

XI

Asamblea General de ALAFEC

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

Una herramienta de diagnóstico participativo para mejorar la gestión y toma de decisiones; y, su aplicación en los mercados del cantón Azogues

Área Temática:
Mercadeo
Sector público

Autor (es):

Ramiro Estuardo Peñafiel Peñafiel.

Institucion: Universidad Catolica de Cuenca-Extension Azogues,
Unidad Academica de Ciencias Administrativas y Empresariales.

Domicilio: Ciudad del Chofer Azogues.

Numero de telefono y fax: 2248854 - 2240500

Direccion electronica: repenafielp@ucaazo.edu.ec.

Direccion para correspondencia: Universidad Católica de Cuenca Extension Azogues –
Unidad Academica de Ciencias Administrativas y Empresariales
repenafielp@ucaazo.edu.ec

Una herramienta de diagnóstico participativo para mejorar la gestión y toma de decisiones; y, su aplicación en los mercados del cantón Azogues

Resumen

Este estudio utiliza nuevas herramientas de Diagnóstico Participativo, siendo una de éstas el diseño de la Matriz de Atributos Priorizados, la misma que se obtiene de la información recopilada de las partes interesadas de las Organizaciones, esta matriz permite una correcta toma de decisiones para mejorar la Gestión; y, mediante el análisis multivariable, se complementa el Diagnóstico, con el diseño de un SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL, que permite tener una visión concreta de los indicadores de desempeño. Estas herramientas se aplican a los mercados de Azogues, recomendando como alternativa de mejora a la Gestión, la implementación de una Unidad Mayorista-Minorista.

1 INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de realizar Diagnósticos Participativos eficaces en las organizaciones, concomitantemente reducir el grado de incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas en las mismas, se presenta en este estudio nuevas herramientas de investigación de mercados, como: la Matriz de Atributos Esperados y Percibidos; y, el Análisis Multivariable, que se aplican a los Centros de expendio Agropecuarios y de Vestimenta del Cantón Azogues, y que permitirá encontrar las áreas claves en las que le es más importante involucrarse, para la mejora de la Gestión.

1.1 MATRIZ DE ATRIBUTOS ESPERADOS Y PERCIBIDOS¹

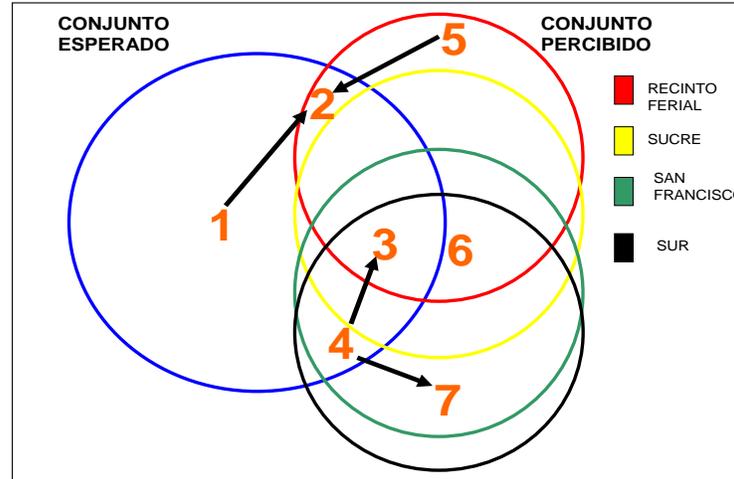
La actividad principal del mercadeo es influir en la demanda; el valor de lo ofertado está dado por el valor percibido por el consumidor (satisfacción de las necesidades y expectativas); el valor de la estructura de oferta óptima dependerá de cuán cerca ella se encuentre del “ideal” que el consumidor espera, esto lleva a considerar que los consumidores contrastan un conjunto de atributos esperados (deseados), con lo que perciben.

Para el diseño de la matriz, se obtendrá el conjunto de atributos esperados y percibidos (**priorizados en consenso**), tanto de los consumidores como de los comerciantes, en cada uno de los mercados; con la finalidad de determinar: los atributos esperados que no son percibidos

¹ Creada por el Maestro Alberto Levi.

(1); los esperados y percibidos (2,3, y 4; que es la intersección de los dos conjuntos); y, los que poseen los mercados y no son esperados (5,6; y7).

Gráfico 1.1 **Modelo de decisión**



Fuente: Módulo de Sistemas Integrales de Investigación de Mercados
Elaboración: El autor

1.2 ANÁLISIS MULTIVARIABLE

El propósito fundamental del análisis multivariable es construir y analizar los diferentes indicadores de desempeño de Gestión de una Organización; concretamente en este estudio y en base de una participación integral se ha determinado las siguientes variables y los pesos que deben tener cada una de ellas, cabe indicar que en el futuro pueden integrarse más variables dependiendo de las realidades que se vayan presentando.

Cuadro 1.1 **Variables de estudio**

	VARIABLE	PESO (%)
V1	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS BÁSICOS	30
V2	ATENCIÓN AL CLIENTE	15
V3	CALIDAD DEL PRODUCTO	20
V4	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	20
V5	FINANCIERA	15

Fuente: Investigación de mercado
Elaboración: El autor

Todos estos indicadores se soportan en los diferentes estudios realizados tanto a clientes internos (comerciantes) como a externos (consumidores). Esta información se concentra en el Sistema de Información de Gestión de Mercados “SIGME”.

2 MOMENTO EXPLICATIVO

1. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Busca conocer todos los factores que intervienen en el área de estudio de Mercados, para esto se vale de diferentes metodologías:

a. Evaluación de Desempeño:

- i. Cliente Interno:** Consiste en determinar las necesidades y expectativas de los comerciantes de los mercados minoristas como mayorista.
- ii. Cliente Externo:** Permite conocer las necesidades y las condiciones del mercado, que esperan y perciben los consumidores que acuden a los mismos.

b. Análisis Multivariable: Facilita la condensación de información y la incorporación de nuevas variables que permitirán definir mejor las estrategias.

c. Análisis Causa-Efecto: Consiste en determinar las principales causas sinérgicas de los problemas apremiantes.

d. Análisis de Capacidades Fundamentales y debilidades: Es una manera de clasificar todos los datos recopilados hasta el momento, Las capacidades son los recursos y fortalezas peculiares de los mercados (Fuerza de trabajo entrenada, Instalaciones, Conocimientos del mercado y finanzas, Tecnología de procesos y productos, Sistemas de información).

2. DISEÑO DEL SIGME, “SISTEMA GERENCIAL DE INFORMACIÓN DE MERCADOS”.

Modelo que permitirá a la Administración de Mercados, tener una visión concreta de todos y cada uno de los indicadores de desempeño de mercados.

3. PLAN DE ACCIÓN

Son las estrategias operativizadas en actividades específicas a nivel de proyectos

3 Aplicación-Diseño: DIAGNÓSTICO

3.1. DIAGNÓSTICO

3.1.1 OBJETIVOS.

- a) Lograr un Diagnóstico Participativo Integral de la situación actual de los mercados (Mayorista como Minoristas).
- b) Identificar las diferentes causas de los respectivos efectos (resultado de las variables: Infraestructura y servicios básicos, Atención al cliente; Calidad del producto; Administración – Organización; y, Financiera), que coadyuven a optimizar los procesos de los mercados.
- c) Construir y analizar los diferentes indicadores relacionados con la gestión de mercados.
- d) Construir una línea de base con todos los indicadores obtenidos en los objetivos específicos anteriores, con el propósito de tener un análisis multivariable, que asegure con un mínimo margen de error, tener la dimensión real, general y específica del diagnóstico.

3.1.2 PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

1. Pérdidas de ventas por falta de diferenciación.
2. Logística disfuncional.
3. Desorden y mala imagen de los mercados de Azogues.
4. Escaso valor agregado de los productos que se comercializan.
5. Infraestructura inadecuada.
6. Instalaciones y servicios de mala calidad.
7. Competencia entre comerciantes mayoristas con minoristas.
8. Inadecuada estructura del Mercado Mayorista.

3.1.3. PROPÓSITO DE LA COMERCIALIZACIÓN

1. Lograr aspectos diferenciadores en los mercados de Azogues.
2. Contar con un mercado mayorista logísticamente diseñado.
3. Acrecentar el patrimonio social, del personal involucrado con los mercados.

4. Mejorar la imagen de los mercados.
5. Actuar como empresas inteligentes.
6. Fortalecer la cadena de comercialización.
- 7.

3.1.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Desconocimiento de la percepción que tienen los consumidores finales, sobre los mercados de Azogues.
2. Falta de información sobre la calidad de los servicios que reciben los comerciantes que están ubicados en los distintos mercados de Azogues.
3. Falta de información de la percepción que tienen los dirigentes de los mercados, sobre el sistema de mercados de Azogues.
4. Desconocimiento de movimientos y reacciones de otros mercados ubicados en otras ciudades del país.

3.2 CENTROS DE EXPENDIO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS.

3.2.1. MODELO DE DECISIÓN DEL COMERCIANTE DEL MERCADO MAYORISTA².

Los atributos de mayor importancia que **espera** el comerciante del mercado Mayorista son: **Limpieza** con un peso del 12,1%, **Infraestructura** con un 11,7%. **Seguridad** con un 11,2%, y, **Orden** con un 10,8%; los de mediana importancia son: **Servicios básicos** con el 8,5%; y, **Capacitación** con el 6,7%.

² En este resumen solo se presentarán los resultados del M. Mayorista (uno de los diez mercados analizados)

Cuadro 3.1 **Atributos que los comerciantes Esperan del mercado Mayorista**

CÓDIGO	ATRIBUTO	PESO
A	Limpieza	12.1%
Q	Infraestructura	11.7%
B	Seguridad	11.2%
J	Orden	10.8%
C	Cuenta con servicios básicos	8.5%
AB	Capacitación del personal de mercados	6.7%
H	Control de calidad a los productos	4.9%
X	Organización apropiada de acuerdo a los giros del negocio	4.9%
N	Señalización adecuada para la ubicación de productos	3.6%
R	Distribución adecuada de espacios	2.7%
E	Administración transparente	2.2%
I	Costos bajos de los locales	2.2%
V	Buena Demanda	2.2%
AE	Andenes de carga y descarga	2.2%
AG	Automatización vehicular de entrada y salida de vehículos	2.2%
F	Servicio de parqueo	1.8%
P	Acceso a los mercados sin obstáculos	1.8%
G	Servicio de guardianía	1.3%
O	Utilización de uniformes por parte de expendedores considerando giros de negocio	1.3%
T	Se realice Publicidad	1.3%
M	Áreas de circulación amplias	0.4%
U	Primeros auxilios	0.4%
D	Servicio de estibadores	0.2%
K	Coordinación municipio-mercado	0.2%
L	Coordinación vendedores	0.2%
Ñ	Evitar ventas ambulantes	0.2%
S	Vigilancia municipal	0.2%
W	Estructura orgánica responda a los requerimientos actuales	0.2%
X	Se cuente con metas y objetivos	0.2%
Y	Normativa que regula, esté actualizada	0.2%
Z	Exista planificación para la dotación del servicio	0.2%
AA	Realice análisis costo beneficio del servicio	0.2%
AC	Servicios de bodegaje	0.2%
AD	Tránsito vehicular	0.2%
AF	Plataformas	0.2%
PESO:	Alto (más de 10) Medio (entre 5 y 10) Regular (entre 1 y 5) Bajo (menos de 1)	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

La **percepción** que tienen los comerciantes del Mercado Mayorista, sobre el mismo es que:

Existe seguridad, cuenta con servicios de estibadores, cuenta con servicios de guardianía, existe coordinación entre vendedores; y, hay buena demanda.

Cuadro 3.2 Atributos que los comerciantes Perciben del mercado Mayorista

CÓDIGO	ATRIBUTO	PERCEPCIÓN
A	Limpieza	
B	Seguridad	X
C	Cuenta con servicios básicos	
D	Servicio de estibadores	X
E	Administración transparente	
F	Servicio de parqueo	
G	Servicio de guardianía	X
H	Control de calidad a los productos	
I	Costos bajos de los locales	
J	Orden	
K	Coordinación municipio-mercado	
L	Coordinación vendedores	X
M	Áreas de circulación amplias	
N	Señalización adecuada para la ubicación de productos	
Ñ	Evitar ventas ambulantes	
O	Utilización de uniformes por parte de expendedores considerando giros de negocio	
P	Acceso a los mercados sin obstáculos	
Q	Infraestructura	
R	Distribución adecuada de espacios	
S	Vigilancia municipal	
T	Se realice Publicidad	
U	Primeros auxilios	
V	Buena Demanda	X
W	Estructura orgánica responda a los requerimientos actuales	
X	Organización apropiada de acuerdo a los giros del negocio	
X	Se cuente con metas y objetivos	
Y	Normativa que regula, esté actualizada	
Z	Exista planificación para la dotación del servicio	
AA	Realice análisis costo beneficio del servicio	
AB	Capacitación del personal de mercados	
AC	Servicios de bodegaje	
AD	Tránsito vehicular	
AE	Andenes de carga y descarga	
AF	Plataformas	
AG	Automatización vehicular de entrada y salida de vehículos	

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

ANALISIS:

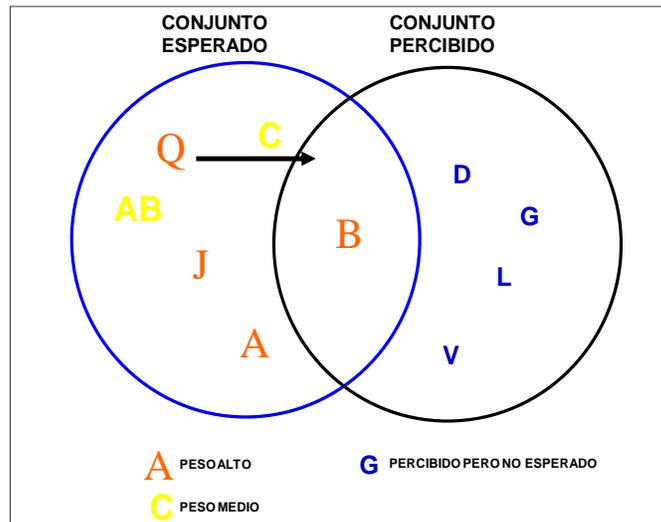
FORTALEZAS:

1. Seguridad (B) (es percibida por el comerciante y tiene un peso alto 11,2%).

OPORTUNIDADES: Se debe mejorar los atributos, que son de importancia, pero que no son percibidos por la mayoría de los comerciantes; siendo éstos:

1. Limpieza (A con el 12,1%).
2. Infraestructura (Q con el 11,7%).
3. Orden (J con el 10,8%)
4. Cuenta con servicios básicos (C con el 8,5%).
5. Capacitación (AB con el 6,7%).

Gráfico 3.1 **Modelo de Decisión del Comerciante**



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

INFORMACIÓN PARA EL SISTEMA INFORMÁTICO DE GESTIÓN DE MERCADOS (SIGME)

Con relación a la variable: Infraestructura y Servicios Básicos, la calificación dada por los comerciantes del mercado es de 1,14/5, que representa un nivel malo.

Cuadro 3.3 **Resultado de las microvariables de Infraestructura y Servicios Básicos**

VARIABLE 1: INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS BÁSICOS						
Posición	Número	INDICADOR	PESO	VALOR	% CUMPLIM.	
c)	1	El servicio de energía eléctrica	7%	1.43	29%	
d)	2	El servicio de agua	7%	1.18	24%	
f)	3	El servicio de parqueo	7%	1.11	22%	
k)	4	Las áreas de circulación	5%	1.89	38%	
o)	5	La infraestructura	17%	0.93	19%	
q)	6	Los servicios higiénicos	7%	1.07	21%	
y)	7	Considera que los recipientes para deposito de la basura es:	5%	1.43	29%	
af)	8	Abastecimiento de desagües	7%	0.96	19%	
al)	9	Distribución de los espacios	7%	1.25	25%	
ar)	10	Servicios de bodegaje	7%	1.04	21%	
as)	11	Transito vehicular	3%	1.25	25%	
at)	12	Andenes de carga y descarga	12%	1.04	21%	
au)	13	Plataformas	12%	1.07	21%	
Fuente: Investigación de mercado			PROMEDIO TOTAL	30%	1.14	23%

Elaboración: El autor

Con relación a la variable: Atención al Cliente, la calificación dada por los comerciantes del mercado es de 1,48/5; que representa un nivel entre malo y regular.

Cuadro 3.4 **Resultado de las microvariables de Atención al cliente**

VARIABLE 2: ATENCIÓN AL CLIENTE						
Posición	Número	INDICADOR	PESO	VALOR	% CUMPLIM.	
a)	1	La limpieza del mercado	12%	1,68	34%	
e)	2	El servicio de estibadores	10%	2,14	43%	
s)	3	El control de las pesas, medición	12%	1,25	25%	
u)	4	El servicio de transporte	10%	1,86	37%	
x)	5	La identificación de la ubicación de los productos	12%	1,25	25%	
z)	6	La señalización en lugares visibles los precios de los productos.	12%	1,29	26%	
aa)	7	El horario de atención	10%	1,71	34%	
ab)	8	Tránsito peatonal	10%	1,39	28%	
ac)	9	Atención de las quejas	12%	0,96	19%	
Fuente: Investigación de mercado			PROMEDIO TOTAL	15%	1,48	30%

Elaboración: El autor

Con relación a la variable: Calidad del producto, la calificación dada por los comerciantes del mercado es de 2,04/5, que representa un nivel regular.

Cuadro 3.5 **Resultado de las microvariables de Atención al cliente**

VARIABLE 3: CALIDAD PRODUCTO

Posición	Número	INDICADOR	PESO	VALOR	% CUMPLIM.
h)	1	Ud. Considera que el control de calidad de los productos es:	20%	1,61	32%
l)	2	El expendio de productos considera normas sanitarias	20%	2,25	45%
n)	3	El estado de los productos	20%	2,25	45%
t)	4	La calidad de los productos	20%	2,32	46%
v)	5	La manipulación de los productos por parte de los comerciantes es:	20%	1,79	36%
PROMEDIO TOTAL			20%	2,04	41%

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

Con relación a la variable: Administración y Organización, la calificación dada por los comerciantes del mercado es de 1,38/5, que representa un nivel malo.

Cuadro 3.6 **Resultado de las microvariables de Administración y Organización**

VARIABLE 4: ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Posición	Número	INDICADOR	PESO	VALOR	% CUMPLIM.
b)	1	La seguridad	10%	1.71	34%
g)	2	El servicio de guardianía	4%	1.43	29%
i)	3	Ud. Considera que el orden el mercado es:	10%	1.86	37%
m)	4	La señalización	5%	1.18	24%
p)	5	Los primeros auxilios	5%	0.75	15%
r)	6	La colaboración de las autoridades le considera	5%	1.25	25%
w)	7	El manejo de los desechos sólidos	5%	1.54	31%
ad)	8	La capacitación que ha recibido	10%	0.96	19%
ag)	9	La normativa que regula el accionar de los comerciantes	10%	1.11	22%
ah)	10	Organización de acuerdo a los giros del negocio	10%	1.71	34%
ak)	11	Publicidad	5%	1.25	25%
am)	12	Coordinación con vendedores	5%	1.61	32%
an)	13	Coordinación municipio-mercado	5%	1.39	28%
ap)	14	Apoyo recibido de su organización	5%	1.29	26%
aq)	15	Administración del mercado	10%	1.25	25%
PROMEDIO TOTAL			20%	1.38	28%

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

Con relación a la variable: Financiera, la calificación dada por los comerciantes del mercado es de 2,15/5, que representa un nivel regular.

Cuadro 3.7 **Resultado de las microvariables Financieras**

VARIABLE 5: FINANCIERA

Posición	Número	INDICADOR	PESO	VALOR	% CUMPLIM.
j)	1	Los precios de los productos	35%	2,43	49%
ai)	2	Demanda	25%	2,43	49%
aj)	3	Oferta	25%	2,07	41%
ao)	4	Costos de los locales o sitios	15%	1,18	24%
PROMEDIO TOTAL			15%	2,15	43%

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

La calificación total dada por los comerciantes del mercado, integrando todas las variables, es de 1,57/5; que está en un nivel entre malo y regular; con un porcentaje de cumplimiento del 31%.

Cuadro 3.8 **Resultado General de las Variables**

	VARIABLE	PESO	VALOR	% CUMP.
V1	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS BÁSICOS	30%	1.14	23%
V2	ATENCIÓN AL CLIENTE	15%	1.48	30%
V3	CALIDAD DEL PRODUCTO	20%	2.04	41%
V4	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	20%	1.38	28%
V5	FINANCIERA	15%	2.15	43%
PROMEDIO TOTAL			1.57	31%

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

3.4.2. MODELO DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR

Cuadro 3.9 Atributos que los consumidores Esperan de los mercados

CÓDIGO	ATRIBUTO	PESO
A	Limpieza	19.0%
J	Precios justos	10.9%
S	Pesos justos	7.3%
R	Calidad de los productos	7.2%
B	Personal del mercado sea capacitado	6.5%
T	Diversidad de productos	6.0%
H	Control de calidad a los productos	5.6%
U	Infraestructura	4.8%
F	Servicio de parqueo	3.4%
C	Seguridad	3.3%
V	Buen estado de productos	3.1%
K	Atención cortés al cliente	2.7%
I	Orden	2.6%
E	Servicio de estibadores	2.6%
Z	Primeros auxilios	1.7%
G	Servicio de guardianía	1.6%
Ñ	Control permanente de las autoridades de salud y mercados.	1.5%
L	Áreas de circulación amplias	1.3%
D	Cuenta con servicios básicos	1.3%
AE	Control de pesas, medición.	1.2%
AA	Cuenta con balanzas de comprobación	1.0%
Y	Vigilancia municipal	0.9%
X	Organización	0.9%
N	Señalización adecuada para la ubicación de productos	0.9%
M	Expendio de productos considerando normas sanitarios	0.7%
P	Control apropiado del personal de mercados	0.5%
AC	Cuenta con cuartos fríos	0.5%
W	Distribución adecuada de espacios	0.4%
Q	Acceso a los mercados sin obstáculos	0.4%
AB	Vendedores tengan balanzas electrónicas	0.4%
O	Utilización de uniformes por parte de expendedores considerando giros de negocio	0.1%
AD	Organización apropiada de acuerdo a los giros del negocio	0.1%

PESO: Alto (más de 10) Medio (entre 5 y 10) Regular (entre 1 y 5) Bajo (menos de 1)

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

Los atributos de mayor importancia que **espera** el consumidor de los mercados agropecuarios de la ciudad de Azogues, son: **Limpieza** con un peso del 19%; y, **Precios justos** con un 10,9%. Los de mediana importancia: **Pesos justos** con un 7,3%, **Calidad de los productos** con el 7,2%; **Personal capacitado** con el 6,5%; **Diversidad de productos** con el 6%; y, **Control de calidad de los productos** con el 5,6%.

La percepción que tienen los consumidores sobre los mercados, considerando los atributos más importantes son:

Limpieza: Recinto ferial.

Precios justos: Mercado Sucre.

Pesos justos: Mercado Sucre.

Calidad de los productos: Recinto Ferial y Mercado Sucre.

Personal capacitado: Ninguno.

Diversidad de productos: Recinto Ferial, Mayorista y Sucre.

Control de calidad de los productos: Ninguno.

Cuadro 3.10 **Atributos que los consumidores perciben de los mercados**

CÓDIGO	ATRIBUTO	RECINTO FERIAL	MAYORISTA	SAN FRANCISCO	SUCRE	SUR
A	Limpieza	X				
B	Personal del mercado sea capacitado					
C	Seguridad	X			X	
D	Cuenta con servicios básicos	X			X	
E	Servicio de estibadores	X	X		X	
F	Servicio de parqueo					
G	Servicio de guardianía					
H	Control de calidad a los productos					
I	Orden	X				
J	Precios justos				X	
K	Atención cortés al cliente					
L	Áreas de circulación amplias	X				
M	Expendio de productos considerando normas sanitarios					
N	Señalización adecuada para la ubicación de productos	X				
Ñ	Control permanente de las autoridades de salud y mercados.					
O	Utilización de uniformes por parte de expendedores considerando giros de negocio					
P	Control apropiado del personal de mercados					
Q	Acceso a los mercados sin obstáculos					
R	Calidad de los productos	X			X	
S	Pesos justos				X	
T	Diversidad de productos	X	X		X	
U	Infraestructura	X				
V	Buen estado de productos	X	X		X	
W	Distribución adecuada de espacios	X				
X	Organización	X				
Y	Vigilancia municipal	X			X	
Z	Primeros auxilios					
AA	Cuenta con balanzas de comprobación					
AB	Vendedores tengan balanzas electrónicas					
AC	Cuenta con cuartos fríos					
AD	Organización apropiada de acuerdo a los giros del negocio					
AE	Control de pesas, medición.					

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

ANÁLISIS DEL MERCADO MAYORISTA:

FORTALEZAS:

Diversidad de productos con un peso del 6%.

OPORTUNIDADES: Se debe mejorar en los siguientes atributos:

Limpieza (A con un peso del 19%)

Precios justos (J con un peso del 10,9%)

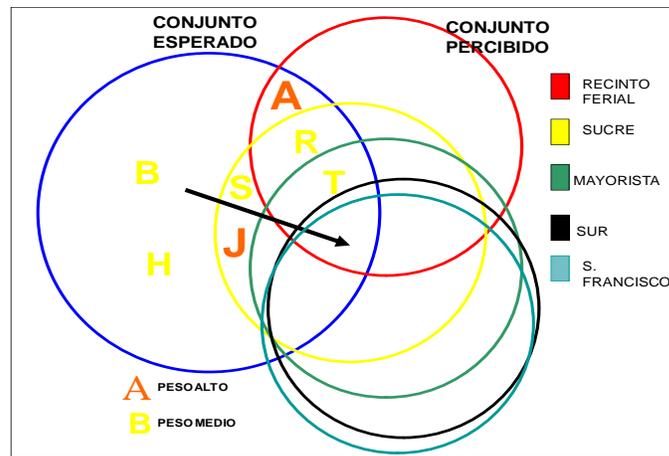
Pesos justos (S con un peso del 7,3%)

Calidad de los productos (R con un peso del 7,2%)

Personal de mercado capacitado (B con un peso del 6,5%)

Control de calidad de los productos (H con un peso del 5,6%)

Gráfico 3.2 **Modelo de Decisión del Consumidor**



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

INFORMACION PARA EL SIGME

A continuación se indica el resultado general de las variables, dada por los consumidores, a los mercados agropecuarios de Azogues.

Cuadro 3.11 **Resultado general de las variables**

VARIABLE	MAYORISTA			SUCRE		R. FERIAL		SUR		S.FRANC.	
	PESO	VALOR	% CUMP.								
V1 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS BÁSICOS	30%	1.57	31%	1.58	32%	2.05	41%	1.00	20%	1.97	39%
V2 ATENCIÓN AL CLIENTE	15%	1.64	33%	1.94	39%	1.80	36%	1.80	36%	1.57	31%
V3 CALIDAD DEL PRODUCTO	20%	1.53	31%	1.87	37%	2.00	40%	1.80	36%	1.40	28%
V4 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	20%	1.70	34%	1.73	35%	1.82	36%	1.09	22%	1.69	34%
V5 FINANCIERA	15%	1.67	33%	2.36	47%	2.07	41%	2.00	40%	1.00	20%
PROMEDIO TOTAL		1.61	32%	1.84	37%	1.96	39%	1.45	29%	1.60	32%

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

Finalmente, promediando la calificación obtenida por los comerciantes y los consumidores de los mercados de Azogues; el resultado es el siguiente:

Cuadro 3.12 **Resultado general de las variables de comerciantes y consumidores**

VARIABLE	MAYORISTA			SUCRE		R. FERIA		SUR		S. FRANC.		VALOR TOTAL	% CUM P. TOTAL
	PESO	VALOR	% CUM P.	VALOR	% CUM P.	VALOR	% CUM P.	VALOR	% CUM P.	VALOR	% CUM P.		
V1 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS BÁSICOS	30%	1.36	27%	1.32	26%	1.92	38%	1.20	24%	2.04	41%	1.57	31%
V2 ATENCIÓN AL CLIENTE	15%	1.56	31%	1.63	33%	1.90	38%	1.80	36%	1.67	33%	1.71	34%
V3 CALIDAD DEL PRODUCTO	20%	1.79	36%	1.55	31%	2.19	44%	1.99	40%	2.11	42%	1.93	39%
V4 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	20%	1.54	31%	1.41	28%	1.71	34%	1.27	25%	1.68	34%	1.52	30%
V5 FINANCIERA	15%	1.91	38%	1.82	36%	1.96	39%	1.92	38%	1.36	27%	1.80	36%
PROMEDIO TOTAL		1.59	32%	1.51	30%	1.93	39%	1.57	31%	1.83	37%	1.68	34%

La calificación total de las variables de los mercados es de 1,68/5; que está en un nivel entre malo y regular.

Una vez realizado el Diagnóstico Participativo, a continuación se detallan algunos aspectos que son críticos, y que deben ser considerados con la finalidad de mejorar la Gestión de Mercados.

a) LIMPIEZA.- Una situación crítica que presentan todos los mercados, es que no son limpios; siendo éste el atributo más importante que esperan las partes interesadas (comerciantes y consumidores), y que no es percibida por los mismos; en tal virtud es imprescindible eliminar este problema, por lo que se debe implementar un proceso para la prevención y tratamiento de residuos y que básicamente conste de:

- Prevención de la contaminación de los alimentos.
- Minimización de los residuos en origen.
- Responsabilidad del productor del residuo (comerciante, consumidor, etc.).
- Utilización de recipientes y contenedores cerrados.
- Separación de residuos por clase (orgánico, inorgánico, etc.)
- Implementación de equipos adecuados por parte de las autoridades del Mercado para almacenamiento temporal y eliminación de residuos.

b) **CAPACITACIÓN.**- Para brindar un servicio de calidad, y con la finalidad de convertir a los mercados en Empresas Inteligentes cuya base radica en desarrollo total del talento humano, es fundamental la capacitación continua de los comerciantes y administradores, los primeros al ser consultados solicitan principalmente capacitación en:

- Administración de Pequeñas Empresas.
- Recursos Humanos.
- Contabilidad.
- Marketing.
- Higiene Personal y de Alimentos.
- Calidad.

Además la gran mayoría de los comerciantes, no poseen las competencias suficientes y tampoco están sometidos a los controles inspectivos por parte de los organismos responsables.

c) **UNIFORMIDAD.**- Un factor que mejora la imagen de los mercados es la uniformidad; por lo que se recomienda que se utilice ropa de trabajo a los comerciantes (mandil o delantal y gorro), igualmente en lo concerniente a carpas o plásticos que cubren los puestos de trabajo, éstos deben tener un solo color.

d) **DESARROLLAR UN SISTEMA INTEGRAL DE COMERCIALIZACIÓN.**- Que consistirá en un software sencillo, que además de tener un catastro de los comerciantes, se implemente procesos de: facturación, recaudación, calidad del servicio, entre otros.

e) **IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE GESTIÓN DE MERCADOS.**- Que servirá para la toma de decisiones, en base a indicadores de desempeño claves, concomitantemente la mejora continua de la Gestión de Mercados.

f) **INSTALACIONES SANITARIAS.**- Las baterías higiénicas, que se tienen en los diferentes mercados, presentan problemas de: insuficiencia, desaseo y falta de mantenimiento.

g) **SERVICIO DE AGUA.**- Existe en general en los mercados un déficit en el servicio de agua potable y éste es un punto importante a tener en cuenta a la hora de programar las nuevas instalaciones en los mercados; por otra parte, el suministro de agua desde el punto de vista higiénico sanitario es inadecuado y no se realizan las acciones preventivas y correctivas para el aseguramiento de la calidad del agua tanto de la red general como de los recipientes que tienen instalados los comerciantes.

h) INFRAESTRUCTURA.- La falta de infraestructura adecuada, conlleva a que esta variable tenga una calificación baja; y, es un atributo importante que exige el comerciante y el consumidor.

4. IDENTIFICACIÓN DE CADENAS DE COMERCIALIZACIÓN

Como resultado del diagnóstico, En el cuadro 4.1, se indica el resumen de la cadena de comercialización de los productos agropecuarios:

Cuadro 4.1 Cadena de Comercialización

CADENA DE COMERCIALIZACIÓN PRODUCTOS AGROPECUARIOS							
PRODUCTOR	INTERMEDIARIO	MAYORISTA	PROB 1	MINORISTA	CONSUMIDOR	PROB 2	PROB. ACUM
X		X	59%		X	55%	32%
X		X	59%	X	X	45%	27%
X	X	X	41%		X	55%	23%
X	X	X	41%	X	X	45%	18%

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: El autor

Donde Prob. 1 es el porcentaje de mayoristas que compran directamente al productor o a intermediario, y Prob. 2 es el porcentaje de mayoristas que venden directamente al consumidor final o al minorista.

Como se aprecia, en el 32% de los casos la cadena de comercialización nace del productor, pasa por el mayorista y llega al consumidor final; en el 27% de los casos, la cadena antes de llegar al consumidor final, cuenta con tres actores: Productor – Mayorista – Minorista; para el 23% de los casos la cadena es: Productor – Intermediario – Mayorista – consumidor final; finalmente, la cadena está compuesta por todos los actores intermediarios antes de llegar al consumidor final en el 18% de los casos, esto es: Productor – Intermediario – Mayorista – Minorista – Consumidor Final.

5 NUEVO MERCADO MAYORISTA DE AZOGUES

Del estudio del diagnóstico de los Mercados, se determinó la alternativa de construcción de un Nuevo Mercado que se configura como un centro completo: áreas para plataformas, centro administrativo y servicios complementarios.

5.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO

El mercado contará con un área aproximada de 12.790 metros cuadrados (Plataforma 1: 4520 m²; Plataforma 2: 4630 m²; Administración: 50 m²; Servicios básicos: 70 m²; Guardianía 10 m²; Caseta de control: 9 m²; y, Parqueadero: 3500 m²), El número de comerciantes que se prevé que ejerzan legalmente el comercio en el mercado serán alrededor de 619

5.2. LOCALIZACIÓN

Para la localización del mercado se cuenta con dos alternativas: Sector San Pedro; y, Sector: Javier Loyola.

La localización óptima del mercado es la que contribuya en mayor medida a obtener los mayores beneficios. El método aplicado para la localización será el “**Método Cualitativo de Puntos**”; resultando seleccionada la localización de San Pedro.

Cuadro 5.1 **Método cualitativo de puntos**

FACTORES	PESO	JAVIER LOYOLA		SAN PEDRO	
		CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
COSTO DE TERRENO	0.21	10.0	2.07	5	1.03
DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS Energía eléctrica (40) Agua potable (45) Teléfono (15)	0.07	8.5	0.59	8	0.55
FACILIDAD DE CONSTRUCCION	0.03	8	0.28	7	0.24
VIAS DE ACCESO	0.03	8	0.28	6	0.21
COMPATIBILIDAD AL MODELO DEL MERCADO	0.24	4	0.97	10	2.41
DISTANCIA AL CENTRO DE LA CIUDAD	0.17	5	0.86	8	1.38
COMPATIBILIDAD CON EL DESARROLLO URBANO	0.14	7	0.97	9	1.24
EXPANSION	0.10	10	1.03	9	0.93
TOTAL	1.00		7.03		8.00

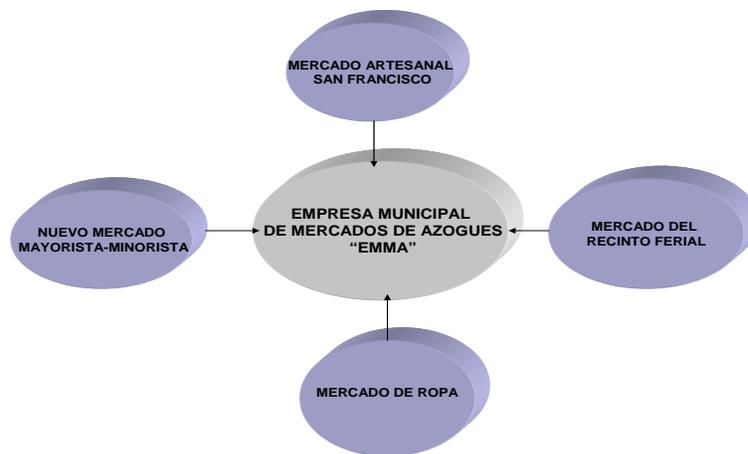
Fuente: Preparación, Evaluación y Administración de Proyectos; Baca Urbina

Elaboración: El autor

5.3 DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el Nuevo Mercado Mayorista- Minorista de Azogues “NUMMA”, se administrarán las operaciones de los diferentes servicios que presta la Empresa, además se encargará de impulsar la prestación de servicios que sean afines o complementarios con las actividades de la misma. Lo que se recomienda, es que el Nuevo Mercado Mayorista-minorista debe contar con Administración propia, responsable de la Gestión Técnica, Administrativa y Financiera; y, dentro del esquema organizativo igualmente se recomienda que esté bajo la dependencia de la Empresa Municipal de Mercados de Azogues, que además dependerán de ésta: el mercado del Recinto Ferial, el Mercado de Ropa; y, el Mercado Artesanal San Francisco.

Gráfico 5.1 Esquema Organizativo de la Empresa Municipal de Mercados



Fuente: Directa

Elaboración: El autor

6. VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO MERCADO MAYORISTA DE AZOGUES

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Cuadro 6.1 **Requerimientos de los demandantes**

PRODUCTO	Demanda Potencial	Requerimientos – Atributos
Puestos de Expendio Minoristas Agropecuarios y Viveres	220 puestos de minoristas del Mercado Sucre	Los actuales minoristas del Mercado Sucre exigen, con un peso del 25.4%, a la limpieza como atributo primordial del mercado; así como a la seguridad con una importancia relativa del 10.9%. Asimismo evitar competencia con mayoristas, orden y costos bajos de los locales, tienen una importancia como característica del mercado, entre el 5 y el 10% en cada caso.
	146 puestos de minoristas del Mercado Sur	
Puestos de Expendio Minoristas Comida	40 puestos de comida Mercado Sucre	Atributos: <i>Limpieza, seguridad, evitar competencia con mayoristas, orden, costos bajos de locales.</i>
	11 puestos de comida Mercado Sur	
	5 puestos de comida Mercado Sucre Mayorista	
Puestos de Expendio Mayoristas Agropecuarios y Viveres	197 mayoristas Mercado Sucre	En el caso de mayoristas, la limpieza tiene una importancia relativa del 12%, 11.7% la infraestructura, 11.2% la seguridad, 10.8% el orden; y además, con pesos entre el 5 y 10% en cada caso, atributos como servicios básicos, organización por giros, capacitación del personal y control de calidad de los productos.
Muelle de Carga – Descarga Mayoristas	87 puestos requeridos (de los 197 mayoristas, el 44% posee vehículo propio). No se considera frecuencia de uso.	Atributos: <i>Limpieza, infraestructura, seguridad, orden, servicios básicos, organización por giros, capacitación del personal, control de calidad de productos.</i>
Puestos de Expendio Vestimenta y Varios	149 puestos de vestimenta del Mercado de Ropa (Centro de Exposiciones) y 5 comedores.	Para los vendedores de vestimenta en el Centro de Exposiciones, la limpieza tiene un peso relativo de 25.3%, la seguridad de 18.6%; y los servicios básicos, costo bajo de locales, publicidad y orden una importancia del 5 al 10% en cada caso. Atributos: <i>Limpieza, seguridad, servicios básicos, costo bajo de locales, publicidad, orden.</i>
Servicio de Parqueo Consumidores	10000 familias usuarias del Mercado. De las 14962 familias en el Cantón Azogues , el 66% acuden al Mercado Sucre y el 1% al Mercado Sur. No se considera frecuencia de uso.	Los consumidores, al ser encuestados sobre los atributos de un <i>Mercado Agropecuario</i> , aducen como atributo esperado del Mercado a la limpieza con un peso relativo del 19%, precios justos 10.9%; y, pesos justos, calidad de productos, personal de mercado capacitado, diversidad de productos y control de calidad de los productos como importante con una valoración entre el 5 y 10% en cada caso. Atributos: <i>Limpieza, precios justos, pesos justos, calidad de productos, personal de mercado capacitado, diversidad de productos, control de calidad de productos.</i>

Fuente: Directa

Elaboración: El autor

Considerando el modelo de funcionamiento planteado en la viabilidad técnica del proyecto, los precios se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.2 **Precios de los productos del proyecto**

PRODUCTO		Precio Unitario	
<i>Puestos de Expendio Minoristas Agropecuarios y Víveres</i>		1.5 por metro cuadrado mensual	
<i>Puestos de Expendio Minoristas Comida</i>		1.5 por metro cuadrado mensual	
<i>Puestos de Expendio Mayoristas Agropecuarios y Víveres</i>		1.5 por metro cuadrado mensual	
<i>Servicio de Parqueo Muelle de Carga – Descarga Mayoristas</i>	Sábado	PARQUEO 3500 m ² PARQUEO 2 CARROS (Área requerida para dos vehículos) 27.5 m ² NÚMERO DE CARROS (CAPACIDAD) 3500 m ² x 27.5m ² x 2 245 carros TIEMPO PROMEDIO DE COMPRA 1.5 horas ROTACIÓN DIA (7 horas días / tiempo promedio de compra) 4.7 NUMERO DE CARROS (número de carros x rotación día) 1143 carros FACTOR DE UTILIZACIÓN 0.8 NUMERO VEHICULOS OCUPANTES (número de carros x factor de utilización) 915 carros DOLARES POR HORA 0.5 USD INGRESO DIA (número vehículos ocupantes x 0.5 x tiempo promedio de compra) 686	
	Miércoles	PARQUEO (40% de ocupación de puestos correspondiente al requerido por minoristas) 954 m ² PARQUEO 2 CARROS (Área requerida para dos vehículos) 27.5 m ² NÚMERO DE CARROS (CAPACIDAD) 954 m ² x 27.5m ² x 2 69 carros TIEMPO PROMEDIO DE COMPRA 1 hora ROTACIÓN DIA (5 horas días / tiempo promedio de compra) 5.0 NUMERO DE CARROS (número de carros x rotación día) 347 carros FACTOR DE UTILIZACIÓN 0.7 NUMERO VEHICULOS OCUPANTES (número de carros x factor de utilización) 243 carros DOLARES POR HORA 0.5 USD INGRESO DIA (número vehículos ocupantes x 0.5 x tiempo promedio de compra) 121	
	Puest. Tax. / camionetas	150 USD mensual	

Fuente: **Elaboración:** El autor

6.2 FACTIBILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DEL PROYECTO

La inversión inicial del proyecto, llega a un total de 1`371,559.60 USD; los ingresos anuales ascienden a 157,397.79 USD; y los gastos operacionales, tiene un valor de 82,428.00 USD anual.

Con los resultados fruto del análisis de viabilidad económica del proyecto, la TIR económico es 8,10%; el VAN económico USD 116728,71; con un horizonte de planeación de 10 años, es posible concluir que el Mercado Mayorista de Azogues es factible desde un punto de vista económico, toda vez que otorga tasas de retorno positivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación y control del Sistema Gerencial de Información de Mercados, es imprescindible para que la Administración de Mercados, tenga una visión concreta de todos y cada uno de los indicadores de desempeño de mercados, concomitantemente la mejora continua de los mismos.

Para brindar un servicio de calidad, y con la finalidad de convertir a los mercados en Empresas Inteligentes cuya base radica en desarrollo total del talento humano, se debe dar capacitación continua a los comerciantes y administradores.

Se debe recalcar que los cambios de mejoramiento que se deben dar, no serán conseguidos únicamente con un traslado físico y una mejora de infraestructura, sino con un cambio en la Gestión del Mercado; lo que debe ser acompañado también por planes de capacitación para los principales actores involucrados, pertinente normalización y uniformidad entre otros.

Lo que se recomienda en este documento, es que el Nuevo Mercado Mayorista-minorista debe contar con Administración propia, responsable de la Gestión Técnica, Administrativa y Financiera; y, dentro del esquema organizativo igualmente se recomienda que esté bajo la dependencia de la Empresa Municipal de Mercados de Azogues, que además dependerán de ésta: el mercado del Recinto Ferial, el Mercado de Ropa; y, el Mercado Artesanal San Francisco.

8 REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

FRIEND, Graham; ZEHLE, Stefan; 2008, Cómo Diseñar un Plan de Negocio, El Comercio, Lima.

TENNENT, John; FRIEND, Gramham; 2008, Cómo Delinear un Modelo de Negocios, El Comercio, Lima.

AEDEMO (2000); Códigos y guías de ESOMAR y normas aplicables a la investigación de mercados, AEDEMO, Madrid.

SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo; 1985, Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw-Hill, Santiago.

BACA URBINA, Gabriel; 2001, Preparación, Evaluación y Administración de Proyectos, Mc Graw-Hill, México.

TERAN, Guillermo; 2006, El proyecto de Investigación, ESMIL, Quito.

CARPONI, Juan Carlos; 2007, Sistemas Integrales de Investigación de Mercados, Módulo del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Católica de Cuenca, Universidad de Guayaquil y Universidad de Buenos Aires. Azogues – Ecuador.