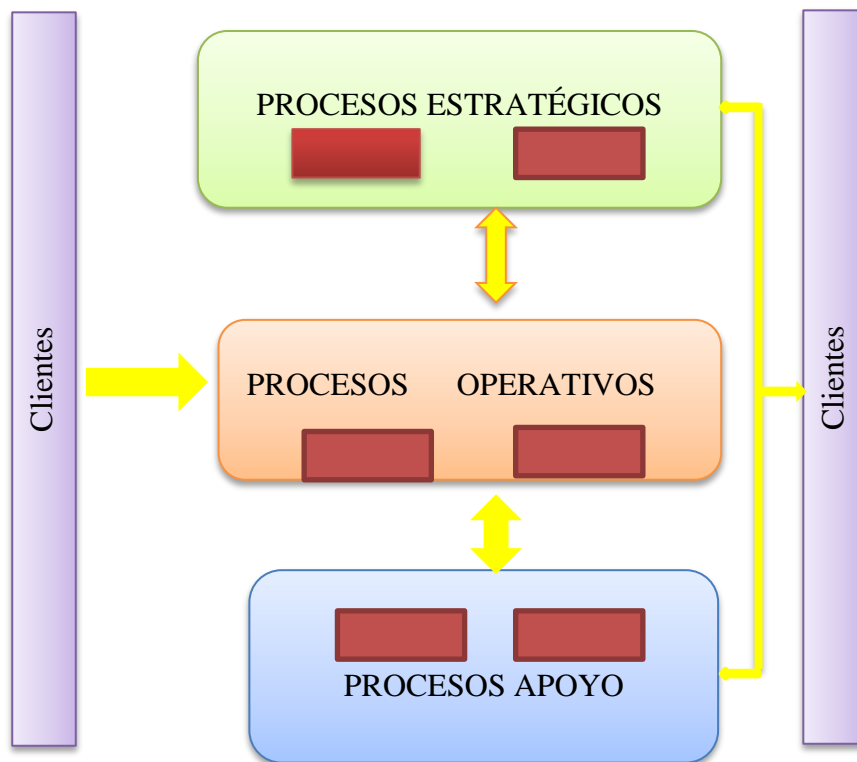
Clientes, proveedores y otra organizaciones de su entrono

2.- Identificar la línea operativa

La línea operativa de nuestra organización está formada por la secuencia encadenada e procesos que llevamos a cabo para realizar nuestro producto.

3.- Añadir los procesos de soporte a la línea operativa y los de dirección, mejora continua, estrategia o lo que queramos.

4.- Añadir los procesos que afectan a todo el sistema de gestión reclamaciones, recursos humanos, auditorías internas.



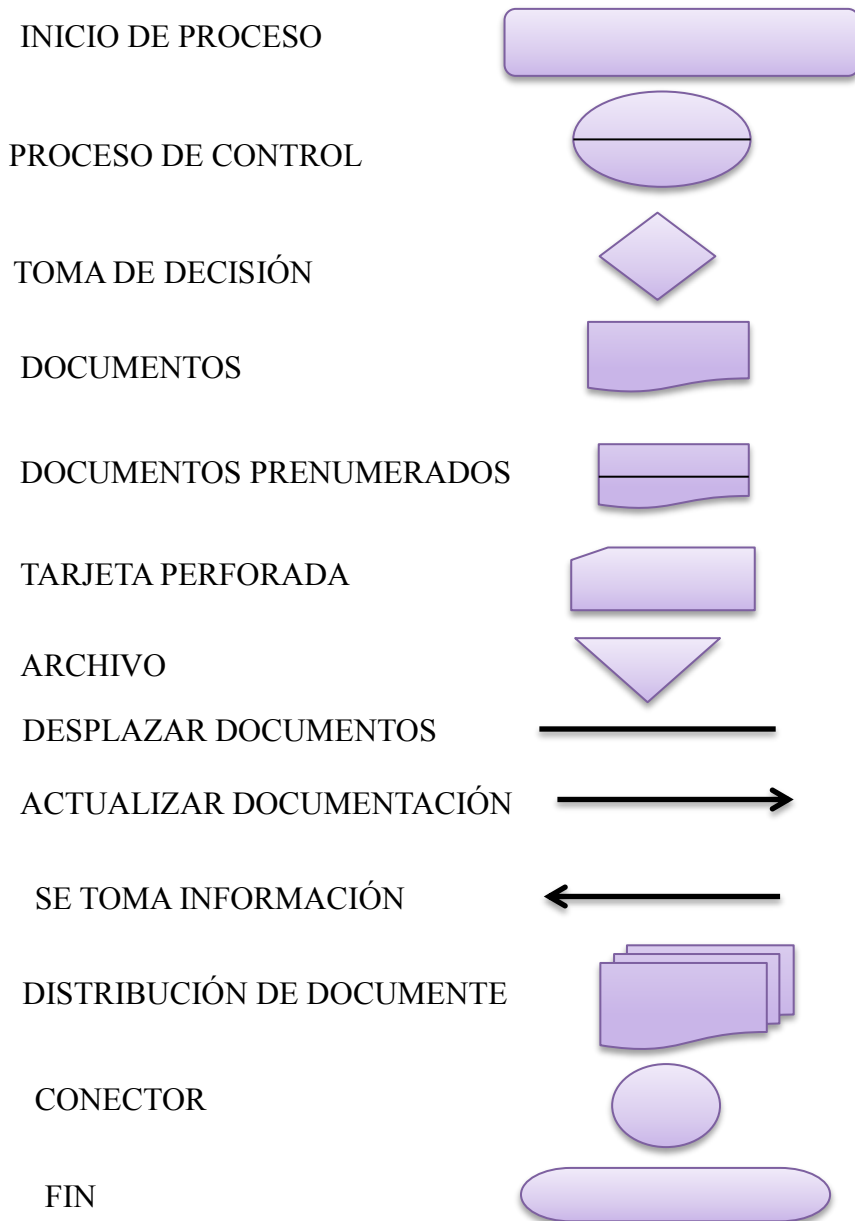
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica que indica la secuencia en que se deben realizar las acciones necesarias para lograr un trabajo específico.

Los diagramas de flujo se clasifican por su presentación en vertical, horizontal, tabular o columna. Mientras su profundidad puede ser bloque o detalle.

Cada diagrama deberá contar con un encabezado, que especifique el nombre del procedimiento.



Fuente: Harrinton, 1993 pág. 109,110

Organigrama

Un organigrama debe ser diseñado de una manera clara, precisa y entendible, ya que en el mismo se detalla las áreas de la organización, información que da a conocer al talento humano que pertenece al mercado y al público en general.

Según el Administrador Ing. Iván Mora actualmente el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda no cuenta con un organigrama donde especifique la estructura organizacional del Mercado 10 de Noviembre, pero cabe recalcar que el mercado forma parte del municipio, por lo cual manifiesta que cuenta con el organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

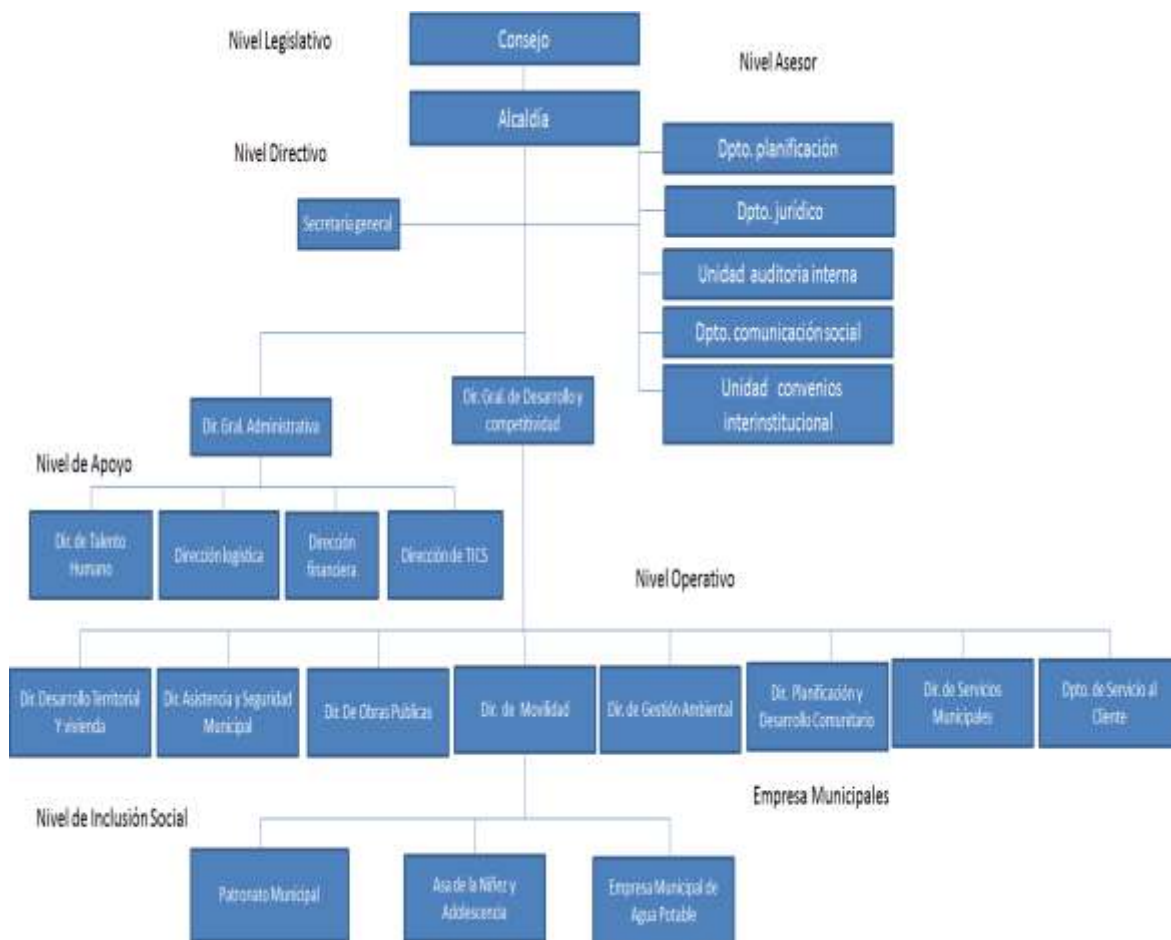


Grafico 18 organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda

Fuente: www.guaranda.gob.ec

Comerciantes

Actualmente el Mercado 10 de Noviembre cuenta con 437 puestos, en la cual están ocupadas 410 por los comerciantes, esto es de acuerdo a la nómina de los comerciantes del mercado en el año 2013, gracias a la remodelación del mercado los comerciantes cuentan con el puestos adecuados e higiénicos, para la comercialización de los producto perecibles (cárnicos, mariscos, frutas, y verduras, entre otros).

Los comerciantes de este mercado recibieron la capacitación en:

Aliméntate Ecuador, dictado por el MIES

Atención al cliente.

Políticas

Existe una ordenanza de la administración y funcionamiento del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda que ha sido redactado por el I. Concejo Municipal de Guaranda, por lo cual los comerciantes del Mercado 10 de Noviembre están obligados a cumplir con determinadas normas y reglas, con la finalidad de brindar una atención eficiente a los clientes en un buen ambiente de trabajo.

Obligaciones de los comerciantes

“ART. 15.- OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS.- todo los usuarios están obligado a

- a. Pagar la tarifa que le corresponda por la utilización permanente o transitaría del área o puesto asignado;
- b. Ocupar el puesto únicamente para el expendio de las mercadería para las cuales este designado;
- c. Mantener el puesto asignado bien aseado, cumpliendo las disposiciones de esta sección, las normas del control sanitario y las disposiciones emanadas de la unidad administrativa encargada del área de mercados de la administración del mercado respectivo;
- d. Permanecer al fierro de su puesto durante el horario establecido para el mercado;
- e. En el caso de terminación del convenio/contrato de concesión y/o arrendamiento, el usuario deberá entregar el puesto en las condiciones en que lo recibió. En consecuencia, será responsable de los daños que cause al local o puesto, a los equipos y todos los elementos que forman parte del mismo;
- f. Permitir a las personas legalmente autorizadas la inspección o examen sanitario de sus puestos, en cualquier momento que lo soliciten;
- g. Usar pesas y medidas debidamente aforadas de acuerdo con la disposiciones legales y mantenerlas visibles para el público;
- h. Mantener claramente visibles e identificables para el público los precios de los artículos, en tablillas que se colocaran frente a cada producto, de acuerdo con el modelo aprobado por el gobierno municipal;

- i. Observar para el público la debida atención y cortesía, usando modales y lenguaje apropiados;
- j. Cumplir y hacer cumplir por sus ayudantes, si los tuvieran, las obligaciones de esta sección, así como otras normas dictadas por el gobierno municipal;
- k. Mantener actualizado su certificado de salud;
- l. Observar buena conducta; y,
- m. Comunicar al(a) administrador(a) del mercado cualquier irregularidad que observare en el comportamiento de los empleados del mismo.

El cumplimiento de las obligaciones es un beneficioso para el Mercado 10 de Noviembre como por ejemplo, el pago de las tarifas por parte de los comerciantes, siendo un medio de ingreso que permite a la administración tener los recursos necesarios con el fin de poder cumplir con los diferentes servicios, que son para los comerciantes, clientes y demás personas involucradas con el mercado. Cuando los comerciantes no cumplen con las determinadas normas, obligaciones, etc. se establecen sanciones como multas, terminación de contrato, decomiso de las mercaderías.

ART. 16.- PROHIBICIONES A LOS USUARIOS.- Quedan terminantemente prohibido a los usuarios.

- a. Pernoctar en el recinto del mercado;
- b. Vender mercadería que no tengan relación con giros de los negocios propios de un mercado;
- c. Abrir agujeros en las paredes o deteriorarlos en cualquier forma o colocar en ellas anuncios que no sean los autorizados;
- d. Vender, poseer, conservar, mantener, o consumir en el puesto o local bebidas alcohólicas, artículos o mercadería de contrabando, drogas y/o estupefacientes;
- e. Conservar temporalmente o permanentemente cualquier tipo de explosivos o material inflamables o quemar juegos artificiales en el interior de los mercados;
- f. Portar o mantener en el puesto cualquier clase de armas;

- g. Obstruir con sus ventas las entradas, salidas y pasillos de circulación del mercado. En consecuencia, ningún negocio debe funcionar en las vías de circulación y acceso al meneado;
- h. Atraer compradores por medio de gesto a con aparato amplificadores de sonido. Estos equipos estarán bajo control del(a) administrador(a) del mercado para la información que interesen a los usuarios y al público;
- i. Arrojar en las áreas de circulación desperdicios basuras o artículos averiados. Para tal efecto debe usarse el incipiente de basura de puesto, que se mantendrá siempre tapado, de acuerdo a las disposiciones emanadas del departamento respectivo.
- j. Entender velas o luminarias en el puesto de venta; y,
- k. Lavar las instalaciones, enseres y utensilios del puesto con sustancias corrosivas;

Art 19 Terminación del convenio/contrato de concesión y/o arrendamiento, o de la autorización.- en convenio/contrato de concesión y/o arrendamiento que es entregado a los usuarios permanentes o la autorización escrita que se otorga a los usuarios transitorios, quedarán terminados o cancelados.

- a. Por incumplimiento de las obligaciones que impongan, el contrato de concesión, esta sección, o las demás norma establecidas por el municipio;
- b. Por remate judicial de las mercaderías que se vendan en el puesto o local;
- c. Por mora comprobada en el pago por ocupación del puesto asignado, en dos cuotas mensuales consecutivas;
- d. Por venta de artículos adulterados o con peso incompleto, previa comprobación;
- e. Por el uso de pesa y medidas autorizadas oficialmente
- f. Por permitir que personas no autorizadas por el municipio manejen a su nombre el puesto o local;
- g. Por otorgar como garantía a favor de terceros los bienes muebles o instalaciones del puesto o local, que sean de propiedad del gobierno municipal;

- h. Por especulación o acaparamiento de mercaderías o por negarle a vender las mercaderías al público, esconderlas o guardarlas para crear escasez artificial, propiciando así aumentos indebidos en los precios;
- i. Por mala conducta de usuario o sus ayudantes;
- j. Por padecer el usuario de enfermedad infecto-contagiosa debidamente comprobada por el Ministerio de Salud Pública;
- k. Por negarse o despedir a los ayudantes del puesto cuando se compruebe que observan mala conducta o mantenerlos trabajando si padecen enfermedades infecto-contagiosas;
- l. Por muerte del usuario o imposibilidad absoluta del mismo para atender el puesto;
- m. Por las demás causales que de común acuerdo hayan sido pactada en el convenio/contrato de concesión y/o arrendamiento respectivo; y,
- n. Por abandono e inasistencia no justificada al puesto.” (Consejo Municipal, 2005)

ESTRUCTURA DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA

El edificio del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda actualmente cuenta con un puesto de 437 puestos que todos están en normal funcionamiento por los comerciantes, los cuales son destinados para la venta de producto perecibles y no perecibles.

Primera planta

Sección de legumbres

Sección de abarrotes

Sección Mariscos

Sección Frutas

Sección Cárnica

Sección Baños

Segunda planta

Sección de comidas

Sección de hornado

Sección de quesos

Administración

Departamento de inspección.

Secretaria.

Baños

FODA DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

El análisis FODA es una herramienta que nos permite conocer la situación actual de la organización, permitiéndonos determinar un diagnóstico preciso y de acuerdo a ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas. Es importante que la organización conozca sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Al momento de establecer estrategias se debe tratar de disminuir las debilidades, incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas.

Al realizar el FODA del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, nos ayuda a identificar los problemas que se está dando dentro del mismo, estas informaciones nos permiten determinar estrategias adecuadas para contrarrestar estos problemas.

A continuación mencionamos la FODA del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, mediante un análisis realizado con la participación del Ing. Iván Mora administrador y Sra. Ruth Villena secretaria.

MEDIO INTERNO

Fortalezas

- Existen ingreso para discapacitados.
- Existe señalización dentro del mercado.
- Los productos que se ofrecen son de primera necesidad.
- Cuenta con cerca eléctrica.
- Productos de buena calidad.
- Aseo aceptable de los locales.
- Aseo aceptable de las vendedoras.
- Variedad de productos.

Debilidades

- Falta de comunicación para difundir la Ordenanza Municipal.
- No existe un recolector de basura específico
- Falta de organización de los comerciantes
- Falta de capacitación continua a los comerciantes.
- No existe una correcta coordinación con la Comisaría Municipal.
- Servicios higiénicos poco satisfactorios
- Conflictos entre los comerciantes
- Dificultad de los comerciantes para adaptarse los cambios.

MEDIO EXTERNO

Oportunidades

- Remodelación de los locales comerciales
- Incremento de nuevos clientes
- Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.
- Alianzas estratégicas con otras instituciones.

Amenazas

- Producirse un incendio.
- Incremento de la inseguridad afectando a la ciudadanía que transita por los alrededores del Mercado 10 de noviembre.
- Incremento de la competencia como los supermercados
- Incremento de precios de los productos
- Ciudadanos cada vez más exigente al momento de la compra.

MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los productos que se ofrecen son de primera necesidad. ➤ Cuenta con cerca eléctrica. ➤ Existe ingreso para discapacitados. ➤ Existe señalización dentro del mercado. ➤ Productos de buena calidad. ➤ Aseo aceptable de los locales. ➤ Aseo aceptable de las vendedoras. ➤ Variedad de productos. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de comunicación para difundir la Ordenanza Municipal. ➤ No existe un recolector de basura específico. ➤ Falta de organización de los comerciantes. ➤ Falta de capacitación continua a los comerciantes. ➤ No existe una correcta coordinación con la Comisaria Municipal. ➤ Servicios higiénicos poco satisfactorios. ➤ Conflictos entre los comerciantes. ➤ Dificultad de los comerciantes para adaptarse los cambios.
<p><u>PORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Remodelación de los locales comerciales ➤ Incremento de nuevos clientes ➤ Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda. ➤ Alianzas estratégicas con otras instituciones. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Producirse un incendio. ➤ Incremento de la inseguridad afectando a la ciudadanía que transita por los alrededores del Merado 10 de noviembre. ➤ Incremento de la competencia como los supermercados. ➤ Ciudadanos cada vez más exigente al momento de la compra.

Tabla 6 MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

MATRIZ DEL MEDIO INTERNO

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
<u>Fortalezas</u>			
1. Existe ingreso para discapacitados.	0,06	3	0,18
2. Existe señalización dentro del mercado.	0,05	3	0,15
3. Los productos que se ofrecen son de primera necesidad.	0,09	4	0,36
4. Cuenta con cerca eléctrica.	0,04	2	0,08
5. Productos de buena calidad.	0,07	3	0,21
6. Aseo aceptable de los locales.	0,08	2	0,18
7. Aseo aceptable de las vendedoras.	0,05	3	0,15
8. Variedad de productos	0,06	2	0,12
<u>DEBILIDADES</u>			
1. Falta de comunicación para difundir la Ordenanza Municipal.	0,09	3	0,27
2. No existe un recolector de basura específico	0,07	2	0,14

3. Falta de organización de los comerciantes.	0,06	3	0,18
4. Falta de capacitación sobre la gestión por procesos.	0,04	3	0,12
5. No existe una correcta coordinación con la Comisaría Municipal.	0,07	2	0,14
6. Servicios higiénicos poco satisfactorios.	0,07	2	0,14
7. Conflictos entre los comerciantes	0,04	2	0,08
8. Dificultad de los comerciantes para adaptarse los cambios.	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		2,68

Tabla 7 MATRIZ DEL MEDIO INTERNO

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

ANÁLISIS DE LAS MATRICES DE EVALUACIÓN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

En cuanto a la matriz de evaluación de factores internos clave es de 2,68 puntos de la cual identifica las diferentes fuerzas y debilidades que tiene internamente el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda. Con relación al medio interno se puede mencionar que representa casi la tercera parte al mayor valor o puntaje asignado en la escala de calificación que es 4; por lo tanto las fortalezas deben ser mejoradas por el grado de inestabilidad que posee.

Es indispensable que el Mercado 10 de Noviembre de Ciudad de Guaranda, realice una orientación hacia sus esfuerzos, con la finalidad de tener mayor prioridad a la realización de actividades que desempeña, y aun así poder relacionar directamente con la sociedad buscando el beneficio del mejoramiento del Mercado 10 de Noviembre.

Se procedió a realizar un análisis tomando en cuenta la falta de un plan estratégico para la gestión por proceso del Mercado 10 de Noviembre, mediante la entrevista y encuesta para determinar estrategias que permitan lograr un mejoramiento.

MATRIZ DEL MEDIO EXTERNO

Factores externos	Peso	Calificación	Resultado
<u>OPORTUNIDADES</u>			
1. Remodelación de los locales comerciales	0,12	2	0,24
2. Incremento de nuevos clientes	0,10	2	0,20
3. Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.	0,13	3	0,39
4. Alianzas estratégicas con otras instituciones.	0,12	3	0,36
<u>AMENAZAS</u>			
1. Producirse un incendio.	0,15	3	0,45
2. Incremento de la inseguridad afectando a la ciudadanía que transita por los alrededores del Merado 10 de Noviembre.	0,14	2	0,28
3. Incremento de la competencia como los supermercados	0,14	2	0,28
4. Ciudadanos cada vez más exigente al momento de la compra.	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2.40

Tabla 8 MATRIZ DEL MEDIO EXTERNO

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El valor obtenido en la evaluación de factores externos es de 2,40 teniendo en cuenta el diagnóstico es favorable, además demuestra que existe una mayor oportunidad de esta matriz ya que es casi la tercera parte del valor donde se identificaron los nichos que puede sacar ventajas de las oportunidades identificadas y prevenir el efecto de las amenazas, para mejorar la gestión administrativa del mercado.

MATRIZ DE RESUMEN

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Remodelación de los locales comerciales 2. Incremento de nuevos clientes 3. Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda. 4. Alianzas estratégicas con otras 	<p>MAXI-MAX</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer mejor atención al cliente por parte de los comerciantes. 2. Verificación por parte de la administración si se cumple o no con el reglamento establecido en la ordenanza municipal. 	<p>MINI-MAX</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar gestiones al Gobierno Autónomo Descentralizado para que se designe un recolector de basura específico para el mercado diez de noviembre 2. Mantener una comunicación constante entre el

<p>instituciones.</p>	<p>3. Realizar campañas hacia los consumidores, donde se dará información de método de reciclaje en folletos, esto nos ayuda a mejorar la imagen del mercado.</p> <p>4. Verificación continua de limpieza de puestos además la higiene del producto es muy importante para lograr la satisfacción del consumidor.</p>	<p>mercado y la Comisaria Municipal.</p> <p>3. Brindar capacitaciones en relaciones a todos los comerciantes con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.</p> <p>4. Impulsar una comunicación efectiva entre el Municipio y el mercado 10 de Noviembre con el propósito de trabajar en equipo y poner en conocimiento los problemas existentes en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. Producirse un incendio.</p> <p>2. Incremento de la inseguridad afectando a la ciudadanía que transita por los alrededores del Merado 10 de noviembre.</p> <p>3. Incremento de la competencia como los supermercados.</p> <p>4. Ciudadanos cada vez más exigente al momento de la compra.</p>	<p style="text-align: center;">MAX- MIN</p> <p>1. Dar a conocer a los clientes que los productos a consumir deben cumplir con las normas de control sanitario.</p> <p>2. Ofrecer un servicio de calidad</p>	<p style="text-align: center;">MIN-MIN</p> <p>1. Alianzas estratégicas con los diferentes cultivadores de los productores que se comercializan en el mercado.</p> <p>2. Control de las pesas que estén en perfecta condición</p>

Tabla 9 Matriz de Resumen
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

Análisis del factor interno y externo de las matrices

- En cuanto a la fortaleza el mayor ponderación que se obtuvo que en Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda es que los productos que se ofrecen son de primera necesidad.
- Dentro de las oportunidades se muestra la importancia de brindar el apoyo por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.
- Con referente a las debilidades destacadas se menciona que existe una falta de comunicación para difundir la Ordenanza Municipal, ya que este es de gran importancia para que todos los comerciantes tengan conocimiento todas las obligaciones y prohibiciones que deben cumplir como los comerciantes del mercado.
- En cuanto a las amenazas se refleja que tiene mayor ponderación es que se puede producir un incendio en el mercado de la cual deben manejar una mayor cuidado en la seguridad.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

COMPETIDORES ACTUALES

Los principales competidores actuales del Mercado 10 de Noviembre que se consideran las siguientes:

- Mercado Mayorista 24 de Mayo.
Dirección: Ciudadela Bellavista.
- Supermercados Akí.
Dirección: Av. Espejo Y Pichincha.
- Supermercados Tía.
Dirección: Calle 9 de Abril y 10 de Agosto.
- Multicomercio Guaranda.
Dirección: Calle 9 de Abril y 10 de Agosto.

COMPETIDORES POTENCIALES.

Los competidores potenciales son quienes en el futuro podrían convertirse en grandes competidores para el Mercado 10 de Noviembre.

Locales de legumbres.

Dirección. General Enríquez y Parque Manuel de Echeandía.

Local de legumbres MiniMarket.

Dirección.7 de Mayo y Espejo

Local de legumbres.

Dirección: Calle sucre y Solanda

Local de legumbres.

Dirección: 9 de Abril y Selva Alegre.

Local de legumbres.

Dirección: General Enríquez y García Moreno.

PODER DE NEGOCIACIÓN HACIA LOS CLIENTES.

El tercero de las fuerzas competitivas es el poder de negociación de los clientes esta se refiere a la capacidad que tiene los clientes para negociar y bajar precios. Según la investigación realizada el mercado abastece a los Centros Infantiles del Buen Vivir, la mayoría de restaurantes de la ciudad, además tenemos compradores individuales como las Familias.

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores según la investigación el Mercado 10 de Noviembre cuenta con varios proveedores que son los productores, ya que los comerciantes se abastecen de todo tipo de productos a proveedores fijos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los que sustituye al Mercado 10 de Noviembre son locales comerciales (minoristas) y feria de la mata a la olla, con un buen precio y su localización.

MATRIZ PONDERADA DE EVALUACIÓN DE SUSTITUTOS.

ATRIBUTOS DE COMPETIDORES	Localización	Precio	Imagen	Calidad de Servicio	Evaluación ponderada
PESO	0,23	0,25	0,24	0,28	1.00
Locales de legumbres (minoristas)	0,85	0,50	0,60	0,75	2.70
Feria de la mata a la olla.	0,75	0,40	0,65	0,60	2,40
PROMEDIO	0,80	0,45	0,63	0,68	2,55
Mercado 10 de noviembre	0,80	0,60	0,70	0,75	2,85

Tabla 10 Matriz Ponderada de Evaluación de Sustitutos.

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

MATRIZ PONDERADA DE EVALUACIÓN DE COMPETIDORES ACTUALES

ATRIBUTOS DE COMPETIDORES	Localización	Precio	Imagen	Calidad de servicio	Evaluación ponderada
Peso	0,23	0,25	0,24	0,28	1.00
Mercado mayorista 24 de mayo	0,60	0,80	0,60	0,80	2,80
Supermercados Aki.	0,50	0,75	0,70	0,70	2,65
Supermercados Tía	0,75	0,65	0,60	0,60	2,60
Multicomercio Guaranda	0,50	0,70	0,60	0,65	2,45
PROMEDIO	0,59	0,73	0,63	0,60	2,63
Mercado 10 de noviembre	0,80	0,50	0,50	0,70	2,50

Tabla 11 Matriz Ponderada De Evaluación De Competidores Actuales

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

Análisis de competidores.- Se puede mencionar que dentro de los competidores tenemos el mercado mayorista 24 de Mayo y supermercado Aki, según los datos obtenidos en la matriz de evaluación de competidores, manifiesta que el mayor competidor es el mercado mayorista 24 de Mayo con un promedio 2,80 esto se debe que los precios de los productos que ofrecen son económicos y la variedad de productos.

Con referente al mercado 10 de Noviembre se puede mencionar que debemos optimizar en los precios, calidad de servicio e incrementar la variedad de productos mediante un análisis se pudo observar que tiene un promedio bajo, esto significa que el administrador debe hacer cumplir las normas de calidad que está vigente para el mercado.

Análisis de estrategias competitivas

- Gestionar capacitaciones con otras instituciones para los comerciantes por ejemplo en: relaciones humanas, atención al cliente.
- Realizar reuniones con los comerciantes para elegir a sus representantes.
- Controlar la higiene de los productos que ofrecen en el mercado, de esta manera lograr que los consumidores se sientan satisfechos al momento los productos.
- Realizar un control permanente de los precios de los productos, para evitar especulación de precios.
- Organizar actividades medioambientales.
- Organizar noche de compras para incrementar las ventas de los comerciantes.
- Sectorizar el mercado de acuerdo a los productos que se expenden.
- Realizar reuniones periódicas, para rendir cuentas de la gestión realizada.

3.6.2. MOMENTO PROSPECTIVO. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.

En nuestra investigación decidimos determinar tres escenarios para el mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda:

ESENARION TENDENCIAL.

De acuerdo a la investigación realizada si el Mercado continúa con las falencias o problemas que se presentan se enfrentara aspectos como:

- Imagen desacreditada.
- Desorganización
- Mala gestión
- Incremento de inseguridad

Además existirá el descontento de la ciudadanía.

ESCENARIO DESEABLE

Existe la predisposición del Administrador del Mercado 10 de Noviembre, para realizar gestiones que permitan reducir los problemas existentes, como por ejemplo realizar alianzas con instituciones que puedan brindar capacitaciones a los comerciantes, realizar trámites pertinentes para la designación de guardias.

ESENARIO FACTIBLE

Ante los cambios continuos que viven en la actualidad tanto las empresas públicas y privadas creemos que la planificación a través de procesos es una forma de llevar a la organización al éxito.

Es importante realizar la remodelación y la adecuación de los locales y puestos del mercado.

Además se encuentra en proceso las debidas capacitaciones en temas como: atención al cliente, relaciones humanas.

Socializar el plan estratégico elaborado a los comerciantes.

REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Con la información que se ha podido obtener a través del Administrador del Mercado se pudo establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de acuerdo a ello se propone una nueva misión, visión del mercado 10 de Noviembre.

A continuación proponemos una misión, visión, valores, objetivos y políticas para el mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda en el cual tuvimos la participación de Administrador Ing. Iván Mora González, Secretaria Sra. Ruth Noemí Villena, Inspectores Sr. Carlos Guerrero, Jorge García, Xavier Lara, representante de los comerciantes Luis Parra.

Misión

Ser una institución que brinda servicios de calidad a expendedores y consumidores, comprometidos en mantener la tradición de mercados municipales y alineada a los cambios y requerimiento de la ciudadanía Guarandeña.

Visión

Ser una institución líder en la prestación de servicios a la comunidad, mediante una gestión por procesos eficiente, integrando tradición y modernidad a fin de fortalecer la cultura de la ciudadanía guarandeña.

Valores

En el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda actualmente cuenta con algunos valores como son: **Respeto, Solidaridad, Compañerismo y Honestidad;** pero consideramos que estos valores no son los suficientes para que el Mercado 10 de Noviembre mantenga un buen ambiente de trabajo, por lo cual sugerimos incrementar los siguientes valores humanos que ayudaran a mejorar la armonía organizacional, cumpliendo con lo establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir (Sumak Kawsay).

- Amabilidad
- Atención al cliente
- Trabajo en Equipo

- Capacitación
- Confianza
- Integridad
- Innovación

Objetivos

- Fortalecer las relaciones de manera armónica entre los expendedores y la administración del mercado para entablar una mejor colaboración que conlleve a una gestión adecuada.
- Brindar un servicio de calidad y calidez a los consumidores.
- Mejorar la infraestructura de los locales y puestos del Mercado 10 de Noviembre.

Políticas

- Buena atención al consumidor.
- Uso de uniformes obligatorio.
- Calidad de los productos a expender.
- Respeto a la equidad de género.
- Practicar de manera adecuada la gestión por procesos.
- Comunicación efectiva y oportuna.
- Personal de limpieza entregado a cumplir eficientemente su labor.
- Practicar una atención administrativa de puertas abiertas.

3.6.3. MOMENTO ESTRATÉGICO.

PROPUESTA DE CAMBIO

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

“EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA

CONSIDERANDO:

Que, el 22 de septiembre del 2005, se expidió la ordenanza que Reglamenta la Administración, Funcionamiento, Uso y control del Mercado Minorista del Cantón Guaranda,

Que, es necesario lograr el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas en la ordenanza antes mencionada,

Que, se debe reglamentar el correcto funcionamiento y operatividad del mercado con una gestión profesionalizada y convirtiéndolos en grandes centro de ocio, con una clara orientación hacia el turismo,

Que, es imperioso establecer mecanismos de control interno y normar su funcionamiento.

Que, se considera al Mercado Municipal como un lugar de patrimonio cultural del municipio donde se puede situar de un acto jurídico definitivo, en el que asisten los comerciantes y consumidores, es independiente la aptitud y cuya oferta y demanda especialmente se refiere a los productos de primera necesidad.

En ejercicio de las atribuciones conferidas en el numeral 1 Art. 64 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

EXPEDIR EL REGLAMENTO INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN, FUNCIONAMIENTO, USO Y CONTROL DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

PARTICIPANTES

Art.1.-La administración.- Estará constituida por un equipo nombrado por el Alcalde y/o su delegado y la Comisión de Servicios Públicos; se encargaran de cumplir y hacer cumplir la Ordenanza del Mercado y este Reglamento, del manejo y control de sus actividades así como de la gestión eficiente de sus recursos.

Art. 2.-El comité de control.- Se conformara por cuatro miembros: tres representantes del equipo que el Alcalde designase para la administración y uno por los gremios o asociaciones existente en el mercado; sin perjuicio de que todos los representantes de asociaciones y gremios opinen y tengan voz en esta instancia. Su función será la de cumplir y hacer cumplir la Ordenanza de Mercado y su Reglamento

Art. 3.-Los usuarios y expendedores.- Constituyen quienes ocupan continua y sistemáticamente una determinada área de las instalaciones del Mercado, previo al cumplimiento de las normas y procedimiento establecidos en Ordenanza para dicho fin.

Art.4.-Los Organismo Anexos.- Constituyen aquellas organizaciones u organismo que prestan servicios comunitarios a los miembros del mercado y del sector donde se encuentra.”

De la misión y estructura organizacional

Art. 5.- Estructura organizacional.- El mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda establece su estructura organizacional fundamentada en su base legal mediante la ordenanza municipal.

Art. 6.- Visión.- Ser una institución líder y vanguardista en la prestación de servicios a la comunidad, mediante una gestión transparente y eficiente, integrando tradición y modernidad a fin de fortalecer la cultura ciudadana.

Art. 7.- Misión.- Ser una institución que brinda servicios de calidad a usuarios, expendedores y consumidores, comprometidos en mantener la tradición de mercados municipales y alineados a los cambios y requerimiento de la ciudadanía Guarandea.

Art.8.- Estructura básica alineada a la misión.- Para el cumplimiento de su misión, la estructura organizacional del Mercado Municipal 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda comprende los procesos internos que se ejecutan en las siguientes unidades administrativas organizacionales:

La elaboración de los procesos existentes en el Mercado 10 de Noviembre se llevó a cabo mediante una exhaustiva investigación en la cual contamos con la participación del administrador del Mercado.

TIPOS DE PROCESOS

1. Procesos Gobernantes:

1.1 Direccionamiento estratégico (Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda)

1.2 Administración del Mercado 10 de Noviembre (Administrador)

2. Procesos Agregadores de Valor:

2.1 Inspectoría del mercado

2.2 Gestión de mantenimiento y limpieza

2.3 Representante de los comerciantes

3. Procesos Habilitantes de Apoyo:

4.1 Gestión administrativa

4.2 Gestión Recursos financieros

4.3 Secretaria

CADENA DE VALOR

La cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor a la institución, desde el inicio de una actividad hasta que ésta es entregada en un servicio

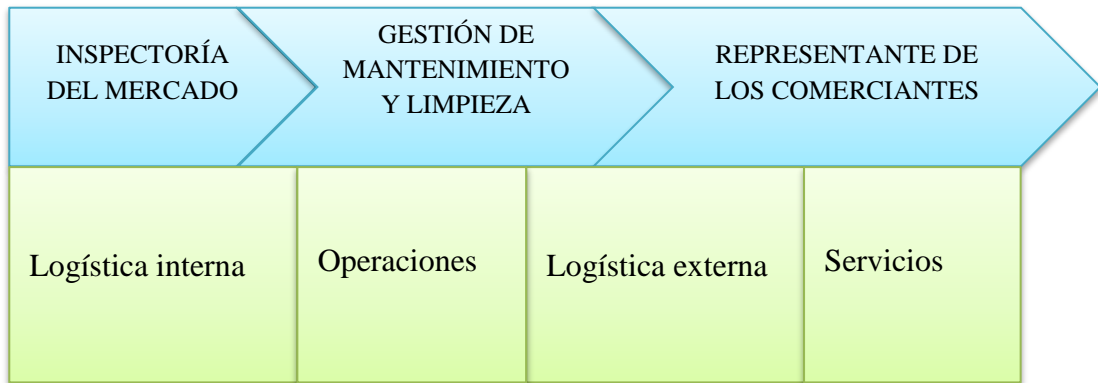


Grafico 19 Cadena De Valor
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior las actividades primarias

MAPA DE PROCESO

El mapa de procesos es un diagrama, que nos permite clasificar los procesos existentes de una organización, en este caso procesos existentes del Mercado 10 de Noviembre. El modelo que se encuentra plasmado es de acuerdo a la situación del Mercado 10 de Noviembre.

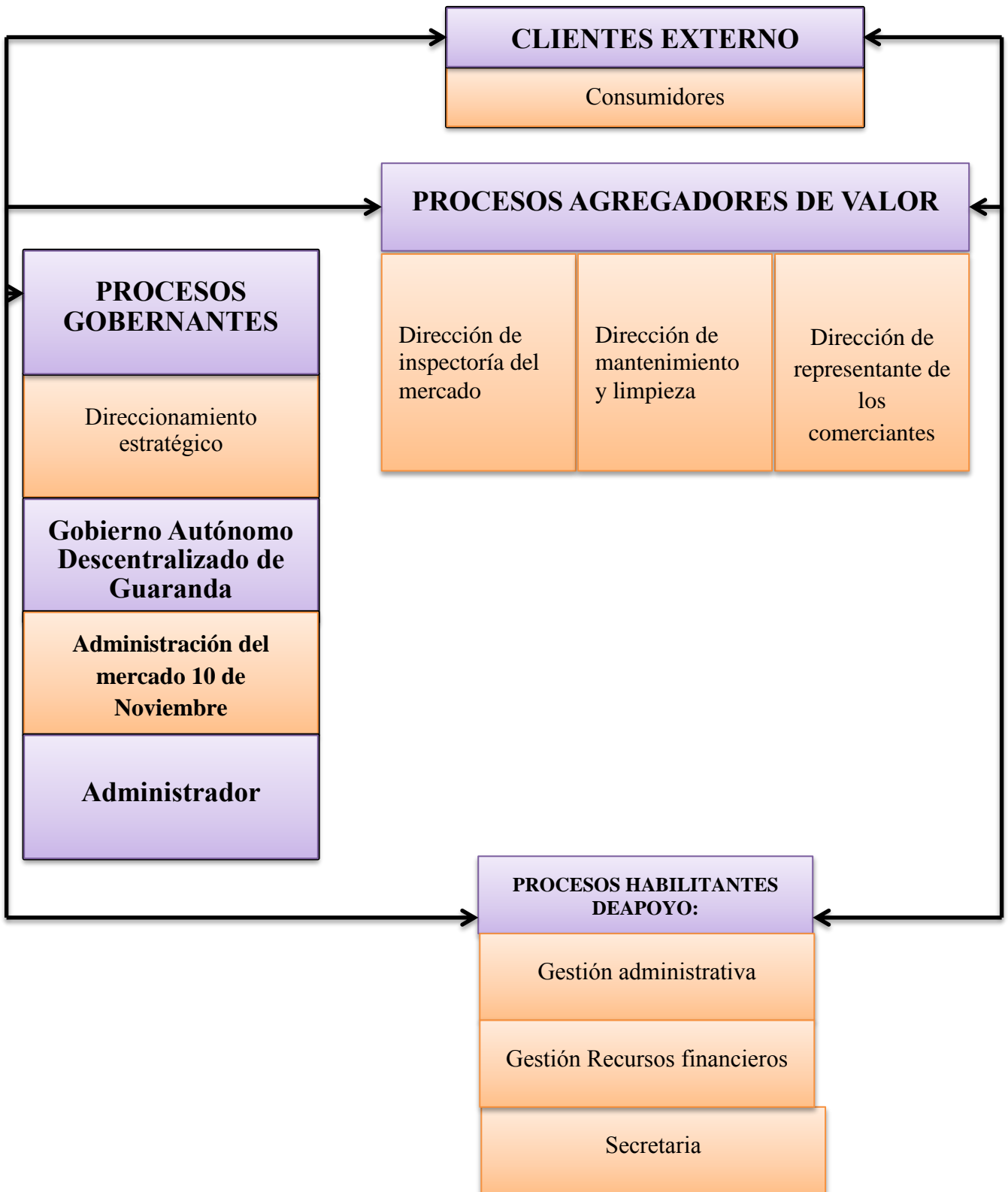
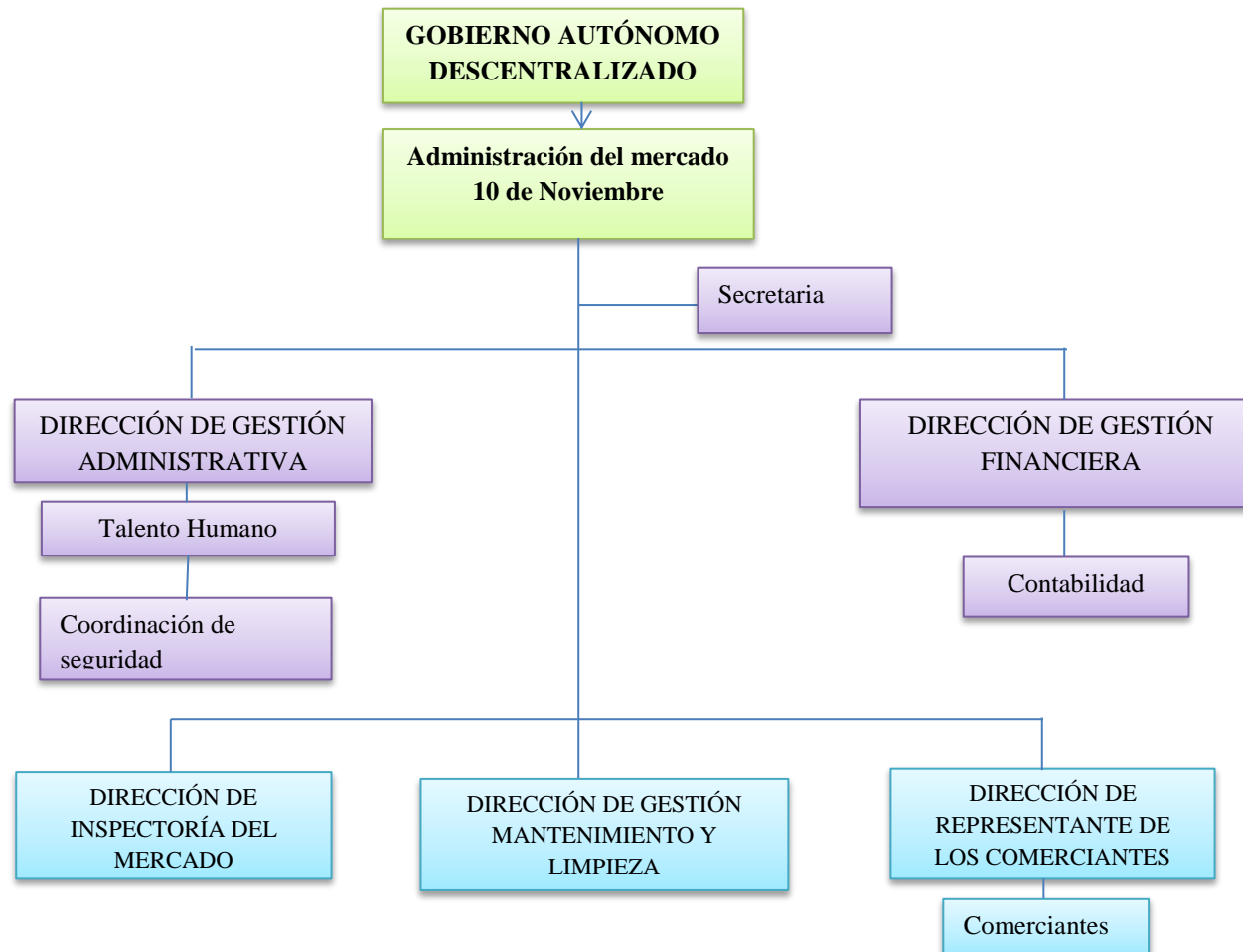


Grafico 20 Mapa de procesos
 Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE



Elaborado Por: Ana Chela, Luz Pasto e Ing. Iván Mora

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

PROCESOS GOBERNANTES

Art. 9.- Direccionamiento estratégico

El proceso de direccionamiento estratégico del Mercado 10 de Noviembre está a cargo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda planifica, gestiona y administra el bienestar y el desarrollo social, cultural, económico de su comunidad entregando con honestidad y eficiencia prestaciones y servicios colectivos de calidad, con el firme compromiso de mantener una ciudad digna para vivir, trabajar e invertir”.

Funciones, Atribuciones y Responsabilidades:

- a. Dirigir, ejecutar y supervisar el cumplimiento de las políticas, programas, y planes de trabajo determinados por el concejo;
- b. Orientar, dirigir y controlar todas las funciones y actividades del Gobierno Municipal del Cantón Guaranda;
- c. Cumplir y hacer cumplir las leyes de la República, las ordenanzas y los reglamentos emanados por el I. Concejo Municipal de Cantón Guaranda;
- d. Representar legalmente a la institución;
- e. Representar y suscribirlos contratos, convenios y programas con los diferentes ministerio como también ante organismos nacionales e internacionales;
- f. Administrar los recursos financieros de la Municipalidad e conformidad con las normas de control interno, Ley de Administración Financiera y Control y la ley de Transformación Fiscal;
- g. Velar por el cumplimiento de las obligaciones tienen las diferentes unidades administrativas del Gobierno Municipal;

- h. Presentar al Gobierno Nacional los proyectos que sean necesarios para atender los requerimientos de la comunidad y el Gobierno Municipal;
- i. Concertar acciones de trabajo con la comunidad, buscando su participación efectiva en los programas y planes de desarrollo cantonal;
- j. Disponer y dirigir la elaboración y ejecución de planes y programas relativos al desarrollo organizacional y adoptar los principios de gerencia pública en el manejo del programa administrativo;
- k. Orientar el estudio de la pro-forma presupuestaria del gobierno Municipal, y de las entidades adscritas;
- l. Presentar a la Sociedad Civil y al Concejo el informe de labores cumplidas cada año;
- m. Delegar atribuciones a los funcionarios y empleados cuando estime conveniente;
- n. Nombrar y remover el personal de acuerdos cuando estime conveniente;
- o. Nombrar y remover el personal de acuerdo con las necesidades de servicio de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes;
- p. Presidir las sesiones de consejo o nombrar a su delegado;
- q. Autorizar las informaciones que se proporcione a la opinión pública; y,
- r. Las demás funciones que le compete de conformidad con la constitución leyes, reglamentos y las asignadas por el consejo.
- s. Estructura básica: la alcaldía tiene una estructura abierta, conformada por el equipo de trabajo para atender los diferentes niveles y subniveles.

Art. 10.- Administración del mercado 10 de Noviembre

La Administración del Mercado 10 de Noviembre está a cargo del Administrador.

Misión

Guiar, coordinar y vigilar las actividades y procesos que se lleven a cabo en el Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

Atribuciones y Responsabilidades:

Son las determinadas en el Art. 20, Art. 21 del Reglamento Interno de la Administración, Funcionamiento, Uso y Control del Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad de Guaranda.

La Administración del Mercado tiene facultades de dictar las disposiciones que considera necesaria para el buen manejo y orden en el funcionamiento del mercado; modificará el horario de los empleados del ramo adecuándolo a los requisitos y necesidades del correcto funcionamiento del Mercado;

El mercado tendrá un administrador, quien dependerá de la Jefatura Administración del Gobierno Municipal del Cantón Guaranda y tendrá las siguientes funciones:

- a. Dirigir al personal a sus órdenes;
- b. Vigilar la actividad mercantil que se realice en el Mercado, a fin de que se tramite por los cauces legales, dando cuenta de todas las anomalías que observe mediante un informe mensual a la Jefatura Administración del Gobierno Municipal del Cantón de Guaranda y a las asociaciones legalmente activas en el Mercado;
- c. Velar por el buen orden, limpieza del Mercado y el uso adecuado de las instalaciones de aprovechamiento común;
- d. Atender las quejas y reclamaciones del público y titulares de los puestos y locales y transmitirlos en su caso, a la Jefatura Administración Municipal encargada de su tramitación;
- e. Notificar a los usuarios de puesto y locales las comunicaciones de la Administración Municipal que les afecten y mantener a esta continuamente enterada, mediante la emisión periódica de parte oportunos, de cuanto de alguna relevancia ocurra en el Mercado. El administrador mantendrá un informativo en un lugar más visible del Mercado para estos fines;
- f. Facilitar a los veterinarios encargados de la Inspección sanitaria, a los inspectores de consumo, a los miembros de la Policía Local y a los encargados de los Servicios de vigilancia y limpieza, el cumplimiento de sus cometidos respectivos;
- g. Velar por la conservación y el mantenimiento del edificio y sus instalaciones.

- h. Llevar las documentaciones administrativas del Mercado, el control de entrada y salida de documentos, el fichero registrado de titularidad de los puestos, así como la dependencia de los mismos (altas de trabajadores, licencias fiscales, etc.) los expedientes de cada puesto en que se recoja el título de la concesión y especialidad de ventas así como el control de las obras que en ellos se verifiquen con las fechas de iniciación, terminación y con especificación de su índole;
- i. La recopilación y la clasificación y ordenación de los correspondientes datos estadísticos sobre: precios, procedencias y cantidades de los géneros entrados y vendidos, de conformidad con las instrucciones de sus superaciones;
- j. Proponer todo clase de medidas y proyectos encaminados al mejoramiento de las condiciones del mercado;
- k. Resolver las cuestiones incidentales y las urgentes, dando cuenta inmediata a la Autoridad correspondiente de la Negociación y de las medidas adoptadas, así como comunicar sin dilación a aquellas situaciones que requieran la intervención o decisiones de la misma o en su caso de otros Organismos superiores;
- l. Capacitar al personal en las áreas necesarias para el buen desempeño en las funciones encomendadas;
- m. Complementar cuantas otras funciones o actividades se deriven de este Reglamento o le fueron encomendados, bien por la Alcaldía, el Delegado del medio Ambiente a los superiores respectivos.

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Art.11.-Inspectoría del Mercado.

Misión

Cumplir personalmente con todas las disposiciones hacia los comerciantes, para garantizar la eficiencia y eficacia en sus actividades y la transparencia en el empleo de los recursos asignados.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a. Organizar y liderar el control de los comerciantes en el Mercado 10 de Noviembre.
- b. Atender todas las consultas sobre las necesidades de los comerciantes
- c. Preocuparse del buen funcionamiento del Mercado
- d. Operar dentro del Mercado Municipal correctamente uniformado
- e. Atender y solucionar los problemas que se presenten dentro del Mercado 10 de Noviembre.
- f. Realizar Inspecciones si está cumpliendo con los precios establecidos de los diferentes productos.
- g. Receptar las denuncias y darle el trámite pertinente.
- h. Constatar que el procedimiento administrativo se lleve a cabo según la normativa legal vigente.

Art.12.-Gestión de mantenimiento de limpieza

Misión

Garantizar el mantenimiento de limpieza del Mercado 10 de Noviembre, con el apoyo del recurso humano altamente calificado, logística y técnica, necesarias para que proporcione satisfacción a nuestros clientes tanto interno como externo.

Atribuciones y Responsabilidades:

Con la finalidad de preservar las instalaciones e infraestructura física del mercado, se ejecutara el plan de mantenimiento preventivo y correctivo anual presente en este reglamento en coordinación con la dirección de planificación y obras públicas.

Las labores de mantenimiento de los equipos y sistemas para seguridad de las instalaciones y bienes del mercado, a fin de evitar incendios, siniestros, accidentes, delitos, atentados, etc. Se coordinaran con los organismos y/o departamentos involucrados.

Art.13.-Representante de los comerciantes

Misión

Mantener una comunicación efectiva entre el administrador y comerciantes con el fin de hacer conocer todas las sugerencias, con el propósito de mejorar la competitividad de los comerciantes y el mejoramiento del Mercado 10 de Noviembre.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Participar en las reuniones generales
2. Solucionar los conflictos que se presentan entre los comerciantes.
3. Mantener una comunicación efectiva con el Administrador del Mercado.
4. Coordinar como encabezados de los diferentes programas de festividades.

PROCESO HABILITANTE DE APOYO

Art.14.-Gestión administrativa

Misión

Implantar políticas que permitan mejorar la coordinación, eficiencia, eficacia y la calidad de la gestión por procesos del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a. Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar actividades, tareas técnicas y operativas bajo responsabilidad de su unidad cumpliendo con las metas de gestión establecidas.
- b. Informar sobre el desarrollo de sus funciones.
- c. Implementar y verificar el cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- d. Implementar y verificar el cumplimiento del Reglamento Específico de Contrataciones.

- e. Planificar, supervisar y coordinar las actividades de Servicios Generales y Compras, Almacén, Activos Fijos, Imprenta y Archivo Central.
- f. Supervisar y coordinar la aplicación de normas de Uso de Vehículos y Vales de Gasolina.
- g. Supervisar y coordinar la aplicación de normas de Uso y Conservación de Activos Fijos.
- h. Supervisar y coordinar la aplicación de normas de Uso de Teléfonos Fijos y Celulares.
- i. Ejecutar y supervisar de acuerdo a normas y disposiciones vigentes las contrataciones y recepción de servicios, de acuerdo a Programa Operativo Anual aprobado.
- j. Ejecutar y supervisar de acuerdo a normas y disposiciones vigentes la adquisición y recepción de bienes, de acuerdo a Programa Operativo Anual aprobado.
- k. Otras funciones inherentes.

Art.15.-Gestión de Recursos Financiero

Misión

Administrar, ejecutar con eficiencia todas las actividades relacionadas con el manejo de recursos financiero, implementando un esquema de control financiero, para lograr el equilibrio financiero y alcanzar mayor rentabilidad de los recursos.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a. Supervisar la gestión contable y financiera de los gastos que se lo realice en los diferentes presupuestos;
- b. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades como técnicas y operativas con una o responsabilidad eficiente de su tarea cumpliendo con las metas de gestión establecidas;
- c. Realizar el seguimiento del Programa de Operaciones Anual de la Unidad Financiera;
- d. Supervisar la elaboración de los Estados Financieros de la gestión de acuerdo a normas establecidos;

- e. Implantar mecanismos sobre control interno de las actividades de cada una de las unidades dependientes;
- f. Supervisar los registros y ajustes contables, basándose a las sugerencias y recomendaciones mencionadas por la auditoría interna y externa;
- g. Proponer que se realice inventarios de los activos fijos y de bienes sujetos a control administrativo del mercado, de acuerdo a las normas y disposiciones legales pertinentes;
- h. Planificar, administrar y controlar correctamente la utilización del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas;
- i. Atender a los reclamos de los cobros de las faltas y sanciones;
- j. Realizar los trámites al pago de servicios básicos de la institución (luz, agua, teléfono);

Art.16.-Secretaria

Misión

Ayudar de manera efectiva y oportuna demostrando un trabajo competente, además gestionando el sistema de documentación, y archivo de conformidad a su competencia.

Productos y Servicios:

- a. Atención al cliente interno y externo.
- b. Despacho de documentos.
- c. Oficios y memorandos.
- d. Plan de actividades del administrador.
- e. Organización de eventos.
- f. Certificación de documentos.
- g. Obedecer las instrucciones que le sean asignadas por el administrar.
- h. Convocatorias.
- i. Atención a las entrevistas personales que se efectuó.
- j. Tramitación y notificación de resoluciones.
- k. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos del mercado
- l. Actas elaboradas.
- m. Control de inventario
- n. Sistema de administración de archivo.

ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación se procederá a elaborar los diagramas de flujo de la cual será identificado los procesos que se llevan a cabo en la gestión por procesos del Mercado 10 de Noviembre.

1. PROCESOS GOBERNANTES:

1.1 Direccionamiento estratégico (Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda)



Grafico 21 Diagrama de Flujo del Direccionamiento estratégico

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

1.2 Administracion del mercado 10 de Noviembre.

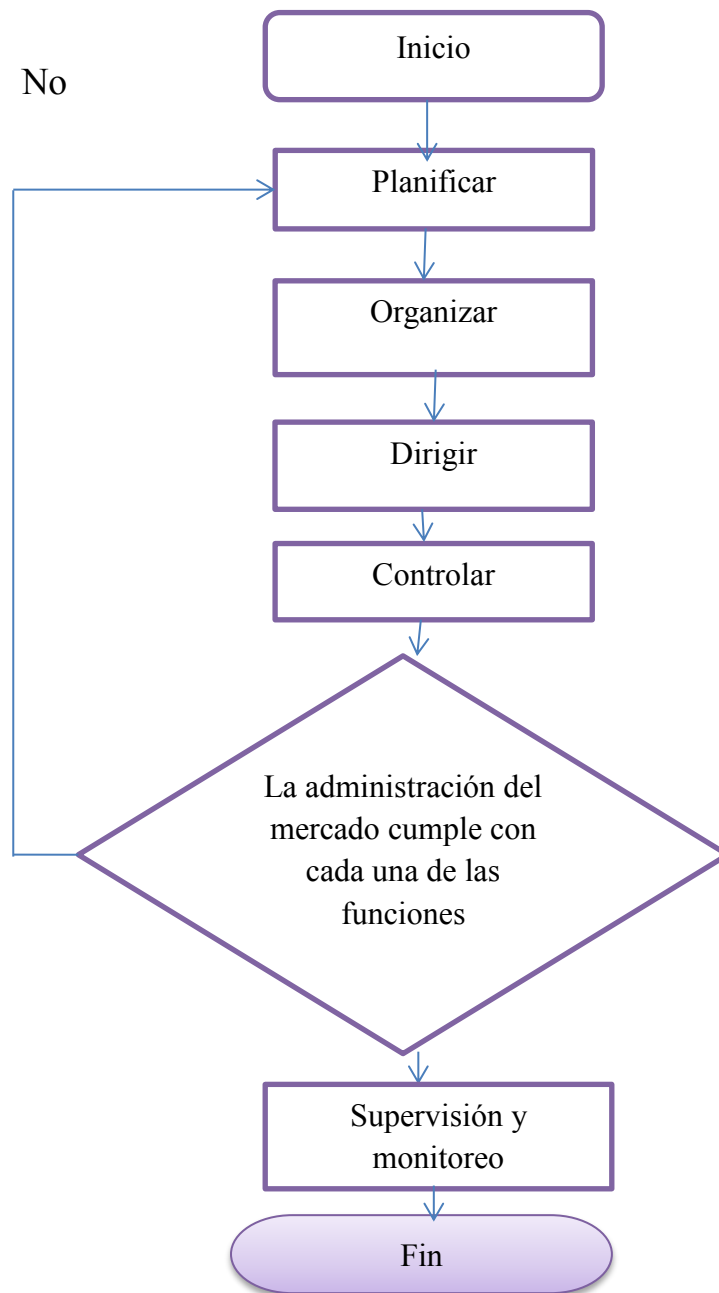


Grafico 22 Diagrama de Flujo Administración del Mercado 10 de Noviembre
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

2.1 Inspectoría del mercado

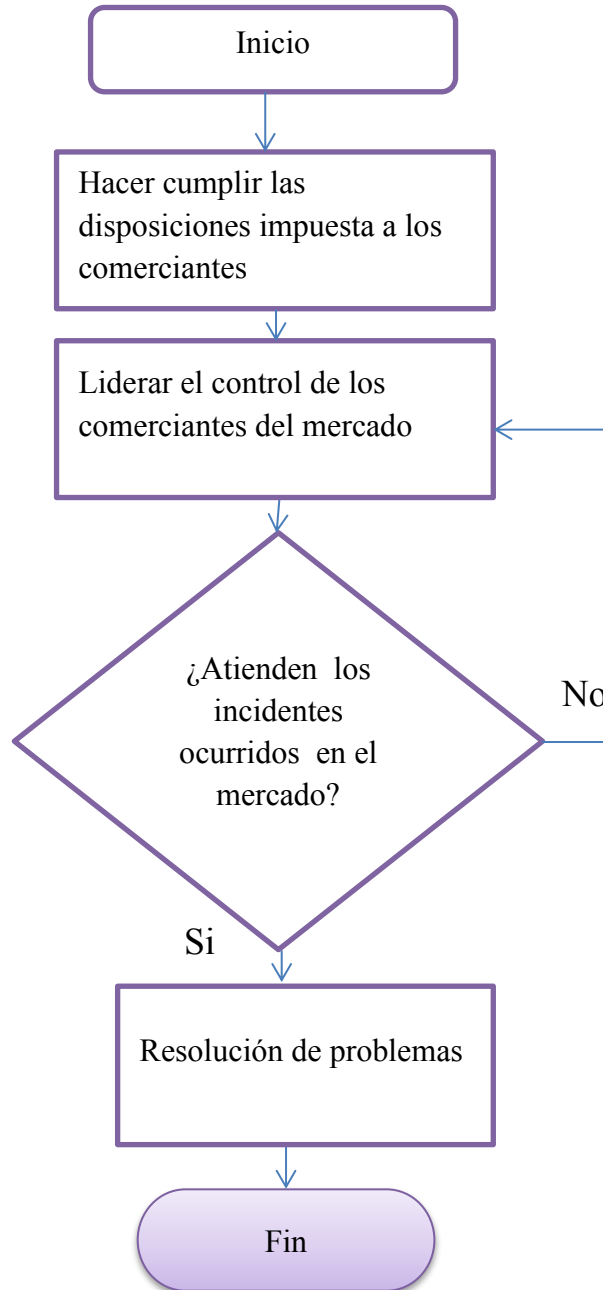


Grafico 23 Diagrama de Flujo Inspectoría del Mercado

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

2.2 Gestión de mantenimiento y limpieza

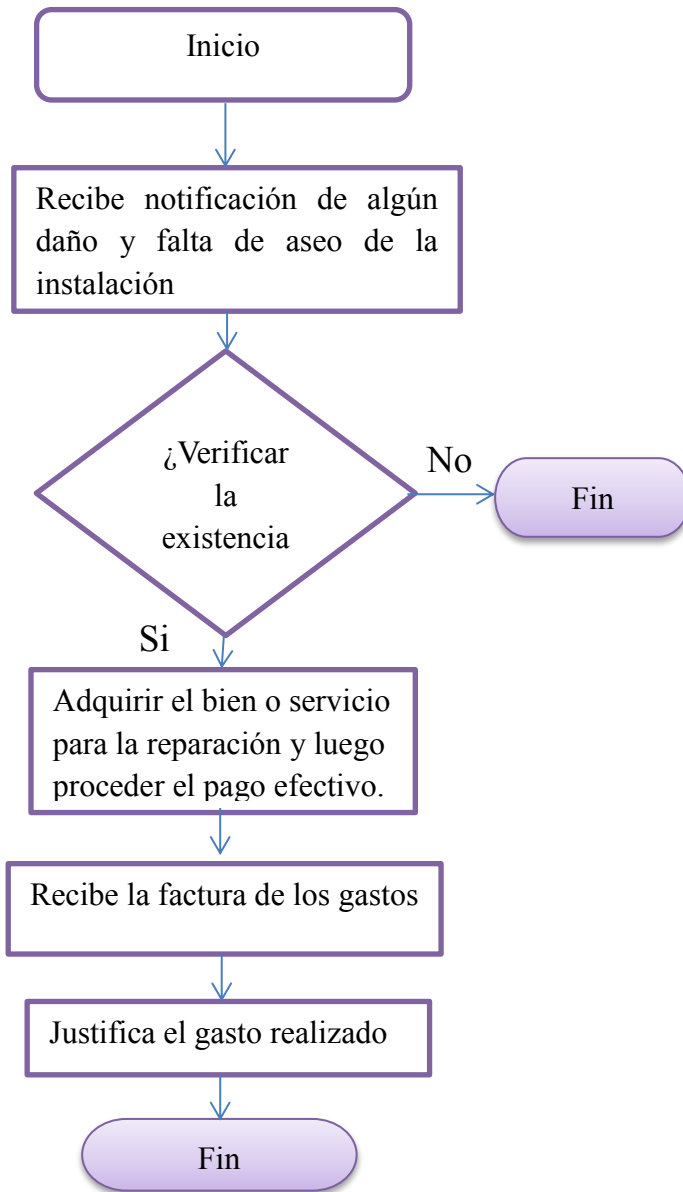


Gráfico 24 Diagrama de Flujo Gestión de mantenimiento y Limpieza
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

2.3 Representante de los comerciantes

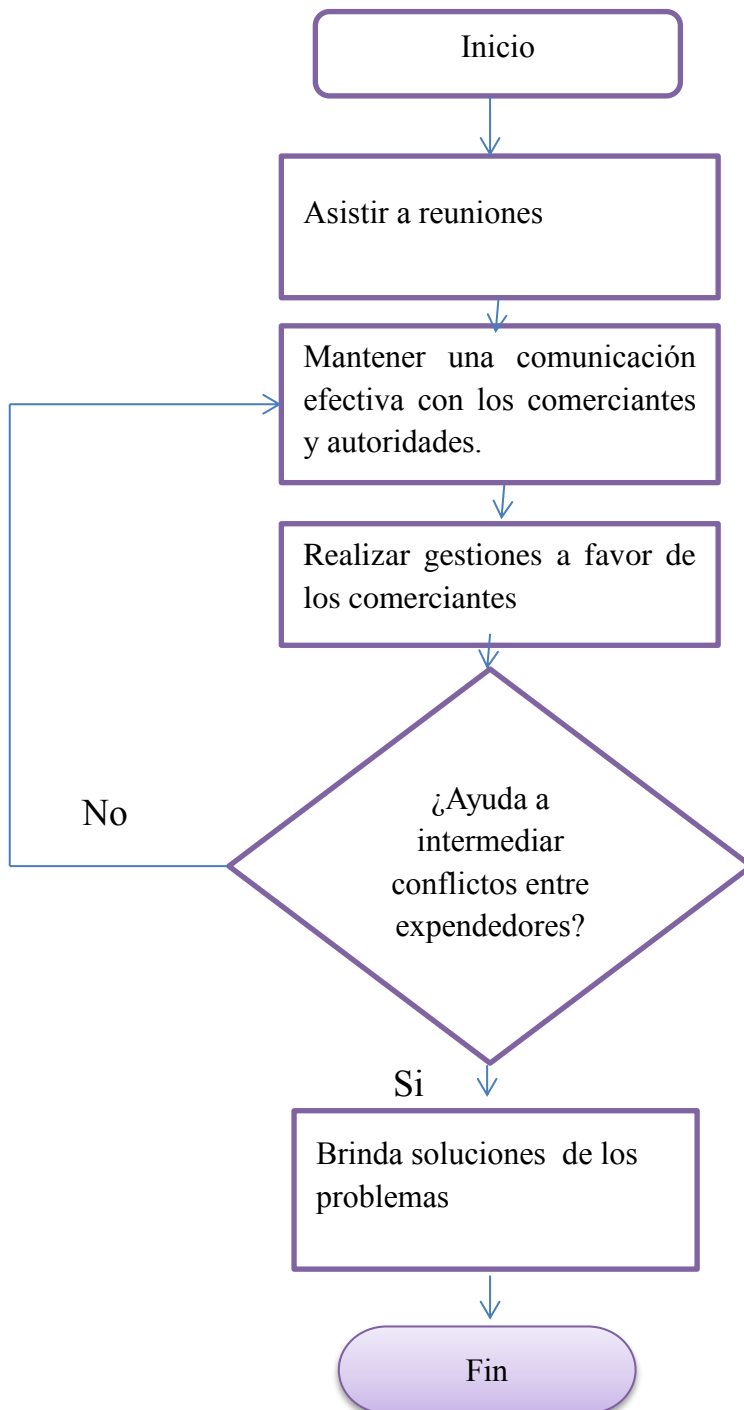


Grafico 25 Diagrama de Flujo Representantes de los comerciantes

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

3. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO:

3.1 Gestión administrativa

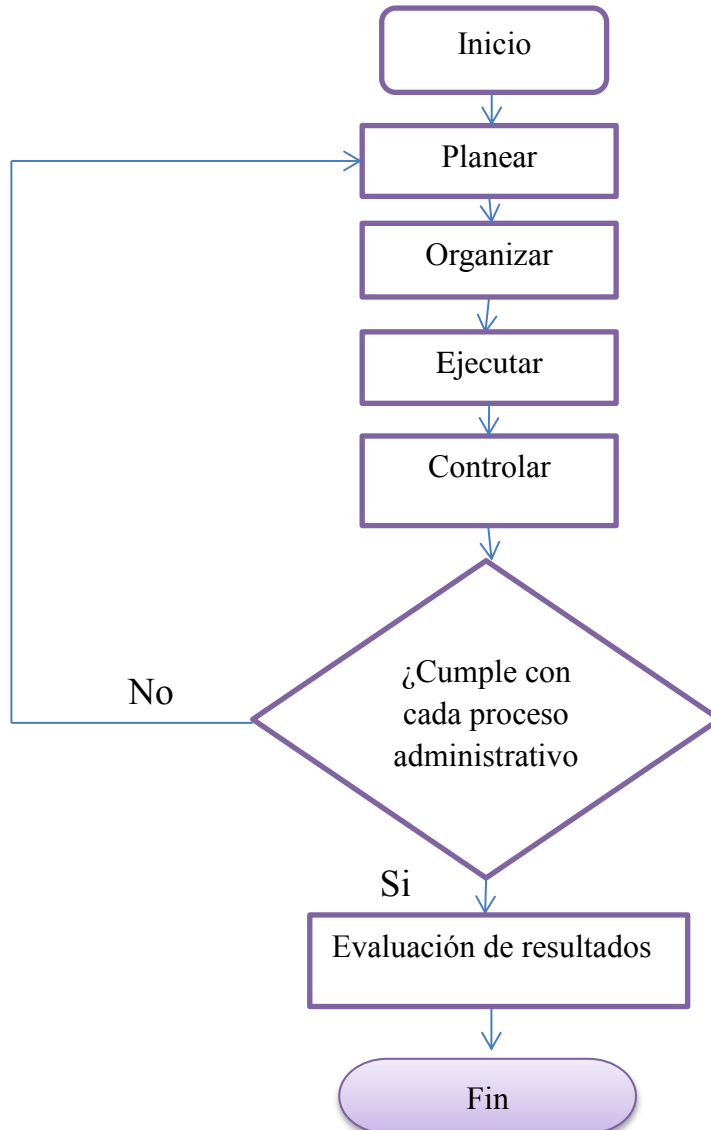


Grafico 26 Diagrama de Flujo Gestión Administrativa
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

1.2 Gestión Recursos financieros

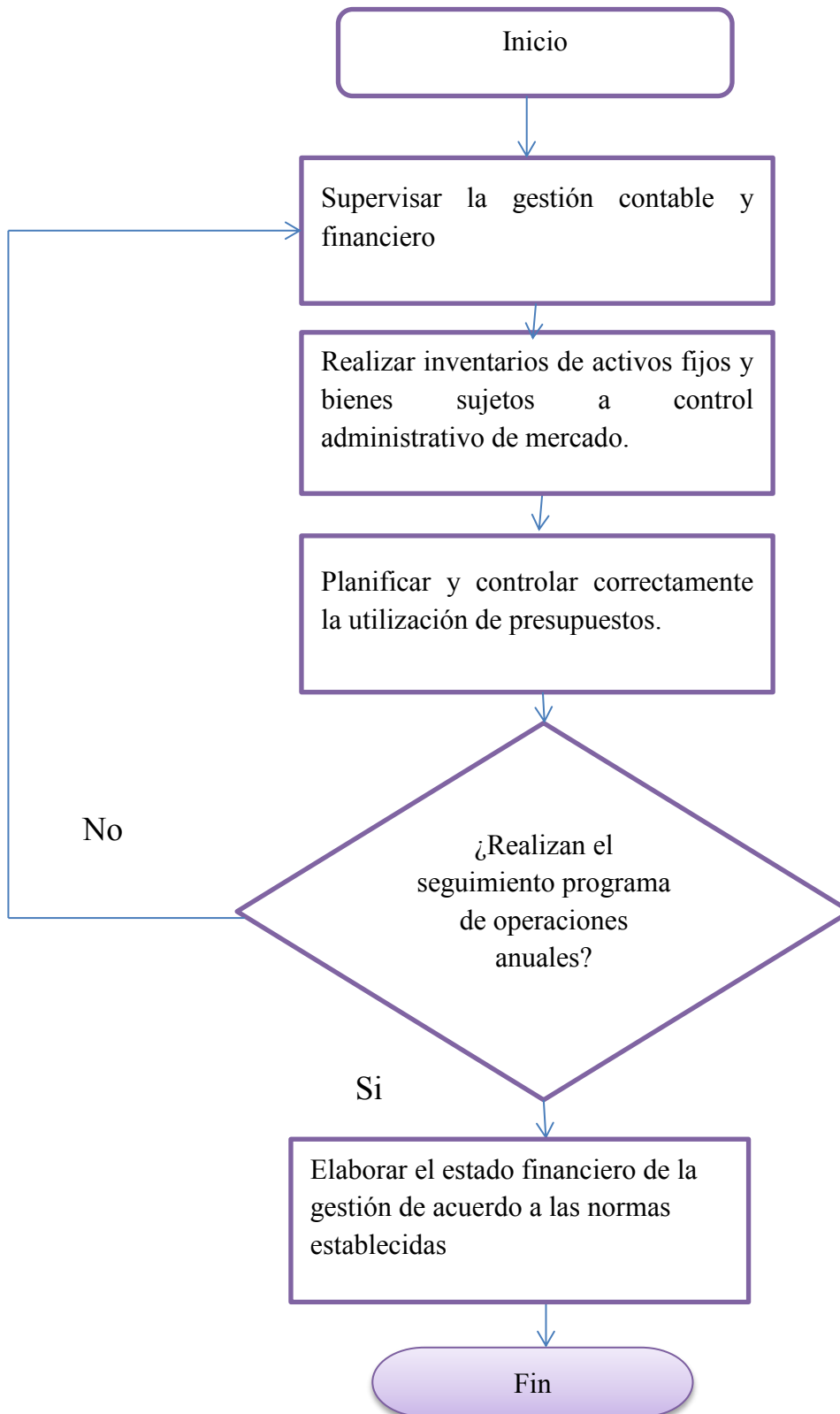


Grafico 27 Diagrama de Flujo Gestión de Recursos Financieros
Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

1.3 Secretaria

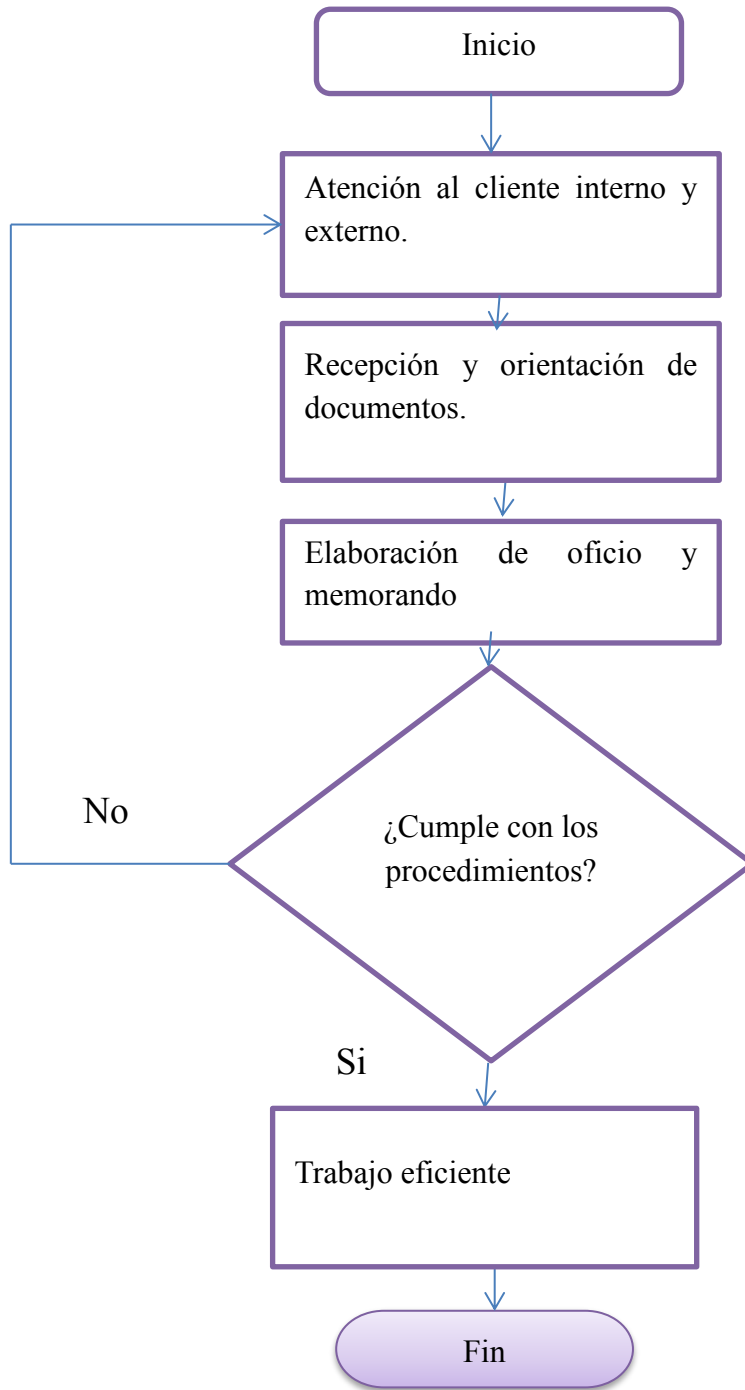


Grafico 28 Diagrama de Flujo Secretaria

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

3.6.4. MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL.

Las siguientes estrategias por áreas, se elaboraron junto con el Administrador del Mercado y el representante de los comerciantes Sr. Luis Parra.

Estrategias	Área
1. Implementar la gestión por procesos en el mercado.	Administrativo
2. Motivar el desarrollo de los expendedores a través de seminarios y/o talleres.	Administrativo
3. Realizar autogestión permanente para nuevas mejoras del mercado.	Administrativo
4. Tramitar financiamiento para los proyectos del mercado.	Administrativo
5. Realizar actividades de integración para mejorar relaciones humanas entre la administración y los comerciantes.	Administrativo
6. Gestionar al Gobierno autónomo del Cantón Guaranda para el mejoramiento de la infraestructura	Administrativo
7. Realizar las gestiones pertinentes para el mantenimiento de tuberías del mercado.	Administrativo
8. Desarrollar planes de incentivo laboral a los empleados.	Administrativo
9. Organizar mingas de limpieza con todos los comerciantes.	Comerciantes

Cuadro 11 Estrategias de la propuesta por Área.
Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

PLAN ANUAL DE OPERACIÓN

Estrategias	Acciones	Recursos	Presupuesto	Responsable	Resultado esperado	Indicador de cumplimiento
1. Implementar la gestión por procesos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los cambios. Socializar al personal del trabajo. 	Humano Económico Tecnológico.	670,00	Administrador	Gestión por procesos implementada	Evaluación de la gestión realizada.
2. Motivar el desarrollo de los expendedores a través de seminarios y/o talleres.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitadores. Talleres Charlas. Evaluar los talleres. 	Económicos. Humano. Tecnológico.	500,00	Administrador. Facilitadores/	Mejoramiento de la autoestima de los expendedores.	Evaluación a los expendedores.
3. Realizar autogestión permanente para nuevas mejoras del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades. Recopilar información necesaria. Ejecutar actividades. 	Humano Económico	220,00	Administrador	Mejoramiento de la institución	No. De gestiones realizadas.
4. Tramitar financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Analizar cada uno 	Humano Económico	500,00	Administrador.	Financiamiento aprobado.	Presupuesto para financiamiento de

para los proyectos del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> de los proyectos. Selección de proyectos. 	Tecnológico				proyectos.
5. Realizar actividades de integración para mejorar relaciones humanas entre la administración y los comerciantes.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones. Seleccionar actividades. Realizar capacitaciones. Contratar capacitadores. Talleres. Evaluación de las capacitaciones. 	Humano Económico Tecnológico. Material.	620,00	Administrador Inspectores Representantes de los comerciantes. Facilitadores.	Relaciones humanas mejoradas.	Total de expendedores con cambio de actitud.
6. Elaborar un proyecto para el mejoramiento de la infraestructura del mercado 10 de Noviembre.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar necesidades. Buscar financiamiento. Realizar trámites. Elaboración del proyecto de remodelación. Contratación para la elaboración de los planos y estudio 	Económico Humano Material. tecnológico	2.500	Administrador Ing. Civil Alcalde.	Infraestructura mejorada.	Evaluación de la existencia de cambios en la infraestructura.

	financiero. <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda. • Seguimiento a los trámites. • Evaluación 					
7. Realizar las gestiones pertinentes para el mantenimiento de tuberías del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites. • Realizar convenios con los bomberos. 	Económico Humano.	100,00	Administrador.	Mantenimiento eficiente	No. De gestiones realizadas
8. Desarrollar planes de incentivo laboral a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar incentivos • Económicos • Reconocimientos. • Intelectuales 	Económico. Humano.	452,00	Administrador Secretaria.	Empleados incentivados	No. De empleados incentivados.
9. Organizar mingas de limpieza con todos los comerciantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones. • Conocer las actividades que van a desarrollar. • Enlistar 	Económico Humano materiales	120,00	Administrador Inspectores	Puestos limpios	No. De puestos y locales limpias.

	materiales a utilizar para la limpieza					
	<ul style="list-style-type: none">• Formar grupos de trabajo.					

Cuadro 12 Plan Anual de Operación

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (2014-2017)

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE															
ESTRETEGIAS Y ACCIONES	AÑOS														
	2014				2015				2016				2017		
	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 Trimestre	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 Trimestre	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 Trimestre	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre
1. Implementar la gestión por procesos en el mercado.															
• Analizar los cambios.	X	X													
• Socializar al personal del trabajo.			X	X											
2. Motivar el desarrollo de los expendedores a través de seminarios y/o talleres.															
• Contratar capacitadores.	X														
• Talleres	X														
• Charlas.		X													
• Evaluar los talleres.				X											
3. Realizar autogestión permanente para nuevas mejoras del mercado.															
• Identificar las necesidades.					X	X									

• Ejecutar actividades.						X	x											
• Analizar cada uno de los proyectos.							X											
• Recopilar información necesaria.							X	x										
• Selección de proyectos.								x										
4. Tramitar financiamiento para los proyectos del mercado.																		
• Analizar cada uno de los proyectos.					x													
• Selección de proyectos.							x											
5. Realizar actividades de integración para mejorar relaciones humanas entre la administración y los comerciantes.																		
• Realizar reuniones.	X																	
• Seleccionar actividades.		x																
• Realizar capacitaciones.			x	x														
• Contratar capacitadores.				X														
<input type="checkbox"/> Talleres.				x														
• Evaluación de las capacitaciones					x													
6. Elaborar un proyecto para el mejoramiento de la infraestructura del mercado 10 de Noviembre.																		
• Identificar necesidades.												x						
• Buscar financiamiento.												x	x					
• Realizar trámites.													x					
• Elaboración del proyecto de remodelación.														x				
• Contratación para la elaboración de los														x				

planos y estudio financiero.																	
• Presentación del proyecto en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.														x			
• Seguimiento a los trámites.															x		
• Evaluación															X		
7. Realizar las gestiones pertinentes para el mantenimiento de tuberías del mercado.																	
• Realizar trámites.							x										
• Realizar convenios con los bomberos.							X										
8. Desarrollar planes de incentivo laboral a los empleados																	
• Realizar incentivos				x				x					x				X
9. Organizar mingas de limpieza con todos los comerciantes.																	
• Realizar reuniones.				x				x						x			
• Conocer las actividades que van a desarrollar.				x				x						x			
• Enlistar materiales a utilizar para la limpieza																	
• Formar grupos de trabajo.																	

Tabla 12 Cronograma de Ejecución del Plan Estratégico (2014-2017)

Elaborado Por: Ana Chela y Luz Pasto

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Estrategia	Tiempo de ejecución	Presupuesto
1. Implementar la gestión por procesos en el mercado.	3 meses	670,00
2. Motivar el desarrollo de los expendedores a través de seminarios y/o talleres.	1 mes	500,00
3. Realizar autogestión permanente para nuevas mejoras del mercado.	5 meses	220,00
4. Tramitar financiamiento para los proyectos del mercado.	9 meses	500,00
5. Realizar actividades de integración para mejorar relaciones humanas entre la administración y los comerciantes.	3 meses	620,00
6. Elaboración de un proyecto para el mejoramiento de la infraestructura del mercado 10 de Noviembre.	11 meses	2,500
7. Realizar las gestiones pertinentes para el mantenimiento de tuberías del mercado.	5 meses	100,00
8. Desarrollar planes de incentivo laboral a los empleados.	7 meses	452,00
9. Organizar mingas de limpieza con todos los comerciantes.	3 meses	120,00
Total Presupuesto		5.682,00

Tabla 13 Presupuesto de la Propuesta del Plan Estratégico.

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

Resultado esperado.

Con la elaboración del plan estratégico para la gestión por procesos del mercado 10 de medio de la aplicación de las estrategias y plan de acción. Por medio del análisis realizado FODA se anhela conocer la realidad actual de la Institución por tal razón se logre cambios satisfactorios en la misma. También se espera mejorar la imagen de la institución, mejorar su infraestructura a través de la gestión realizada por parte del Administrador y representante de los comerciantes. Además se espera que existan cambios que permitan el desarrollo de la Institución.

3.6.5. CONCLUSIONES

- Mediante la investigación que se realizó se pudo identificar que existen oportunidades de mejora las cuales deberán ser aprovechadas para desarrollar y cambiar la imagen del Mercado para el bien de la ciudadanía Guarandea.
- La elaboración de un plan estratégico es un proceso que permite establecer patrones de acción a seguir y por ende lograr un desenvolvimiento eficaz en miras al cumplimiento de objetivos que estén orientados al cumplimiento de la misión institucional.
- El personal administrativo y los comerciantes están comprometidos con la institución y dispuesto a colaborar y participar en las diferentes actividades necesarias para el desarrollo de la institución.
- La propuesta del plan estratégico fue presentada al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, para que sea puesto a consideración en el Consejo Municipal, seguidamente sea aplicado en el Mercado 10 de Noviembre de la Ciudad Guaranda.

3.6.6. RECOMENDACIONES

- Se sugiere implementar de manera rápida el plan estratégico propuesto ya que esto permite conocer cuál es el camino que se debe seguir para obtener los objetivos planteados.
- Es muy importante dar a conocer la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias propuesto al Personal Administrativo y a los Comerciantes con la finalidad de crear un compromiso de trabajar en equipo para el desarrollo de la institución.
- El administrador del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda, debe implementar y hacer cumplir las ordenanzas municipales, políticas establecidas con la finalidad de encaminarse al cumplimiento de la misión y visión propuesta en el plan estratégico.
- Se recomienda la aplicación del cronograma de Socialización del Plan Estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro E. Lerma y Kirchner. Sergio Bárcena Juárez. (2012). *GESTION*. México.: S.A de C.V.
- Alles, Martha Alicia. (2012). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencia*. Buenos Aires: Según la edición. .
- Asamblea Nacional Constitucion de la Republica del Ecuador Seccion primera de Educacion. (2008). Seccion primera de Educacion. En *Constitucion de la Republica del Ecuador* (pág. 159). Montecristi.
- Blanch. (2009). Mapa de procesos.
- Carlos Matus. (2006). *Momentos de la Planificacion Estrategica*.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Valores*. México.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão. (2011). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão. (2011). *Estrategia*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão. (2011). *Vision*. México: McGraw-Hill.
- Consejo Municipal. (2005). Ordenanza Municipal. *Ordenanza Municipal Administracion, Funcionamiento, Uso y Control Mercado Minorista del Canton*, 8,13.
- Consejo Municipal. (2005). Ordenanza municipal que reglamenta la administración de los mercados minoristas del cantón Guaranda. *Ordenanza municipal que reglamenta la administración de los mercados minoristas del cantón Guaranda*, 5.
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2013-2017). Ley de Educacion Sección quinta. En A. Nacional, *Constitución de la republica del Ecuador* (pág. 24). Montecristi.
- Corporación de Estudios y Publicación. (2010). *Ley orgánica de educación superior*. Ecuador: Legislación Conexa.
- EMPRESARIAL, S. D. (18 de Octubre de 2009). *SECOTVOLUNTARIADO DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL*. Recuperado el 06 de 06 de 2013, de Guía para elaboración e implementación Planes Estratégicos y Planes de Gestión.: <http://www.plataformavoluntariado.org/resources/118/download>
- Gobierno Municipal de Cantón Guaranda. (14 de 02 de 2014). *Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Guaranda*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de

Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Guaranda:
www.guaranda.gob.ec

- Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge. (2011). Estrategia. En S. J. Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración* (pág. 276). México: McGraw-Hil.
- Jaramillo Villafuerte Ramiro. (2012). Gestión. *Planificación estratégica* , 37.
- Jorge R. Medina Quintana. (2009). En J. R. Quintana., *Pensar, Planificar, Ejecutar y Evaluar Estratégicamente*. (pág. 72.). CODEU.
- Jose Antonio Perez Fernandez de Velasco. (2010). *Elementos de un proceso*. Madrid: Cuarta.
- Koch, Richard. (2000). *Lo Fundamental de la Estrategia*. McGraw-Hill.
- Kontz, Harol; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2008). *Planeacion*. México: McGraw-Hil.
- Lerma Alejandro y Bárcena Sergio. (2012). Planeacion tactica. En P. e. funcionales. México: Primera edición.
- Lerma, A. y. (2012). En A. y. Lerma, *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. (págs. 30, 31).
- Lerma, Alejandro y Bárcena, Sergio. (2012). Para qué sirve el plan estratégico. En A. y. Lerma, *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. (págs. 30, 31,32,33). México: S.A de C.V.
- Mapas Google. (s.f.). *www.google.com*. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de *www.google.com*:
https://www.google.com.ec/?gws_rd=cr&ei=tAHLUq3ROli4kQfi6oHwAg#q=direccion+del+mercado+10+de+noviembre+de+la+ciudad+de+guaranda.
- Maricela Enriqueta Chacón Chacón. (2013). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “San Antonio de Toacaso”*, Universidad Técnica Cotopaxi,. Pág. Latacunga.
- Mendez. (2006). Diagrama de Flujo. 94.
- Municipal, C. (2005). *Ordenanza municipal que reglamenta la administración de los mercados minoristas del cantón Guaranda*. Guaranda: Gobierno Autonomo Descentralizado del canton Guaranda.
- Normas Internacionales UNE-EN- ISO 9000. (2000). Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000.

- Perez F. Jose Antonio. (2010). Gestion por Procesos. *Gestion por Procesos*, 29.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2013-2017). *Planificación participativa para el desarrollo*. Montecristi: Constitucion de la Republica del Ecuador.
- Rey, P. D. (2010). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado el 06 de 06 de 2013, de http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf
- Rey, Peteiro Domingo. (09 de 11 de 2010). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado el 06 de 06 de 2013, de La gestión tradicional y la gestión por procesos.: http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf
- Robbins, Stephen P y Coulter, Mary. (2010). *Plan*. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, Denzo David). (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.
- SECOTVOLUNTARIADO DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL. (04 de 09 de 2009). *SECOTVOLUNTARIADO DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL*. Recuperado el 06 de 06 de 2013, de Guía para elaboración e implementación Planes Estratégicos y Planes de Gestión.: <http://www.plataformavoluntariado.org/resources/118/download>
- Senell, Scott A y Bateman, Thomas S. (2009). *Proceso básico de la planeación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Sergio, Lerma Alejandro y Bárcena. (2012). *Planeación estratégica*. México: S.A de C.V.
- Snell. (1995). Características de la gestion por procesos. *Gestion por Procesos*.
- Vaca Pesantes, Carmen Cecilia. (2009). *la administracion por procesos en la productividad de las empresas*.

3.6.7. ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado 10 de Noviembre de la ciudad de Guaranda.

Objetivo: Conocer la forma de la gestión del mercado 10 de Noviembre.

Por favor conteste con veracidad marcando con una x a las preguntas del siguiente cuestionario.

ENCUESTA

1. ¿Sabe usted qué es un plan estratégico?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

2. ¿Conoce si el mercado tiene definido su plan estratégico?

Si ()

No ()

3. ¿Conoce usted qué tipo de planes utiliza el administrador del mercado?

- Plan Operativo Anual ()
- Plan Semestral ()
- Plan Estratégico ()
- Ninguno de los anteriores ()

4. ¿En el mercado muestra transparencia y les da a conocer los resultados obtenidos?

Frecuentemente ()

Rara Vez ()

Nunca ()

5. ¿Le gustaría que exista un plan estratégico donde se describan las actividades de su administrador y de los comerciantes?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

6. Al elaborar un plan estratégico para el mercado; ¿usted cree que se debe tomar a todos los actores que participan en cuenta las necesidades de los comerciantes?

Si ()

No ()

7. Al realizar un plan estratégico ¿participaría de manera directa?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

8. Al elaborar un plan estratégico. El establecimiento debe buscar mejoras en:

✓ Gestión ()

✓ Planificación ()

✓ Infraestructura ()

✓ Procesos ()

9. ¿La elaboración de un plan estratégico, ayudaría a la gestión por procesos del mercado 10 de Noviembre?

Si ()

No ()

10. ¿La gestión por procesos ayudaría al trabajo en equipo entre el administrador y los comerciantes?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2 ENCUESTA DE LA ENTREVISTA.

ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE.	
PREGUNTAS	ENTREVISTA
<p>2.¿Qué tipo de planificación utiliza?</p> <p>3.¿En las planificaciones que realiza permite la participación de los comerciantes?</p> <p>4.¿Para realizar alguna actividad comunica con antelación a los comerciantes?</p> <p>5.¿El mercado cuenta con un plan estratégico en la administración?</p> <p>6.¿Le gustaría q la administración cuente con un plan estratégico?</p> <p>7.¿Ud. esta dispuesto a colaborar en la elaboración del plan estratégico y su ejecución?</p> <p>8.¿El mercado cuenta con los recursos necesarios para elaborar y ejecutar un plan estratégico?</p> <p>9.¿Para qué tiempo le gustaría que exista el plan?</p> <p>10. ¿Al contar con un plan estratégico mejoraría la administración del mercado?</p> <p>10. ¿Para la elaboración del plan estratégico le gustaría que participen todos los involucrados?</p>	

**ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS
COMERCIANTES DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE**



ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE



**ANEXO 5 FOTOGRAFÍAS ANTES DE LA REMODELACIÓN DEL
MERCADO 10 DE NOVIEMBRE**







ANEXO 6 LISTA DE COMERCIANTES DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE

HORNADOS

No	Apellidos y Nombres
M-02-01	García Paguay María Etelvina
M-02-02	García Cáceres Rosa Mercedes
M-02-03	Ibarra García Silvana Marisol
M-02-04	Chico Chico Ninfa Antonieta
M-02-05	García Uriarte Eliecer Victoriano
M-02-06	Pazmiño Izurieta Delia Mercedes
M-02-07	Izurieta María Carmelina
M-02-08	Romero Washington
M-02-09	Ramírez Caspi Blanca Teresa
	Ramírez Caspi María
	Ramírez Caspi Rosa Herminia
M-02-10	Ulloa Villacrés Elvia
Comida	
p-03-01	Salazar Cajilema Irene
p-03-02	Rosillo Guamán Anita V
p-03-03	Naranjo Santamaría Dolores
p-03-04	Vergara Vega Blanca
p-03-05	Zavala García Gloria María
p-03-06	Espín Paredes Grimaneza

No	Apellidos y Nombres
G-01-01	Cando Silva Rosa Teresa
G-01-02	Yumiseba Rosa Elisa
G-01-05	Tuglema Morocho María
G-01-06	Caiza Mariela
G-01-08	Quinabanda Caluña María
G-01-09	Chela Taris María Transito
G-01-10	Cando María Juana
G-01-12	Yauqui Guamán María Teresa
G-01-14	Arellano Rea María
G-01-15	Muyulema Yazaca María
G-01-16	Muguicha Ochoa María
G-01-17	Chacón Santacruz. Ana
G-01-18	Ochoa Quinabanda Ana
G-01-19	Utreras Chacón Germania
G-01-22	Villegas Campos Raúl
G-02-01	Silva Soto Carmen Elena
G-02-02	Llumiguano Llumiguano M
G-02-04	Qunalata Chasi María
G-02-06	Punina Saltos María Isabel

p-03-07	Guamán Antonieta
p-03-08	Avilés Guastay Margot R
p-03-09	Ramírez Agualongo Piedad
p-03-10	Cajilema Paredes Elvia
p-03-11	Gavilánez Luz María
p-03-12	Pasto Patiño Mariana
p-03-13	Chasi Punina María Dolores
p-03-14	Ramirez Guananga Carmen
p-03-15	Quintanilla Flores Martha
p-03-16	Caiza Edith Isabel

Jugos

J-10-10	Meza Macaquiza Ana V
J-10-11	Elba Balseca Miriam Beatriz
J-10-12	Guaranga Andino Miriam
j-02-10	Galarza Mercedes Eugenia
j-02-11	Andrade Serrano Gloria
j-02-12	Galarza Mórales Guadalupe
H01-01	Hurtado Quille María Piedad
H01-02	Yánez Sánchez Segunda
H01-05	Quille María Rosario
H01-06	Morocho Poma María Clara
H01-08	Gavilánez Amangandi Rosa M
H01-10	Quille Pilamunga Juliana
h01-12	Quille Pilamunga Juliana
H01-14	Caluña Quille Maria Miriam
H01-15	Pilamunga Carmen
H01-17	Guano Guano Mariana
H01-18	Trujillo Pozo Luz María

G-02-07	Santacruz Mercedes Angélica
G-02-08	Arévalo Amangandi Rosario
G-02-10	Caluña María Mercedes
G-02-11	Pérez Sola Susana
G-02-12	Agualongo Pujos María M
G-02-13	Galván Calderón Lupita M
G-02-14	Yambombo Cordero María N
G-02-16	Taris Chimbolema Dolores
G-02-18	Reina Beatriz
A-01-01	Caiza Pujos María N
A-01-02	Tacuaman Alulema Emma
A-01-03	Poaquiza Sinchigalo Lida
A-01-04	Huiza Carmen Amelia
A-01-06	Mullo Guamán María Teresa
A-01-08	Gualli Chango Juana
A-01-09	Castro Marlene
A-01-10	Agualongo Caluña Maria
A-01-12	Rumiguano Lumbi Lorenza
A-01-13	Tuglema Morocho Maria T
A-01-14	Chimborazo Llumiguano M
A-01-16	Norma Hurtado P
A-02-02	Llunitaxi Poma Vilma Beatriz
A-02-04	Llunitaxi Guadalupe María
A-02-05	Shinin Gloria
A-02-08	Dávila Luis
A-02-10	Pasto Maria Dolores
A-02-12	Qinatoa Tualombo Maria
A-02-14	Tualombo Soque María

H01-19	Punina Llumitaxi María
H01-20	Guano Pachala Laura
H01-22	Rea Chela Tránsito
H01-23	Neira Carvajal Ana
H01-25	Chacón Rosa Elvira
H02-01	Andrade Serrano Ángel
H02-02	Quille Pilamunga María Elva
H02-04	Chiluiza María Consuelo
H02-05	Agualongo Ushqui Maria
H02-06	Quille Pilamunga Melida R
H02-07	Hurtado Pilamunga María Anita
H02-08	Pachala Sisa Carmen
H02-10	Amangandi Sinchipa Natividad
H02-11	Ramirez Blanca Julia N
H02-12	Llumiguano Pilamunga María
H02-14	Hinojoza María del Carmen
H02-16	Pilamunga Llumiguano María T
H02-17	Pacheco Ramona
H02-18	Yumiceba Chimbo Sonia Elizabeth
H02-19	Quilligana Miguel Ángel
H02-20	Yallico Naranjo María
H02-21	Milan Fogacho Flor María
H02-22	Salazar Chacón Magaly
	Rosa Quille
Cárnicos Chancho	
J-01-64	Pilamunga Martha Argentina
J-01-66	Areños Taris Fabiola Judith

A-02-15	Chela Llumitaxi María
A-02-16	Taris Caiza Rosario
legumbres	
B03-01	Tipan Chela Juan Carlos
B-04-02	Manya Mejía Rosa
B-04-02	Caluña Chaso José Miguel
B-03-03	Chela Vásquez Mery Margoth
B-04-04	Hinojosa Maria Teresa
B-03-05	Lida Piedad Naranjo
B-03-05	Chávez Coloma Erika Gabriela
B-04-06	Hurtado Cando Blanca
B-04-08	Tipan Yanchatipan Lucia Leonor
B-03-09	Guapulema Maria
B-04-10	Muñoz Yunda Elisa Hortensia
B-03-11	González Norma
B-04-12	Mullo Caluña Maria
B-03-13	Sánchez Sarita
B-04-14	Aguiar Llamuca María B
B-03-15	Ramos Serrano Laura
B-04-16	Lara Chuiza María Piedad
B-03-17	Jiménez Germania
B-04-18	Sánchez Vega Maritza Verónica
B-03-21	Santos Manuel
B-05-01	Santos Quisotaxi José
B-06-02	Chagmana Hilda
B-05-05	Caluña Pilamunga Carmen Beatriz
B-06-06	Manobanda Gutiérrez Dina

J-01-68	Broncano Naranjo Segundo
J-01-70	Bonilla González María Mariana
J-01-72	Lima Lima Blanca Mercedes
J-01-74	Muguicha Pilamunga María Manu
J-01-76	Maigua Cotacachi Rosalina
J-01-77	Pilamunga Guamán Laura
J-01-78	Pilamunga Guamán María C
J-01-79	Amangandi Mullo María Lucila
J-01-80	Llumiguano María Fabiola
J-01-81	Cotacachi María Mercedes
J-01-82	Pilamunga Guamán Aidé
J-01-83	Broncano Lema Laura
J-01-84	Piñaloza Bonilla Lupe Marcela
J-01-85	Amangandi Muguicha Gladys
J-01-86	Allauca María del Carmen
J-01-87	Muguicha María Dolores
J-01-88	Caluña Pasto Mariana
D12.60	Caluña Morocho Delia
D12.62	Amangandi Aguilar Ana Piedad
J-02-08	Vargas Cecilia Agustina
Cárnicos Res	
J.02.01	Izurieta Cando Sonia Eulalia
J.02.02	Buñay Guaranga María
J.02.04	Amangandi Carmen
J.02.05	Pilamunga Guamán Jorge

B-05-07	Chela Rosa
B-06-08	Manobanda Gutiérrez Dina
B-05-09	Borja Rene
B-06-10	Arévalo Tenelema María R
B-05-11	Barragán Ninfa
B-06-12	Cordobilla Freire Lucila O
B-05-13	Peñaloza Flor
B-05-15	González Blanca
B-06-16	Muyulema Sailema Maria Ernestina
B-05-17	José Segura/
B-06-18	Muyulema Sailema Maria Ernestina
B-05-19	Berta Barragán
B-06-20	Muyulema Sailema Blanca
B-05-21	Cando Rea Soledad Maria
B-06-22	Muyulema Sailema Rocio
C-07-01	Muñoz Sonia Marlene
C-08-02	Taris Sinmaleza María Magda
C-07-03	Muguicha Sarita
C-08-04	Paredes Amangandi María Jesús
C-08-06	Toalombo Llumiguano Conchita
C-08-08	Avilés Taris María Transito
C-07-09	Chimbolema María
C-08-10	Zaruma Pachala Magaly Marlene
C-08-12	Poaquiza Azogue Hortensia
C-08-14	Toalombo Guambuquete. María

J.02.06	Buñay Guaranga Beatriz
J.02.07	Buñay Guaranga Cesar
J.01.89	Barragán Ángel Ramiro
J.01.90	Quinabanda Hortensia
J.01.91	Buñay Guaranga Manuel
J.01.92	Castillo Natividad Romelia
J.01.93	Farinango Coque María Alicia
J.01.94	Andino Serrano María Esther
J.01.95	Yauqui Rea María Hortensia
J.01.96	Chimbolema María
J.01.97	Yambombo Q. Vilma Beatriz
J.01.97	Amangandi Blanca
J.01.98	Limache Arévalo Silvia
J.01.99	Arévalo Manobanda Manuela

Papas

Yazuma Blanca/Quille María
Hurtado María Magdalena
Hurtado Caiza Rosa
Taris Caiza Natividad
Dolores Toalombo
Agualongo Caluña María
Gutiérrez Josefina
Caiza Amangandi María
Agualongo Caluña Teresa
Guamán Carguachi Carmen
Punina Francisca
Taris Toalombo María

C-07-15	Caluña Pasto Estela
C-08-16	Toalombo Pujos Luz María
C-07-17	Taris Pilamunga Blanca Judith
C-07-18	Pachala Muguicha María Inés
C-08-18	Fierro Naranjo Mercedes María
C-07-19	Pilamunga Caspi Manuela
C-08-20	Ochoa Chimbolema Norma
C-07-21	Ramírez Pilamunga Janeth
C-09-01	Gualli Morocho Cecilia
C-10-02	Manya Sánchez Fausto/Ruiz Natividad
C-10-04	Chimbolema Taris Pedro
C-09-05	Chimbo Cuvi Agustina
C-10-06	Amangandi Morocho Martin
C-09-07	Culqui Lema María Transito
C-10-08	Chimbolema Taris Manuel
C-09-09	Cacuango Arellano Rosa Verónica
C-10-10	Chimbolema Fermín Vinicio
C-09-11	Ramírez Hortensia
C-10-12	Agualongo Chela Pedro
C-09-13	Chasi María
C-10-14	Bermeo Ortiz Magdalena G
C-09-15	Molina Mejía Noemí
C-10-16	Manya Mejía Gladis
C-10-18	Caluña Edwin
C-09-19	Caspi Pilamunga María R
C-10-20	Mejía Naula Juana
C-09-21	Caspi Pilamunga María R

Llunitaxi Gloria
Llunitaxi Dina
Ramírez Caiza Esther
Amangandi Pilamunga Clara

Chochos	Dolores Angélica Guamán
Chochos	Mercedes Alicia Guamán
Chochos	Bermeo Chida Rosa Marcela
Chochos	Manobanda Guamán Magaly

ANEXO 7 CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE GRADO

CRONOGRAMA DE TRABAJO DE GRADO																																																								
Actividades	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación del problema		x	x																																																					
Formulación del tema							x																																																	
Elaboración de la sinopsis											x	x																																												
Presentación de la sinopsis															x																																									
Aprobación del tema																							x	x	x	x	x	x	x	x																										
Recopilación de bibliografía																							x		x	x	x	x	x																											
Elaboración del anteproyecto																																																								
Presentación del anteproyecto																																																								
Corrección del anteproyecto																																																								
Elaboración del proyecto																																																								
Pre defensa																																																								
Defensa																																																								

ANEXO 8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017

N°	2014 Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsables
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del Plan Estratégico																	Ana Chela Luz Pasto
2	Aprobación del Plan Estratégico por el personal Administrativo																	Administrador
3	Socialización del Plan Estratégico a todo el equipo de trabajo																	Ana Chela Luz Pasto
4	Asignación de responsabilidades para la ejecución del Plan Estratégico.																	Administrador
5	Contratación de																	Administrador

	personal para estudios técnicos																
6	Información del Plan Estratégico al personal técnico contratado																Ana Chela Luz Pasto
7	Priorización de Proyectos, acciones y operaciones del Plan Estratégico.																Administrador
8	Asignación de presupuesto																Administrador
9	Ejecución del Plan Estratégico																El personal administrativo del Mercado.
10	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico																Administrador

ANEXO 9 PRESUPUESTO DEL ESTUDIO DEL PLAN ESTRATÉGICO

N°	CANTIDAD	RUBROS	UNIDAD UNITARIO	TOTAL
1	80	INTERNET	0.60	48
3	5	ESFEROS GRAFICOS	0.30	1.50
4	4	RESMA DE PAPEL BOOM	4.50	18
5	1	COMPUTADORA	850	850
6	2	MEMORY FLASH	10	20
7	1000	IMPRESIONES	0.15	150
8	120	COPIAS	0.02	2.40
9	4	ANILLADOS	1	4
10	5	EMPASTADO	15	75
10	20	TRANSPORTE	2	40
11	2	IMPREVISTOS	20	40
TOTAL				1245

Tabla 14 PRESUPUESTO DEL ESTUDIO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Elaborado por: Ana Chela y Luz Pasto

**ANEXO 10 RECIBIDO DE LA ENTREGA DEL PLAN ESTRATÉGICO AL
GADCG.**

Guaranda, 07 de julio del 2014

Señor
RAMSÉS TORRES
Alcalde
Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda
Presente

De nuestras consideraciones:

Con un cordial y atento saludo, augurándole éxitos en sus delicadas funciones, aprovechamos la oportunidad para hacerle la entrega de una Copia de nuestro Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales con el Tema de "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL MERCADO 10 DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2013", del cual somos autoras, tema que sugerimos para que sea acogido en las instancias respectivas.

Por su amable atención a nuestro pedido, agradecemos.

Atentamente,


ANA CECILIA CHELA CHELA
Estudiante - AUTORA


LUZ MARÍA PASTO PATIN
Estudiante - AUTORA



Adjunto: Un ejemplar de Plan Estratégico (anillado)