



**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**  
**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Tesis monográfica para optar al título de ingeniería Industrial**

**Tema:** Diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque logístico para la reorganización y control de los comerciantes del Mercado Municipal del departamento de Granada, en el período de septiembre a diciembre del 2019.

**Integrantes:**

Br. Karolang Abigail Colindres García 1504-2450

Br. Tania Roxana Ñurinda Maltez 1504-2372

Br. Kenia Tomasa Hernández 1504-3252

**Tutor:** Ing. Norlan Fariñas Bermúdez

Managua, Nicaragua, diciembre 2019

**1. Título.**

Diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque logístico para la reorganización y control de los comerciantes del Mercado Municipal del departamento de Granada, en el período de septiembre a diciembre del 2019.

## **2. Dedicatorias**

### **Karolang Abigaíl Colindres García**

Dedico mi trabajo monográfico primeramente a Dios, padre celestial, por darme la vida y salud, el intelecto necesario y la sabiduría oportuna para guiarme por senderos del bien, fortaleciendo mi espíritu en cada momento de dificultad, siendo la luz que guía mi camino y me aparta del mal.

**A mis padres** Jairo Adalid Colindres Valladares y Francis García Castillo por su apoyo incondicional, siendo el combustible de mi vida en cada momento que dude en continuar, por las correcciones y consejos los cuales me forjaron valores que me acompañan siempre. Mi madre quién es además mi amiga, la razón de mi existencia, y mi orgullo más grande, por todo su esfuerzo y dedicación, y que aún en la distancia en mi corazón está permanente, por enseñarme a luchar por mis sueños y a reconocer que la vida será a como tu elijas que sea, doy gracias a Dios por su existencia y el hecho de que sean mis padres me llena de regocijo.

**Tania Roxana Ñurinda Maltez**

Le dedico a Dios, padre celestial por haberme regalado la sabiduría y entendimiento y que, gracias a él, he logrado concluir mi carrera, a mis padres de manera especial; Rodolfo de Jesús Ñurinda Martínez y Reyna Margarita Maltez Carrasco, ellos son los espejos en mí, el cual me quiero reflejar sus virtudes y sus valores, ya que son personas humildes y trabajadores con ganas de salir adelante, llego a admirarlo cada día, ellos siempre me estuvieron brindando sus apoyos, su amor y la confianza en todo el transcurso de la carrera y a mis hermanos que siempre estuvieron apoyándome con sus ánimos.

A mis familiares que se alegran por mi esfuerzo y mis ganas de seguir adelante por sus consejos y motivación

**“A mis padres”**

No siempre estoy de acuerdo con mis padres, pero sé que siempre querrán lo mejor para mí y que no importa mi edad, siempre poder contar con ellos los amo.

**Kenia Tomasa Hernández Sánchez.**

Dedico mi tesis a Dios supremo, que es el que me permitió la vida y salud durante el desarrollo de mi carrera, por darme sabiduría para ir por buenos caminos alejando de mi todo lo negativo que pudiera perturbarme en el desarrollo de mis estudios, por ser la luz de mi camino el amigo fiel e incondicional.

En Dios haremos proezas,

Y el hollara a nuestros enemigos. Salmos 60:12.

Por qué él es mi fortaleza, mi guía, mi paz mi todo.

A mi Madre la motivación más grande de mi vida, mi ayuda mi soporte la persona más especial en esta tierra. Te dedico este y todos mis triunfos.

### **3. Agradecimientos**

#### **Karolang Abigail Colindres García**

Agradezco primeramente a Dios por las oportunidades que ha puesto en mi camino, por la salud física y mental, a mis padres por su cariño, esfuerzo, por ser mi soporte constante para que yo pudiese lograr una de mis metas, a mis hermanos por estar conmigo en momentos de dificultad, a mis sobrinos por su amor y por levantarme mi estado anímico en muchas ocasiones.

A Jodany Castilblanco Urrutia, por ser una persona muy especial en mi vida que me alentó a continuar, dándome fortaleza emocional, siendo no solo mi novio, si no también mi amigo, mi compañero y confidente, brindándome su amor y cariño incondicional.

A mis compañeras y amigas Tania Roxana Ñurinda Maltez, María Félix Montalván Reyes y Kenia Tomasa Hernández, por ser personas incondicionales, por estar en tiempos difíciles, encontrando siempre motivos para reír y continuar firmes ante lo adverso, por todos los momentos de alegría y tristeza, y por el tiempo compartido, siendo personas muy especiales en el transcurso de mi vida profesional, por este trabajo monográfico el cual culminamos con éxito.

Agradezco a nuestro tutor MSc. Norlan Fariñas Bermúdez por compartir no solo sus valiosos conocimientos si no también su tiempo, por estar con nosotras en momentos buenos y adversos, por el acompañamiento constante en esta ardua labor, porque aparte de un gran profesor tenemos a un buen amigo.

Agradezco de forma generalizada a todas las personas que me han aportado conocimiento en el transcurso de mi vida, mis maestros desde los primeros niveles en la infancia; a las que forjaron un espíritu de emprendedurismo, optimismo, responsabilidad y ética profesional, a los profesores de la carrera, quienes me transmitieron el pan del saber, por sus consejos, regaños y exigencias las cuáles me han llevado a culminar exitosamente esta etapa fundamental en mi vida.

A la gerencia del mercado municipal de Granada por brindarnos la oportunidad de realizar el trabajo en sus instalaciones, por su amabilidad en el transcurso del trabajo, recolectando todos los datos requeridos en el tiempo establecido anteriormente.

**Tania Roxana Ñurinda Maltez**

Agradezco a la universidad por abrirme una oportunidad para estudiar una carrera profesional soñada, agradezco a don Carlos Días por ser unos de las personas que me brindaron su apoyo durante mis primeros años de universidad, a Eliezer Francisco Soto Baltodano que siempre me estuvo apoyando no solo ha sido novio, si no que ha sido un amigo, durante estos años me ha ayudado gracias por sus palabra y confianza, por su amor, a mis compañera de trabajos en especial a Karolang Abigail Colindres que ha sido mi amiga y compañera desde que inicie la carrera, a Kenia Tomasa Hernández, y a María Félix Montalván.

Al profesor Ing. Nolan Fariñas ya que desde la clase de investigación aplicada a estado brindando sus apoyos continuos y ahora en la monografía que ha estado constantemente con nosotras gracias por su tiempo que nos ha dado, gracias maestro es una gran persona, profesor y amigo, cada vez que llegábamos a clase siempre estuvo con nosotras guiándonos a través el conocimiento científico por enseñarnos que una profesión se estudia por convicción.

A todos los profesores que estuvieron forjándonos nuestros caminos desde el primer año de nuestra carrera gracias por sus apoyos.

A la gerencia del Mercado Municipal de Granada por brindarnos la confianza y de su apoyo para realizar nuestra tesis.

**Kenia Tomasa Hernández Sánchez.**

Agradezco a Dios por haberme brindado salud y vida por ser mi compañía y la luz que me fortalece a diario a todas las personas que me ayudaron a culminar con éxito mis metas ya que han sido mi soporte y mi más grande motivación.

Mi madre Martha Lorena Sánchez Silva, la mayor motivación de mi vida te doy gracias por estar siempre a mi lado por apoyarme y corregirme a Delvin Alexander Taleno Masis le agradezco por apoyarme, darme amor, confianza, seguridad, agradezco a mis a mis tías, hermanos, primos, amigos y colegas Tania Ñurinda, Abigail Colindres, María Félix Montalván por estar juntas en el arduo proceso de la monografía al igual le agradezco a mis amigas Aguilar Martínez y Maltez García.

También agradezco a mi tutor el Ingeniero Norlan Fariñas que nos brindó su apoyo continuo durante el desarrollo de nuestro trabajo Monográfico, por apoyarnos con su tiempo, conocimiento y por tenernos paciencia y corregirnos correctamente. Para poder llevar a cabo un trabajo de calidad.

Al igual doy gracias a la Gerencia del Mercado Municipal de Granada por brindarnos sus instalaciones y por el apoyo de su personal al ayudarnos en el recorrido por todo el mercado, durante la recolección de los datos para la elaboración de nuestra monografía.



4. Carta Aval del tutor.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA  
“2020: AÑO DE LA EDUCACIÓN CON CALIDAD Y PERTINENCIA”  
Lunes 10 de febrero de 2020. Managua, Nicaragua.

**MSc. Elim Eknaton Campos.**  
**Director del Depto. de Tecnología.**

Sus oficinas.

Estimado Maestro Campos. Reciba un saludo de mi parte deseándole éxito en sus importantes labores cotidianas.

En mi calidad de tutor de la modalidad de graduación de Monografía. Otorgo el aval de rigor para que sea revisada y defendida la investigación de campo titulada: **Diagnostico en gerencia empresarial con enfoque logístico para la organización y control de los comerciantes del mercado municipal del departamento de Granada, en el periodo de septiembre a diciembre del 2019.**

Br. Karolang Abigail Colindres García 1504-2450  
Br. Tania Roxana Nurinda Maltes 1504-2372  
Br. Kenia Tomasa Hernández 1504-3252

Este trabajo investigativo pertenece al área disciplinar: Gerencia Empresarial y cumple con el perfil de la carrera de ingeniería industrial. este estudio tuvo como objetivo Elaborar un diagnóstico de gerencia empresarial con enfoque en logística para la organización y control del mercado municipal del departamento de Granada. Actualizando el censo del mercado y proponiendo manuales de funciones y operaciones fruto de la propuesta logística. Todo esto en el marco de promover la participación de la gerencia del mercado municipal de Granada, en la toma de decisiones para una mejor organización.

A mi criterio el estudio es pertinente, los datos obtenidos son reales y comprobables, posee el rigor científico-técnico y es de aplicación inmediata para la optimización de los procesos. el cual debe ser evaluados por el Jurado calificador como forma de culminación de estudio para optar al título de ingeniero industrial que nuestra Alma Mater extiende y certifica.

Sin más a que Hacer referencia me despido, no sin antes agradecer sus oportunas gestiones para con esta culminación de estudios.

Atentamente:

**Ing. Norlan Fariñas Bermúdez**  
Consultor en producción más limpia  
Consultor en desarrollo empresarial ECOPROFIT.

## **5. Resumen**

En la actualidad el mercado de Granada, se encuentra en constante crecimiento en cuanto a comerciantes, lo que obedece a una gran concentración de actividades, cuenta con puestos de venta informal, comedores populares y puestos de insumos de todo tipo, muchos de estos se encuentran invadiendo los derechos de vía. El mercado presenta una problemática urbanística que causa desorden e incompatibilidad de los accesos, sus tramos, la infraestructura y la organización interna del mercado, hay comerciantes que toman más de lo establecido para ampliar sus tramos, lo cual hace que el pasillo de la circulación peatonal sea estrecho, o estos han pasado de dueños de forma ilegal debido a que algunas ventas no han sido manejadas por las autoridades municipales.

Dada la problemática, la gerencia del mercado necesita la elaboración de un diagnóstico de gerencia empresarial con enfoque en logística para la organización y control de comerciantes en las distintas zonas en las que se distribuye el mercado municipal del departamento de Granada. De forma que, se permitirá mejorar la distribución de rutas de recolección de impuestos.

En primera instancia, describir la situación actual del mercado municipal de granada en base a la organización y control. Luego se pretende determinar el estatus de los comerciantes legales e ilegales a través de un censo, posteriormente se realizará un diseño de un mapa de distribución y organización en el cual se reflejen las rutas de recolección de impuesto.

Cabe mencionar que, en la monografía, nos enfocamos en la búsqueda de alternativas que permitan mejorar las condiciones en cuanto a las gestiones operativas y administrativas, con el fin de garantizar una mejor organización.

**Índice de contenido**

1. Título.....	1
2. Dedicatorias.....	2
3. Agradecimientos.....	5
4. Carta Aval del tutor.....	8
5. Resumen.....	9
CAPÍTULO I.....	21
ASPECTOS GENERALES.....	21
1.1 Introducción.....	21
1.2 Planteamiento del Problema.....	22
1.3 Justificación.....	23
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1. Objetivo General:.....	24
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	24
CAPÍTULO II.....	25
BASES TEÓRICAS.....	25
2.1. Marco Referencial.....	25
2.1.1. Antecedentes.....	25
2.2. Marco Teórico.....	26

2.2.1. Gerencia Empresarial: .....	26
2.2.2. Gerencia .....	27
2.2.3. Instituciones privadas .....	27
2.2.4. Instituciones públicas .....	27
2.2.5. Logística .....	27
Logística .....	28
2.2.6. Logística Empresarial.....	28
2.2.7. Logística de distribución .....	28
2.2.8. Logística y producción .....	29
2.2.9. Logística de almacenaje .....	29
2.2.10. Organización y control .....	29
2.2.11. Mercado municipal.....	30
2.2.12. Principales elementos espaciales del Mercado.....	30
2.2.12.1. Zona de alimentos: .....	30
2.2.12.2. Zona de artesanías y productos elaborados:.....	30
2.2.12.3. Zona de libros y revistas, electrodomésticos:.....	30
2.2.12.4. Zona de ferretería: .....	30
2.2.12.4. Zona de productos farmacéuticos y químicos:.....	30
2.2.12.5. Zona de bodegas:.....	30

2.2.12.6. Zona de carga y descarga: .....	31
2.2.13. Mercado Municipal de Granada.....	31
2.2.14. Manual de funciones .....	32
2.3. Marco Legal .....	33
2.4 Preguntas directrices .....	35
CAPÍTULO III .....	36
METODOLOGIA. ....	36
3.1 Diseño Metodológico .....	36
3.1.1 Tipo de estudio .....	36
3.1.2 Carácter de la investigación .....	36
3.1.3 Tipo de investigación .....	36
3.1.4 Área de Estudio .....	37
3.1.5 Universo .....	37
3.1.6 Muestra.....	37
3.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	37
3.1.8 Operacionalización de las variables. ....	41
3.1.9. Cronograma .....	45
3.1.9.1. Diagrama de Gantt .....	47
CAPITULO IV.....	49

RESULTADOS.....	49
4.1. Análisis y Resultados .....	49
4.1.1. Aspectos Generalidades de la gerencia del mercado municipal de Granada. ....	49
4.1.1.1.    Reseña histórica.....	49
4.1.1.2. Estructura del edificio del mercado.....	50
4.1.1.3. Misión: .....	51
4.1.1.4. Visión: .....	51
4.1.1.5. Valores .....	51
4.1.2 Matriz de escala descriptiva de la Gerencia del mercado. ....	51
4.1.2.1. Resultados del análisis de la matriz de escala de descripción.....	56
4.2. Datos generales del censo. ....	61
4.2.1. Caracterización de los Comerciantes .....	61
4.2.1.1. Matriz de descriptores .....	63
4.2.2. Evaluación de los resultados del censo aplicado en el mercado Municipal de Granada..	70
4.2.3. Condiciones de los puestos de Trabajo. ....	83
4.2.4. Análisis de la aplicación del Censo en el mercado municipal de Granada .....	84
Código: .....	84
Nombre y Apellidos: .....	84
Cedula: .....	84

Teléfono: .....	84
Sector:.....	85
Actividad comercial: .....	85
Categoría: .....	85
Pieza: .....	85
Módulo de madera:.....	85
Modulo Metálico .....	85
Tramo .....	85
Espacio Fijo:.....	85
Bodega:.....	86
Medidas: .....	86
Observaciones: .....	86
Condiciones:.....	86
4.3. Mapa Espacial Del Mercado de Granada.....	87
4.3.1. Generalidades del mapa Espacial del mercado .....	87
4.3.1.1. Importancia del Mapa Espacial en el Mercado Municipal de Granada .....	88
4.3.1.2. Mapa de Distribución Espacial Del mercado Municipal de Granada .....	89
4.4. Propuesta de Reorganización y Logística de Recaudación .....	90
4.4.1 Propuesta de Reorganización. ....	90

4.4.1.1. Estructura organizacional .....	91
4.4.1.2 Propuesta de políticas de la empresa .....	92
4.4.2 Propuesta de rutas de recaudación de impuestos .....	94
4.4.2.1. Distribución actual de Rutas de Recaudación en el Mercado Municipal de Granada .....	94
4.4.2.2. Mapa Actual De Rutas de Recolección de Impuestos.....	95
4.4.2.3. Mapa propuesto de rutas de recaudación de impuestos .....	103
4.4.3. Propuesta de Manuales de Funciones.....	105
Cargo: Gerente General.....	106
Cargo: secretaria General .....	108
Cargo: Administrador.....	109
Cargo: Finanzas .....	111
Cargo: supervisor de ordenamiento y vigilancia.....	112
Cargo: Contabilidad .....	113
Cargo: supervisor de seguridad e higiene .....	115
Cargo: Caja.....	117
5. Conclusión.....	134
6. Recomendación .....	135
7. Referencias y Bibliografía.....	136



8. Anexos.....	138
Anexo 1. Guía de Observación Estructurada .....	138
Anexo 2. Entrevista.....	140
Anexo 3 Encuesta Mixta .....	142
Anexo 4. Matriz de escala descriptiva .....	143
Anexo 5. Matriz de descriptores .....	146
Anexo 4. Formato de censo.....	147
Anexo 4. Fotografías Tomadas .....	148

## **Índice de Ilustración**

Ilustración 1, Ciclo de Deming (Recuperado de la web) .....	26
Ilustración 2, Diagrama de Gantt .....	47
Ilustración 3, Zona del comercio (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	63
Ilustración 4, Zona del comercio (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	64
Ilustración 5, Zona del Plantel (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	65
Ilustración 6, Zona del Plantel (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	66
Ilustración 7, Zona del Mombacho (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	67
Ilustración 8, Zona del Mombacho (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	67
Ilustración 9, Zona de Ropa y Calzado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	68
Ilustración 10, Zona de Ropa y Calzado (Captura por Karolang , Tania Ñ, Kenia .....	68
Ilustración 12, zona del pescado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	69
Ilustración 13, zona del pescado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H) .....	69
Ilustración 14, Grafica de barra de porcentaje .....	83
Ilustración 15 Mapa espacial de Granada .....	87
Ilustración 16 Organigrama General del Mercado .....	91
Ilustración 17 Ritmo de trabajo .....	99
Ilustración 18 Mapa de Rutas propuestas .....	104
Ilustración 19 estructura organizativa de la Gerencia del mercado municipal de Granada .....	120
Ilustración 20 Organigrama de proceso de Caja, elaboración propia .....	133
Ilustración 21 Mercado Municipal de Granada zona el Mombacho (Tania, Karolang, Kenia) ...	148
Ilustración 22, Mercado Municipal de Granada zonda el pescado (Tania, Karolang, Kenia.....	148

Ilustración 23, Mercado Municipal de Granada; la Chanchera..... 149

Ilustración 24 Mercado Municipal de Granada la chanchera..... 149

Ilustración 25, Mercado Municipal de Granada zona el pescado (Karolang, Tania, Kenia) ..... 150

Ilustración 26, Mercado Municipal de Granada (Tania, Karolang, Kenia)..... 150

## **Índice de Tabla**

Tabla 2, Marco legal (formato de tabla propia) .....	34
Tabla 3, Técnicas e instrumentos .....	37
Tabla 4, Operacionalización de variables .....	41
Tabla 5, Cronograma.....	45
Tabla 6, Matriz de escala descriptiva .....	52
Tabla 7, Descripción de niveles evaluativos .....	56
Tabla 8, Leyenda para la codificación .....	61
Tabla 9, Matriz de las zonas del mercado .....	62
Tabla 10, Matriz de descriptores .....	63
Tabla 11, categorías de eventuales .....	71
Tabla 12 Categoría bodegas .....	72
Tabla 13, Fuente propia Categoría Casas.....	73
Tabla 14, Categorías.....	74
Tabla 15, Categoría Extra metálico.....	75
Tabla 16, Categorías módulos.....	75
Tabla 17, Módulos de Madera.....	76
Tabla 18, Categorías Módulo .....	77
Tabla 19, categorías interna y externa.....	78
Tabla 20, Categoría Pieza.....	78
Tabla 21, Categorías Tramo .....	79
Tabla 22, Categoría Tramo metálico.....	80
Tabla 23, Fuente propia categoría Tramo de Madera .....	81
Tabla 24: Categoría Tramo y Bodega .....	81
Tabla 25, Resumen del porcentaje de las categorías del mercado municipal de Granada .....	82
Tabla 26, Categorías de los puestos laborales en el Mercado de Granada .... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 28, Políticas Para la Gerencia Municipal de Granada.....	92
Tabla 27 Cuadro representativo, para la recaudación de impuesto.....	94

Tabla 29 muestra aleatoria por colector .....	97
Tabla 30 Ecuaciones utilizada.....	100
Tabla 31, Capacidad operativa .....	100
Tabla 32, Distribución por rutas.....	102
Tabla 33 Manual de funciones en Gerencia del Mercado de Granada, Elaboración .....	105
Tabla 34, Manual de Funciones .....	106
Tabla 35, Manual de Funciones .....	108
Tabla 36, Manual de Funciones .....	109
Tabla 37, Manual de Funciones .....	111
Tabla 38, Manual de Funciones .....	112
Tabla 39, Manual de Funciones .....	113
Tabla 40, Manual de Funciones .....	115
Tabla 41, Manual de Funciones .....	117
Tabla 42 Manual de proceso en Gerencia del Mercado Municipal de Granda .....	118
Tabla 43, Manual de procedimientos .....	119
Tabla 44, Manual de procedimientos .....	120
Tabla 46 manual de procedimiento .....	121
Tabla 47, Manual de procedimientos .....	122
Tabla 48, Manual de procedimientos .....	123
Tabla 49, Manual de procedimiento.....	124
Tabla 50, Manual de procedimiento.....	125
Tabla 51, Manual de procedimiento.....	126
Tabla 52, Manual de procedimiento.....	127
Tabla 53, Manual de procedimiento.....	128
Tabla 54, Manual de procedimiento.....	130
Tabla 55 Proceso de recaudación de cobro, elaboración propia .....	130
Tabla 56 Organigrama de proceso en la recaudación de impuesto.....	131
Tabla 57, Manual de procedimiento.....	132
Tabla 58, Formato de censo Actualizado .....	147

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Introducción**

Los mercados municipales nicaragüenses representan un sector generador del empleo; formal e informal, del país. Las actividades de compra y venta dan respuestas a las necesidades económicas de la población, no obstante, el constante crecimiento del número de comerciantes provoca problemáticas de logística, debido a esto se debe realizar mejoras en cuanto al control y organización de los mismos, para un mejor funcionamiento.

El mercado municipal de Granada, es objeto de crecimiento, generando descontrol respecto al sistema de cobros de impuestos, a medida que aumentan las actividades del lugar, expandiéndose año con año de forma no proporcional con mayor cantidad de comerciantes y menor cantidad de espacio disponible lo que causa desorden en las actividades que impulsa la gerencia municipal de Granada.

En el presente documento, tomaremos de manera integral como objeto de estudio el mercado municipal de Granada, con ello pretendemos establecer ejes transversales en materia de organización y control, contribuyendo así a la integración de las partes interesadas para realizar un diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque en logística para la organización y control de comerciantes en las zonas del mercado municipal de Granada.

Para la realización de este estudio, se establecieron cuatro fases principales; como primera fase tenemos la descripción actual de la gerencia del mercado municipal de Granada, a través de herramientas que permitan obtener los datos de una forma técnica y organizada, como segunda fase se realizó la clasificación de los comerciantes a través de un censo en el cual se logra determinar la población actual funcionando en el mercado. Por consiguiente, en la tercera fase se realiza un mapa de distribución y en la última fase se propone un sistema de rutas para la recaudación de impuestos, con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa de los colectores.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

El mercado municipal de Granada, se encuentra distribuido en cinco zonas principales: El comercio, Ropa y Calzado, Pescados, Mombacho y Plantel; los cuáles se encuentran divididos en sub zonas; cada uno alberga a cientos de comerciantes legales e ilegales, lo que causa problemáticas constantes en cuanto al monitoreo de los impuestos.

La gerencia del mercado municipal de Granada, no ha actualizado su base de datos desde hace cinco años, generando cantidades considerables de comerciantes eventuales, además la base de datos muestra información solamente de nombres, números de cédula y actividad comercial, dejando por fuera datos necesarios de los establecimientos, al momento de realizar toma de decisiones gerenciales.

Un aspecto a destacar es que la empresa no cuenta con manual de procedimientos y política empresarial. Razón por la cual los colaboradores de la empresa no tienen claro el actuar en el transcurso de la jornada laboral, de igual forma no cuenta con un organigrama, que identifique la jerarquización en la empresa.

Otro aspecto a considerar es la inexistencia de un mapa que indique la ubicación de los puestos dentro del mercado, haciendo imposible identificar de manera clara y precisa la logística de las rutas de distribución de cobro tomadas por los colectores.

### **1.3 Justificación**

En la actualidad el mercado municipal de Granada está dividido en 5 zonas comerciales con 133 años de trascendencia. Este mercado es visitado por los vendedores y compradores de los departamentos vecinos y de la parte norte, incluyendo a los turistas que transitan en esta ciudad. Debido a esto, se ha generado un crecimiento poblacional de los comerciantes y visitantes es por ello, que se debe mantener un control en cuanto al personal administrativo y el crecimiento de los comerciantes.

La logística hace parte fundamental de todas las actividades que se desarrollan dentro de los procesos de la reorganización: la distribución, control de espacios y los procesos de gestiones administrativa que se desarrollan dentro de la Gerencia, todo con el fin de llegar a satisfacer de manera efectiva a los comerciantes.

A través de este diagnóstico logístico que se llevó a cabo en el periodo de septiembre a diciembre del año 2019 en las instalaciones antes mencionada, donde se aplicaron diversas Herramientas de estudio: como el Censo, entrevista, encuesta y la observación directa. como consecuencia se tendrá la actualización de la base de datos, de esta manera nos permitirá obtener información real y necesaria para un control eficiente, logrando de esta forma controlar las irregularidades existentes en el sistema, con una propuesta de rutas de recolección de impuestos para cada colaborador.



## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Realizar un diagnóstico de gerencia empresarial con enfoque en logística para la organización y control del Mercado Municipal del departamento de Granada, en el 2019

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- ✚ Describir la situación actual del mercado municipal de Granada con respecto a la organización de la gerencia para el control de los comerciantes a través de una matriz de escala descriptiva.
- ✚ Determinar el estatus de los comerciantes, a través de un censo que muestre las características de estos.
- ✚ Diseñar la distribución espacial del mercado municipal de Granada, a través de un mapa que identifique la ubicación actual de los establecimientos.
- ✚ Formular una propuesta de reorganización y logística de recaudación de impuestos en base a la caracterización y ubicación obtenida de los comerciantes, Logrando como producto rutas de recaudación de impuestos.

## CAPÍTULO II

### BASES TEÓRICAS.

#### 2.1. Marco Referencial

##### 2.1.1. Antecedentes

En primera instancia se encontró el trabajo de tesis de la Maestría “Gestión Urbana y Vulnerabilidad Social” elaborado por: Blanca Gutiérrez A, Juan J Sánchez B, el cual tiene por nombre “La ocupación de los espacios públicos alrededor a los mercados de granada y Tipitapa” donde plantean la situación en la ciudad de Granada y el municipio de Tipitapa con respecto a la ocupación de los espacios públicos lo cual genera efectos negativos en dichos lugares y que tiene por objetivo tomar ejes transversales en material, ambiental, social, económicos, legal y de género, que permitan una intervención participativa y consensuada que favorezcan a todos los participantes, de igual forma propone alternativas de soluciones que estén encaminadas a guardar el orden, seguridad y reflejar una mejor imagen urbana, más limpia y ordenada, para los espacios públicos aledaños a los mercados de las ciudades en estudio (Blanca Gutiérrez A, Juan J Sánchez B, 2010).

Como segundo documento se encontró la propuesta de un anteproyecto realizado por: Grethel V Cortez E, Daniel A Mena L, Gerlim M Rodríguez S; el cual tiene por nombre “Propuesta de anteproyecto de revitalización del mercado municipal de Granada” teniendo como objetivo restaurar las condiciones del edificio del centro comercial y eliminar todos los elementos causantes de su deterioro como: comercio informal, saturación de rótulos, redes técnicas, conflictos vehiculares, terminales de transporte, desechos sólidos, entre otros (Grethel V. Cortez E, Daniel A. Mena L. Gerlim M. Rodríguez S, 2012).

Como tercer documento se encontró un estudio realizado por el MIFIC el cual lleva por nombre “Nicaragua-Estudio de ordenamiento de mercados”, donde se aborda que en los mercados municipales la prestación de servicios público requiere de una organización que cuente con recursos humanos, técnicos, materiales y financieros adecuados, para cumplir con la demanda de los usuarios, tanto de los comerciantes como transportistas, estibadores y compradores en general (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio - MIFIC, 2010).

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Gerencia Empresarial:

La gestión empresarial como concepto es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. (plc, 2019)

De este modo la Gestión por Procesos queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad. (García A. , 2006)

El Ciclo PDCA (o círculo de Deming), es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar. (García E. , 2016)



*Ilustración 1, Ciclo de Deming (Recuperado de la web)*

### **2.2.2. Gerencia**

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades. Ejemplos típicos de organizaciones privadas son las empresas, que se caracterizan por la búsqueda de clientes y una finalidad lucrativa, aunque hay empresas (unipersonales o familiares, muy pequeñas) que no pueden considerarse organizaciones, a causa de su estructura extremadamente simple. (Eumed.net, 2014)

### **2.2.3. Instituciones privadas**

Una institución privada es una institución dedicada a los negocios, cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales, o que están conformadas por un relativo número de dueños, que no comercian públicamente en una bolsa de valores. Sus dueños pueden ser personas jurídicas y también personas físicas. (cecytem, s.f.)

### **2.2.4. Instituciones públicas**

Establecimiento, empresa o persona moral fundada con aspiraciones de permanencia cuyos intereses son independientes de los de las personas físicas que la integran, esta es la definición de institución y pública significa que es de todos y para todos y pagada por todos. Se crean para el servicio público, para el fomento Cultural, Educativo, para beneficiar al pueblo principalmente en aspectos como el de la Salud, la Seguridad, la capacitación, la legalidad, el orden etc. (cecytem, s.f.)

### **2.2.5. Logística**

Es planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora en el proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicio, información y dinero. Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente o la distribución. Su objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa. Desde el punto de vista de la organización, las tareas de logística pueden considerarse de dos maneras: como simple medio para colocar los productos en

el mercado como un sector de la empresa que, diseñado y administrado correctamente aporta ventajas competitivas claves (Roberto C Paz, Daniel G Gómez, 2013).

## **Logística**

Por lo general se reconoce que el negocio crea cuatro tipos de valor en los productos o bienes estos son: forma, tiempo, lugar y posición donde la logística crea dos de esos valores los cuales son (tiempo y lugar) en los productos y principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios que permiten el control estadístico de la entidad. (Ballou, 2004, pág. 18).

Etimológicamente procede del griego (flujo de materiales), se comienza a aplicar en las empresas a partir de la década de los sesenta, si bien su origen procede de la jerga militar, que empezó a emplear a partir de la Primera Guerra Mundial como función de apoyo para el abastecimiento y control de los recursos necesarios para las actividades bélicas. (Tejero, 2007, pág. 22)

### **2.2.6. Logística Empresarial**

Es el sistema integral que comprende el abastecimiento, el manejo y la gestión de materiales y productos con los que opera la empresa, incluyendo la planificación, la organización y el control de todas las actividades. (M, F, C, & J, 2008, pág. 434)

### **2.2.7. Logística de distribución**

Se llama logística de distribución al conjunto de actividades que tienen como objetivo entregar los pedidos al cliente en el mejor tiempo con la menor cantidad de recursos. Este módulo es útil para empresas que tienen transporte propio o también para aquellas que tengan tercerizado el servicio de logística. Permite además realizar análisis económicos conociendo por reparto ventas, gastos, rentabilidad y cobranza. (Informática, 2019)

La logística de distribución cumple una función de primer orden de una red logística en las empresas alimenticias del rubro cárnico. Comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización. (Roberto C Paz, Daniel G Gómez, 2013).

### **2.2.8. Logística y producción**

Los subsistemas de Abastecimiento y de Servicios de Planta pueden ser agrupados bajo la denominación de Logística de Producción, ya que ambos se relacionan íntimamente con las tareas propias de fabricación de bienes y/o prestación de servicios (Monterroso, Elda, 2015)

### **2.2.9. Logística de almacenaje**

El sistema de almacenamiento puede separarse en dos funciones importantes. La posesión (almacenamiento) y el manejo (o manipulación) de materiales. Se refiere a las actividades de carga y descarga, estas actividades de traslado-almacenamiento son repetitivas y análogas en los varios niveles del canal de suministros. (Ballou, H. Ronald, 2004).

### **2.2.10. Organización y control**

La estructura organizacional requerida para el manejo de la función logística del negocio. Consiste en la organización del esfuerzo de la logística, que se centra por qué es necesaria la organización de la logística y la cadena de suministros. Las opciones disponibles para el manejo. Éstas varían de formas de organización formales a informales, así como el lugar que ocupa la forma organizacional dentro de la estructura de la organización de la compañía. Y la parte se ocupa del manejo de la logística a través de las diferentes organizaciones. A través de las alternativas de la estructura organizacional que tienen el propósito de operar un canal de suministros. (Ballou, H. Ronald, 2004),

La organización administrativa es la estructura que facilita la creación, puesta en práctica y evaluación de los planes. Puede aparecer como un organigrama formalizado de relaciones funcionales. Comprende la organización del esfuerzo logístico dada la necesidad de la organización y la cadena de suministros y las opciones disponibles para su manejo. (Ballou, H. Ronald, 2004).

El objetivo perseguido es, que cualquiera de las empresas integrantes de la cadena, puedan acceder a los datos necesarios para tomar mejores decisiones de cara a aumentar el servicio al cliente (Andino, R Martín;, 2016).

### **2.2.11. Mercado municipal**

El mercado municipal es un servicio público que presta la Alcaldía para facilitar las operaciones del intercambio municipal de la población. De la misma manera el servicio de mercado ayuda a promocionar el consumo de productos locales y de producción tradicional (Rodríguez Salgado F, Perez Castellón M, Moreno Tercero F, 2016).

### **2.2.12. Principales elementos espaciales del Mercado**

Una organización del mercado en términos espaciales puede darse por zonas de actividades semejantes, de la siguiente forma:

#### ***2.2.12.1. Zona de alimentos:***

Granos básicos, productos perecederos, productos lácteos o derivados, pescadería, productos cárnicos, comida preparada, abarrotes y otros similares.

#### ***2.2.12.2. Zona de artesanías y productos elaborados:***

Vestuario, cuero, calzado, artesanías, productos suntuarios, jugueterías.

#### ***2.2.12.3. Zona de libros y revistas, electrodomésticos:***

Papelería, librerías, radios, televisores, equipos de sonido, repuestos eléctricos.

#### ***2.2.12.4. Zona de ferretería:***

Repuestos, artículos de fontanería, electricidad, carpintería, mecánica y otros.

#### ***2.2.12.4. Zona de productos farmacéuticos y químicos:***

Fertilizantes, medicinas, farmacias.

#### ***2.2.12.5. Zona de bodegas:***

Pueden diferenciarse los productos a almacenar; por ejemplo, para alimentos que requieren refrigeración o condiciones adecuadas para que no se descompongan, o bien para almacenamiento de productos químicos, farmacéuticos, fertilizantes, etc. También debe ser apropiado el almacenaje, debido a sus propias características.

#### **2.2.12.6. Zona de carga y descarga:**

Debe ubicarse cerca del área de almacenamiento o en un lugar equidistante de todas las áreas que demandan su uso. Este espacio no debe interferir con las actividades ordinarias de compra y venta que se realizan durante todo el día en las instalaciones del mercado.

Los mercados municipales deben entenderse como un mercado minorista donde las operaciones comerciales están referidas principalmente al nivel doméstico y de consumo básico; esto significa que los módulos o tramos responderán a este propósito, tanto a su dimensionamiento como en su funcionamiento. Por igual, el resto de los espacios del mercado, deberán ajustarse al consejo de mercado minorista (Rodríguez Salgado F, Perez Castellón M, Moreno Tercero F, 2016).

Cabe mencionar que el mercado municipal debe ser un servicio autofinanciado que facilite los espacios apropiados a los comerciantes por medio de un arrendamiento. La municipalidad debe establecer tasas apropiadas para costear todos los gastos en que se incurren, desde las inversiones iniciales, hasta el mantenimiento y pago de personal, entre otros (Rodríguez Salgado F, Perez Castellón M, Moreno Tercero F, 2016).

El mercado es el centro local que sirve para desarrollar el comercio, caracterizándose por distribuir productos agrícolas, pecuarios, alimentos procesados, calzado, vestuarios, artesanías y otros productos de primera necesidad (MIFIC, 2010).

#### **2.2.13. Mercado Municipal de Granada**

El mercado municipal de la ciudad de granada está catalogado como un inmueble de alto valor patrimonial, ha crecido de manera desordenada afectando su entorno urbano circundante y a pesar de su deterioro actual, es posible revitalizarlo, además de mejorar el sector comercial el centro histórico de esta ciudad. Esta plaza de compra y venta con más de 1,300 comerciantes a lo interno y externo, ha llegado a sus 122 años de construido, después de que el 15 de agosto de 1888 el entonces presidente de la Republica, Don Evaristo Carazo, colocó la primera piedra de ese hermoso edificio referencia y patrimonio de los granadinos (Cortez G, Mena D, Rodríguez G).



#### **2.2.14. Manual de funciones**

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. Comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa. El manual contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área y sus responsabilidades. (Manrique, 2013)

**2.3. Marco Legal**

<b>LEY</b>	<b>ARTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>LEY NO 40, LEY DE MUNICIPIOS CON REFORMAS INCORPORADAS</b>	Art. 49.	Impuestos	Los ingresos tributarios pueden proceder de impuestos municipales, tasas y contribuciones especiales, los que serán regulados por la ley de la materia.
<b>REGLAMENTO SOBRE LOS INTENDENTES DE MERCADO</b>	III, H	Límites y localización	Obligar a los vendedores a permanecer siempre dentro de los límites de sus localidades para evitar pérdidas y confusiones.
	X,	Pago de tramo	Todo artículo pagará derecho de tramo si permanece tres días a la venta en el Mercado. Por menos tiempos, o cuando la realización quiera hacerse fuera del establecimiento, después de abierta la venta de él, sólo se pagará el impuesto de introducción, o sea diez centavos por cada bulto.

<b>REGLAMENTO SOBRE LOS INTENDENTES DE MERCADO</b>	XVI	Multas impuestas	De toda multa impuesta puede apelarse ante el alcalde, dentro de las veinte y cuatro horas después de la notificación, previo depósito de dicha multa en la Tesorería Municipal para que el interesado pueda ser oído. Caso de absolución, se le devolverá inmediatamente el depósito. Las resoluciones del alcalde no admiten ulterior recurso, y las dictará sin forma ni figura de juicio.
<b>LEY N.º 587, LEY DE MERCADO DE CAPITALES</b>	Arto.30	Organización	Los mercados secundarios de valores serán organizados por las bolsas de valores, previa autorización del Consejo Directivo de la Superintendencia. En tales mercados, únicamente podrán negociarse y ser objeto de oferta pública las emisiones de valores inscritas en el Registro de Valores de la Superintendencia.

Tabla 1, Marco legal (formato de tabla propia)

## **2.4 Preguntas directrices**

¿Cuál es la situación actual del mercado municipal de Granada con respecto a la organización de la gerencia para el control de los comerciantes tomando de referencia los manuales elementales de servicios municipales?

¿Cuál es el estatus de los comerciantes, de acuerdo a características particulares?

¿Cuál es el diseño de la distribución espacial del mercado municipal de Granada?

¿Cómo se puede formular una propuesta de organización y logística de recaudación de impuestos en base a la caracterización y ubicación obtenida de los comerciantes, Obteniendo como producto rutas de recaudación?

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA.**

#### **3.1 Diseño Metodológico**

##### **3.1.1 Tipo de estudio**

De acuerdo al método de investigación el presente estudio es observacional y según el nivel inicial de profundidad del conocimiento es descriptivo (Piura, 2012).

Se describió la organización, control y distribución en las rutas de recorrido en las diferentes áreas del mercado municipal de Granada mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera, a las problemáticas encontradas en dicho sitio.

##### **3.1.2 Carácter de la investigación**

Ya que representa la realidad de la problemática existente en el mercado de Granada en un corto período de tiempo comprendido en el período de septiembre a diciembre del 2019, a través de la observación y descripción del predominio del problema.

##### **3.1.3 Tipo de investigación**

La investigación es de carácter descriptiva, en esta se detalla, la caracterización de la problemática concreta de distribución que se presenta para la administración del mercado municipal, con el objeto de conocer la situación de las actividades, procesos y personas que interactúan en el área de estudio.

Se utilizó la investigación cualitativa para describir e interpretar la problemática en la organización y control logístico en el mercado municipal de Granada, tomando como referencia las entrevistas y encuestas realizadas. Y de forma cuantitativa para el análisis lógico y estratégico del control, verificación, medición, y explicación a través de tablas, Ilustraciones, Gráfico etc. a partir del censo realizado, y el método de la observación.

### 3.1.4 Área de Estudio

El área de estudio, responde al enfoque de gerencia empresarial: Línea de Investigación 5: Evaluación del sistema de información empresarial, dentro del Programa de “La carrera de Ingeniería Industrial de la facultad de ciencias e ingeniería de la UNAN-Managua.

El área de estudio de la presente investigación se hizo en las instalaciones del mercado municipal de Granada.

### 3.1.5 Universo

Para el desarrollo de esta investigación y por sus características particulares, la población objeto de estudio fue definida por *todos los individuos* que pertenecen a los comerciantes del mercado municipal de Granada.

### 3.1.6 Muestra

El tamaño de la muestra en este estudio corresponde al universo. Ya que se aplicó un censo, tomando como sujetos de investigación a los *1740 comerciantes* del mercado municipal de Granada.

### 3.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Tabla 2, Técnicas e instrumentos

Técnicas e instrumentos de recolección de la información		
Método	Observación	Consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto.
Técnicas	Observación directa	Por medio de esta técnica se observó las problemáticas existentes, distribuciones en zona, organización, condiciones etc. en las que se encuentra el mercado de Granada.

		<p>La <b>observación directa</b> es un método de recolección de datos. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. De lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos.</p> <p>(Martinez, 2018)</p>
<b>Instrumentos</b>	<b>Entrevista Libre</b>	<p>Esta técnica es desarrollada para conocer información, a través de conversaciones con los encargados del mercado. Haciendo preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación, de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. La cual estuvo dirigida al personal de recolección de impuestos y a la supervisora de la seguridad del mercado.</p>
	<b>Encuesta Mixta</b>	<p>Las encuestas se dirigieron a los colaboradores de la gerencia del mercado, con el objetivo de conocer aspectos fundamentales sobre sus funciones, formatos utilizados durante su labor, donde fue encuestada la encargada de cartera y</p>

		<p>cobro quien brindó información de gran importancia para este estudio.</p>
	<b>Matriz de descriptores</b>	<p>De esta forma se valoraron los aspectos esenciales a través de los criterios de evaluación, para luego realizar un análisis.</p> <p>De comparación entre los objetivos planteados, y los aprendizajes o las tareas obtenidas.</p> <p>Se trata de una técnica muy sencilla y útil para analizar, en distintos niveles, los alcances de una habilidad o de un procedimiento determinado.</p> <p>(Guzmán, s.f.)</p>
	<b>Entrevista estructurada</b>	<p>Se realizó con el propósito de conocer la organización funcional y de procesos en los colaboradores de la gerencia del mercado, esta herramienta fue aplicada a 3 colaboradores de la Gerencia (Supervisor de seguridad, Caja, Cartera y cobra)</p> <p>Las entrevistas suelen ser intercambios de ideas y opiniones que se realiza por medio de una conversación entre dos o más personas, donde el entrevistador es el encargado de hacer todas las</p>



		preguntas necesarias. (Pacheco, 2019).
	<b>Censo</b>	Un censo es un tipo de método de recopilación de datos que involucra a toda la población; En un censo no se usa un método de muestreo. Como todos los miembros participan en el censo, los datos recopilados son precisos y detallados. (QuestionPro, s.f.)

**3.1.8 Operacionalización de las variables.**

Tabla 3, Operacionalización de variables

Objetivos	VARIABLES	Sub variables	Variable Operativa o Indicador	Técnicas empleadas
<p><b><u>Objetivo Especifico 1.</u></b>                      Describir la situación actual del mercado municipal de Granada con respecto a la organización de la gerencia para el control de los comerciantes a través de una matriz de escala descriptiva</p>	Organización de la gerencia	Dirección administrativa de la gerencia  Distribución organizacional, Misión, visión, valores, ley creadora.	Regular  Regular	-Entrevista  - Matriz de escala descriptiva

	Control de comerciantes.	Registro de los comerciantes con tarjeta	Regular	- Encuesta
<p><b><u>Objetivo Especifico 2</u></b>                  Determinar el estatus de los comerciantes, a través de un censo que muestre las características de estos.</p>	2.1 Comerciantes legales e ilegales	Sector Actividad económica Condiciones Tarjetas de Pago. Ausencia de Tarjetas de pago. Tiendas, tramos, espacios ambulantes. Condiciones del puesto. Actividad Comercial	Regular  Regular  Regular  Regular	- Censo.  - Análisis Documental

<p><b>Objetivo Especifico 3.</b></p> <p>Diseñar la distribución espacial del mercado municipal de Granada, a través de un mapa que identifique la ubicación actual de los establecimientos.</p>	<p>Normativa municipal de espacios de establecimientos</p>	<p>Referencia satelital</p> <p>Representación geográfica del mercado.</p>	<p>Regular</p> <p>Regular</p>	<p>Mapa de distribución.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 4</b></p> <p>Formular una propuesta de reorganización y logística de recaudación de impuestos en base a la caracterización y ubicación obtenida de los comerciantes. Obteniendo como producto rutas de recaudación.</p>	<p>Sistema Logístico de recaudación. Y organización</p>	<p>Reorganización y control de la Gerencia y el mercado.</p> <p>Rutas de recaudación</p>	<p>Regular</p> <p>Regular</p>	<p>-Organigrama y políticas empresariales.</p> <p>-Manual de funciones y procedimientos</p> <p>-Mapa actual de la distribución de rutas de recaudación</p>

		Capacidad de recaudación de los colectores, según la jornada laboral	No aplica	-Propuesta de mapa mejorado
--	--	--	-----------	-----------------------------

### 3.1.9. Cronograma.

Tabla 4, Cronograma

<b>FASES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>ACTIVIDADES/ RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA</b>
<b>FASE 1</b>	Planificación	Planificación y división de actividades	Todo el grupo de investigación	Septiembre
		Planificación de las visitas de campo	Todo el grupo de investigación	Septiembre
	Consolidación del protocolo	Revisión del tema y objetivos	Br. Tania Roxana	Septiembre
		Revisión y corrección del protocolo	Br. Karolang Colindres	Septiembre
<b>FASE 2</b>	Herramientas	Redacción de formatos de herramientas técnicas	Br. Kenia Hernández	Septiembre
		Elaboración de Formatos de censo	Todo el grupo de investigación	Septiembre
	Recopilación de la información	Implementación del censo	Todo el grupo de investigación	Octubre
		Búsqueda bibliográfica y de webgrafía	Br. Kenia Hernández	Noviembre
		Desarrollo de las herramientas de recolección de datos	Br. Karolang Colindres	Noviembre

		Lectura en documentales y monografías	Br. Tania Roxana	Noviembre
		Verificación y/o comprobación de la información	Br. Karolang Colindres	
<b>FASE 3</b>	Desarrollo de los objetivos	Desarrollo del primer objetivo planteado	Todo el grupo de investigación	Noviembre
		Desarrollo del Segundo objetivo planteado	Todo el grupo de investigación	Noviembre
		Desarrollo del tercer objetivo planteado	Todo el grupo de investigación	Noviembre
		Desarrollo del Cuarto objetivo planteado	Todo el grupo de investigación	Diciembre
<b>FASE 4</b>	Resultados generales	Análisis de los resultados	Todo el grupo de investigación	Diciembre
	Revisiones	Revisiones en general del documento	Todo el grupo de investigación	Diciembre
	Entrega Final	Entrega Final	Todo el grupo de investigación	Diciembre

3.1.9.1. Diagrama de Gantt

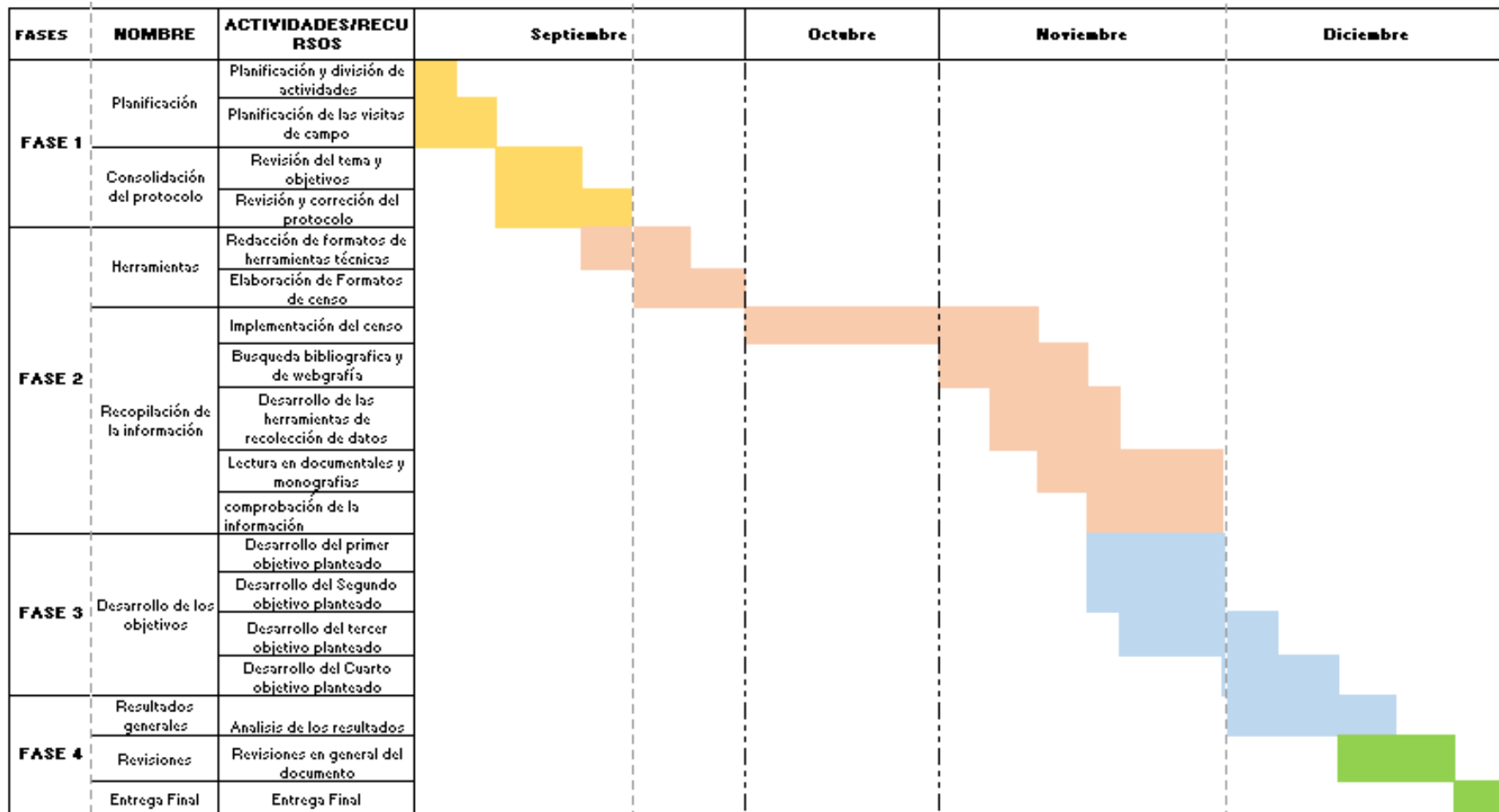


Ilustración 2, Diagrama de Gantt



El diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. De esta forma se muestra el cronograma con una visualización más sencilla de las acciones previstas y elaboradas en el transcurso de la redacción de esta investigación, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia. Por lo que se pueden notar claramente diversas irregularidades ocurridas en el desarrollo de la investigación.

## **CAPITULO IV.**

### **RESULTADOS.**

#### **4.1. Análisis y Resultados**

##### **4.1.1. Aspectos Generalidades de la gerencia del mercado municipal de Granada.**

*Describir la situación actual del mercado municipal de Granada con respecto a la organización y control de los comerciantes.*

###### ***4.1.1.1. Reseña histórica***

En 1887 se clausuró el Tiangué, la municipalidad decidió trasladarlo a otro sitio, siendo escogido el nuevo lugar al final de la antigua Calle Chamorro (Hoy Calle Atravesada) precisamente donde se inicia la actual Calle Palmira, a dos cuadras del Corazón Urbano de la Gran Sultana, nombre acuñado por la Baronesa de Wilson a principios de los años de 1890.

Según estudios de la Arquitecta Esperanza Sandino, el edificio es de sólida y elegante construcción, "realizada en piedra, costando alrededor de 40 mil pesos plata". Las torres que enmarcan la fachada principal del mercado "sirve de referencia dentro de la ciudad, lo cual es parte del concepto urbanístico de la época".

Otro estudio elaborado por especialista de la materia, en 1990, indica que el Edificio del Mercado de Granada está sobresaturado en su capacidad de recepcionar comerciantes. Actualmente se sitúan 1740 comerciantes, siendo su capacidad real de 420 comerciantes en el interior es debido a esta alteración de comerciantes que se deben realizar estudios continuamente con el fin de minimizar posibles problemáticas, al actualizar los datos antes existentes

El Edificio del Mercado de Granada, está ubicado en el centro de la Ciudad y es objeto de una guía turística que tiene que ser aprovechada, conservando su contexto histórico y artístico

#### ***4.1.1.2. Estructura del edificio del mercado***

La fachada principal, de estilo neoclásico, está delimitada por dos torres en los extremos Norte y Sur, y presenta un acceso principal definido por una puerta con arco de medio punto y dos pilastras laterales, enmarcada por otras dos torres de elevada altura y coronada por un frontón semicircular con numerosas molduras en el costado Oeste.

Los torreones de las esquinas interrumpen la continuidad del cuerpo principal con dos pilastras que retrillan con frontones, y se apoyan sobre aquel con dos cuerpos más, divididos por una cornisa, siendo el más interesante el superior, con arcos de medio punto que ocupan cada fachada presentando unos tragaluces que enriquecen la luminosidad interior como coronamiento está presente un balaustre con elementos ornamentales en las esquinas.

El cuerpo principal del edificio está definido por amplios arcos de medio punto que definen los numerosos accesos.

Está presente una primera cornisa moldeada al nivel de la línea de imposta, y una segunda doble, que empieza donde terminan las claves de los arcos; a esta doble cornisa le sigue otra que hace las veces de un alero, rematado por un balaustre macizo que corona el edificio.

Las torres que acompañan el acceso principal son más delgadas, presenta un tercer cuerpo con un almohadillado que enmarca unos paños rectangulares, al que sigue una cubierta singular con pequeños óculos rematada por banderolas seña vientos de hierro labrado.

El edificio cubre una manzana donde se dispone el conjunto compuesto por tres secuencias de expendios que siguen los costados Norte, Oeste y Sur del inmueble.

El techo, de una particular estructura metálica, define un amplio vestíbulo que se distribuye entre las diferentes zonas del expendio popular, los ambientes principales están definidos por cubículos de considerables dimensiones que tienen una doble comunicación, tanto hacia el exterior ó corredores internos del inmueble.

Internamente, los ambientes secundarios se organizan en función de la disposición de una columnata paralela a los principales.

Actualmente se encuentra ubicado en el mismo sitio, conserva no solo su nombre, sino también su estructura tradicional, creciendo a su alrededor por los comerciantes del mismo sitio. (Granada, s.f.)

**4.1.1.3. Misión:**

Somos un gobierno con administración transparente, eficiente, bien organizada y productiva, garantizando la prestación de los servicios y la realización de obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familias y comunidad.

**4.1.1.4. Visión:**

Municipio con un desarrollo económico y social justo y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivo y seguro, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para reducir la pobreza y las desigualdades sociales.

**4.1.1.5. Valores**

Compromiso, honestidad, diligencia, justicia, respeto

**4.1.2 Matriz de escala descriptiva de la Gerencia del mercado.**

Esta matriz permite utilizar descripciones para identificar cada uno de los puntos o categorías de la escala en relación con los criterios evaluados. Se pueden usar para lograr una clara descripción del rasgo o atributo que interesa observar en las diferentes estrategias o técnicas de mejora continua para la Gerencia del Mercado Municipal de Granada.

En este caso, los instrumentos de evaluación tienen como propósito suministrar información valiosa para fortalecer, modificar y mejorar las condiciones actuales de la Gerencia del mercado. Ya que permite recopilar y ordenar los criterios de desempeño y cumplimiento de cada colaborador que forma parte de esta institución. Debido a que dichos criterios también sirven para evaluar las condiciones de la gerencia. Estos pueden ser preguntas o afirmaciones con el fin de describir la situación actual de la Gerencia.

Tabla 5, Matriz de escala descriptiva

<b>CRITERIOS</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ¿EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DEL MERCADO?				2		No realizan capacitaciones periódicas para sus operarios.
2. ¿CALIFICACION DEL REGISTRO DOCUMENTAL?			3			Es de forma empírica, e incompleto.
3. ¿COMO ES LA BASE DE DATOS ACTUALIZA?			3			Actualmente se está realizando una actualización.
4. ¿COMO ES LA RUTAS DE COBRO PARA RECOLECCIÓN DE IMPUESTOS?				2		La ruta de cobro es de forma empírica e informal
5. ¿COMO SE CONSIDERA LA DISTRIBUCION PARA LOS RECOLECTORES ORIENTADA POR LA INSTICUCION?					1	Disfuncional debido a que hay colaboradores que trabajan más que otros. Por la cantidad de comerciantes en las diferentes zonas
6. ¿COMO ES EL TRABAJO DE LOS RECOLECTORES?				2		Este trabajo es pesado y algo rutinario, por lo que los trabajadores se pueden ver afectados

<p><b>7. ¿COMO SON LAS LEYES APLICADAS PARA LA RECOLECCION DE IMPUESTOS?</b></p>				1	<p>Los recolectores trabajan de manera informal, ya que la Gerencia no dispone de políticas o leyes para ejercer sus labores.</p>
<p><b>8. ¿COMO ES LA CANTIDAD DE PERSONAL PARA LA RECOLECCIÓN DE IMPUESTOS?</b></p>			3		<p>Cuentan con suficiente personal, pero no con una logística correcta de recaudación de impuestos</p>
<p><b>9. ¿COMO ES LA ORGANIZACIÓN EN LA GERENCIA MUNICIPAL?</b></p>				2	<p>No es buena ya que todo el personal carece de un manual de funciones y procedimientos, para la elaboración de sus tareas.</p>
<p><b>10. ¿COMO ES LA VARIACION DE IMPUESTOS?</b></p>				1	<p>No es lógica debido a que hay locales que se encuentra en malas condiciones y su tasa de pago es igual o más alta que la de los puestos con más espacios y mejores condiciones.</p>
<p><b>11. ¿COMO ES LA DISTRIBUCIÓN MERCANTIL DEL MERCADO?</b></p>				2	<p>No es lógica ya que los productos se encuentran</p>

						distribuidos de forma desordenada, que solo favorece a los comerciantes, pero no a los clientes en sí.
<b>12. ¿COMO SON LAS CONDICIONES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DEL MERCADO DE GRANADA?</b>				2		Regulares ya que existen varios locales En buenas y malas condiciones.
<b>13. ¿COMO ES EL SERVICIO PUBLICO DEL MERCADO?</b>					1	Malo debido a que hay muchas dificultades con las cunetas, aguas pluviales y transporte público.
<b>14. ¿COMO ES EL CRECIMIENTO DEL MERCADO?</b>				2		Regular ya que, hay flotas de producción varían al año.
<b>15. ¿COMO SON LAS LEYES APLICADAS PARA EL BIENESTAR DE LOS COMERCIANTES?</b>					1	La gerencia no tiene leyes contempladas.
<b>16. ¿COMO SON LOS CAMBIOS QUE SE HAN APLICADO A LOS ESTABLECIMIENTOS DE LOS COMERCIANTES?</b>				2		No, cada comerciante hace las mejoras del local por su propia cuenta, pero si pagan impuestos por la realización de la misma.
<b>17. ¿COMO ES LA SEGURIDAD PARA LOS COMERCIANTES Y VISITANTES DEL MERCADO?</b>				2		Cuenta con personal de seguridad, aunque esto no es de gran

						ayuda ante un desastre natural.
<b>18. ¿COMO ES LA INFRAESTRUCTURA DEL MERCADO?</b>				2		Es antigua e insegura
<b>19. ¿COMO SE CONSIDERA EL ORDEN Y LOS ESPACIOS EL MERCADO?</b>					1	Si, en la zona 5 el espacio es casi intransitable, al momento de realizar las compras.
<b>20. ¿COMO ES EL HIGIENE DEL MERCADO DE GRANADA?</b>					1	No, los puestos no cuentan con los recursos necesarios para brindar higiene.
<b>21. ¿COMO SON LAS VÍAS DE ACCESO?</b>					1	No existe una distribución lógica en los puestos.
<b>22. ¿COMO ES EL FUNCIONAMIENTO DE LOS COLABORADORES?</b>				2		Debido a que realizan su trabajo de forma empírica y a su conveniencia.



A continuación, se presentará la descripción de los niveles en cuanto a la evaluación efectuada en la gerencia del mercado municipal de Granada.

*Tabla 6, Descripción de niveles evaluativos*

<b>DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES EVALUATIVOS</b>	
<b>1</b>	Malo
<b>2</b>	Regular
<b>3</b>	Bueno
<b>4</b>	Muy bueno
<b>5</b>	Excelente

**4.1.2.1. Resultados del análisis de la matriz de escala de descripción.**

***¿Como es el sistema de capacitación del personal de la gerencia del mercado?***

(Regular) esto debido a que la gerencia cuenta con un personal mezclado ya que hay personas profesionales y otras con experiencia, por la antigüedad de servicios a esta institución, por otra parte, no realizan capacitaciones para mejorar las condiciones actuales de la Gerencia a través de la calidad que ofrecerá el servicio de cada colaborador.

***¿Como es el registro documental?***

(Bueno), ya que la gerencia si tiene un registro de todos los comerciantes, aunque claramente este no se encuentra completo y bien fundando debido a que cada año existen cambios ya sea que el local cambie de dueños, los desastres naturales provoquen inundaciones por lo que los comerciantes tendrán daños o bien que la tasa de impuestos aumento, todos estos son factores que necesitan ser actualizados y observados constantemente.

***¿Como es La base de datos actual?***

(Bueno) debido a que esta base será actualizada a través de los datos obtenidos en el censo, por lo que la base actual es de gran ayuda para verificar la existencia de los comerciantes y los cambios realizados ilegalmente.

***¿Como es la ruta de cobro para la recolección de impuestos?***

Las rutas son establecidas empíricamente, ya que el cobrador determina su ruta por conveniencia personal realizando de esta forma un trabajo desordenado por lo que se le evaluó como (Regular), la institución no cuenta con una ruta laboral designada, provoca retraso en el proceso de la recolección y tiempos improductivos al igual que genera mayor dificultad para la digitalización de los impuestos. Debido a que cada sector del mercado se rige por una lineación de códigos para cada puesto de trabajo por lo que varían en las distintas zonas es por ello que realizar el censo es de gran importancia para así designar estrategias productivas que permitan agilizar el proceso de recolección y digitalización de los impuestos.

***¿Como se considera la distribución para los recolectores orientada por la institución?***

(Malas) Los colaboradores ejecutan su labor de recolección de impuestos por órdenes y estructuras asignadas de forma empírica, por lo cual no tienen conocimiento previo bajo las leyes o políticas a las que se rige la gerencia del mercado municipal de Granada. Por lo que la distribución de labores no es la correcta, asignado de esta manera labores en desequilibrio por lo que unos trabajan más que otros

***¿Como es el trabajo de los recolectores?***

(Regular) ya que cuentan con la capacidad necesaria para la recolección de impuestos, pero no poseen estrategias o técnicas que faciliten el desarrollo de sus labores.

***¿Como son las leyes aplicadas para la recolección de impuestos?***

(Malas) esto se determinó debido a que en la gerencia no aplican leyes para la recolección de impuesto, esto también proviene de la mala organización que existe en este sistema administrativo.

***¿Como es la cantidad de personal para la recolección de impuestos?***

(Buena) ya que existen en la actualidad 14 colectores, lo cual es mucho por lo que unos se atienen al otro ocasionando de esta manera retrasos y mala división de trabajos. Si trabajan de manera organizada y con estrategias mejoradas por lo que aumentarían en la eficiencia laboral y también se realizaría una reducción de personal optimizando de esta manera costo.

***¿Como es la organización en la Gerencia Municipal?***

(Regular) debido a que no trabajan de manera ordenada ni coordinada, ejerciendo sus tareas de manera independiente, olvidando el compromiso de cumplir sus metas, que involucra el crecimiento de la entidad misma al trabajar por objetivos diferentes. Por lo que deben mejorar y trabajar en conjunto para mejorar la organización deficiente con la que cuentan en la actualidad.

***¿Como es la variación de impuestos?***

Cada establecimiento cuenta con un espacio proporcionado por la autorización de la Gerencia del mercado, pero en si cada comerciante se encarga de mejorar las instalaciones de cada puesto de trabajo, aunque al gasto de mejorar las instalaciones se le agrega el gasto del pago de un permiso a la gerencia en honor de la futura construcción (Regular). Por lo que la variación de impuestos no es lógica ya que existen espacios pequeños y en muy mala condiciones y su tasa es más alta que algunos tramos (espacios) más grandes a los cuales se les cobra menos.

***¿Como es la distribución mercantil del mercado?***

(Regular) ya que en este centro de compras se ofrece una gran variedad de productos sin importar las instalaciones de las zonas, por lo que la distribución mercantil es desordenada e inestable ya que los comerciantes varían su actividad comercial con respecto a su capacidad de negociar.

***¿Como son las condiciones de los establecimientos del mercado de granada?***

(Regular). Puesto que depende de cada comerciante mejorar las condiciones del puesto, para el logro de seguridad no solo de sus clientes y colaboradores sino también el de su producto.

***¿Como es el servicio público del mercado?***

La gerencia no tiene leyes contempladas que permitan tener completamente el bienestar de los comerciantes aunque existen estrategias de mejoras públicas como lo son las mejoras de las cunetas, erradicar basura para evitar inundaciones de agua pluviales en periodos lluviosos por lo que se contempló que el servicio público en este mercado es (Malo) ya que las condiciones no son muy aceptables ya sea por problemas de higiene en los productos alimenticios o bien por lo propensos peligros a los que están expuestos los comerciantes.

***¿Como es el crecimiento del mercado?***

(Regular) ya que la población comercial aumenta ilógicamente en temporadas ya sea de cosechas o festivas creando desorden en el mercado y aumentando la categoría de eventuales al igual que se pueden sumar a la lista de ilegales ya que solo se enfocan en ofertar y venta de su producto sin pagar algún impuesto.

***¿Como son las leyes aplicadas para el bienestar de los comerciantes?***

Realmente la Gerencia cuenta con personal de seguridad encargado del bienestar y control en todas las zonas y sub zonas del mercado, al igual que cuenta con un centro médico poco eficiente en su personal e instrumentos, por lo que es (Regular). ya que, la estrategia de poner un puesto médico es aceptable para asegurar de algún modo la salud de los comerciantes.

***¿Como son los cambios que se han aplicado al establecimiento de los comerciantes?***

(Regulares) En la actualidad la infraestructura antigua del mercado a la cual se le conoce como pieza no ha tenido cambio, pero a los alrededores de este centro de compras existen módulos o puestos de trabajo que se encuentra en la parte externa del mercado los cuales están en buenas condiciones aunque la parte externa cuenta con deficiencia por algunos locales que presentan poca seguridad aunque por otra lado la antigüedad que tiene la parte interna y su poco mantenimiento representan baja seguridad para la población comercial que lo habita.

***¿Como es la seguridad para los comerciantes y visitantes del mercado?***

(Regular) ya que existe una supervisora de seguridad esto con el fin de garantizar el bienestar de los comerciantes y sus visitantes a través de brigadas de seguridad distribuidas en todos los puntos del mercado.

***¿Como es la infraestructura del mercado?***

(Regular) aunque los datos obtenidos en un censo y un estudio de análisis de riesgos aplicado en este mercado, hace un tiempo atrás tuvo como resultado que la infraestructura de este mercado es antigua por lo que tiene una capacidad de producción es decir que existe un número de personas que pueden habitarlo, lo cual se ha aumentado en los últimos años por lo que esta infraestructura no es segura para sus comerciantes.

***¿Como se considera el orden y los espacios el mercado?***

No existe una distribución lógica en los puestos y zonas de este mercado lo cual es (Malo). ya que, existe una gran cantidad de puestos de trabajo que obstaculizan las vías de acceso al mismo esto genera problemas de control por lo que, se realizaran estrategias que permitan mejorar la distribución de los espacios de trabajo.

***¿Como es la higiene del mercado de granada?***

Las condiciones de higiene en la actualidad son (Malas) ya que los puestos no cuentan con los recursos necesarios para brindar higiene y por otra parte no aplican estrategias que ayuden a mejorar la apariencia negativa de sus negocios.

***¿Como son las vías de acceso?***

En la actualidad el mercado cuenta con unas vías de acceso (Malas) ya que no hay espacio para facilitar el transporte de vehículos dentro de las zonas de este por lo que no será fácil mantener el bienestar de sus comerciantes si no mejoran sus rutas de evacuación y de acceso.

***¿Como es el funcionamiento de los colaboradores?***

(Regular). ya que su trabajo consiste en la recolección de impuestos, aunque muchos de los cobradores se retrasan en sus labores generando tiempos ociosos, por otro lado, la gerencia no cuenta con una buena organización, por lo que esto pone en desventaja esta institución ya que sus labores no son ejercidas en conjunto y con eficiencia.

## **4.2. Datos generales del censo.**

*Determinar el estatus de los comerciantes, a través de un censo que muestre las características de estos.*

### **4.2.1. Caracterización de los Comerciantes**

En la tabla número 8 se muestra la codificación de cada zona, creada por el grupo de trabajo con el objetivo de facilitar la nomenclatura de las zonas y subzonas del Mercado, de igual forma, para la digitalización de los impuestos, logrando implementar estrategias dinámicas de cobro para los recolectores evitando trabajos repetitivos y rutinarios.

*Tabla 7, Leyenda para la codificación*

<b>Tabla de leyenda para la codificación</b>	
<b>Código</b>	Ideación
<b>Sb</b>	Sub
<b>Zn</b>	Zona
<b>Primer carácter</b>	Número de la zona
<b>Segundo carácter</b>	Número de la sub zona

La siguiente información proporciona los nombres, ubicación, división de las zonas y subzonas del Mercado Municipal de Granada respectivamente (Ver tabla número 9)


Con la información se pretende facilitar el conocimiento y ubicación a personas ajenas al mercado permitiendo de esta forma transmitir de manera clara y ordenada, información de importancia. Debido a que en ella se observan claramente los nombres de las zonas y sus correspondientes sub zonas al igual que se reflejan dónde están ubicadas debido a que este mercado tiene puestos de trabajo externos e internos.

Tabla 8, Matriz de las zonas del mercado

<b>MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA.</b>					
<b>MATRIZ DESCRIPTIVA DE LAS ZONAS DEL MERCADO.</b>					
<b>Nº</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>ZONA</b>	<b>SUB ZONA</b>	<b>CODIGO PARA SUB ZONA</b>	<b>UBICACION</b>
<i>1</i>	<i>Zona 1</i>	<i>Comercio</i>	<i>El comercio</i>	<i>sbZn11</i>	<i>Zona Externa</i>
<i>2</i>	<i>Zona 2</i>	<i>Plantel</i>	<i>Plantel</i>	<i>sbZn2-1</i>	
			<i>Países bajos</i>	<i>sbZn2.2</i>	
			<i>Parada de buses</i>	<i>sbZ2.3</i>	
<i>3</i>	<i>Zona 3</i>	<i>Mombacho</i>	<i>Mombacho</i>	<i>sbZn3.1</i>	
			<i>Campana</i>	<i>sbZn3.2</i>	
<i>4</i>	<i>Zona 4</i>	<i>Ropa y calzado</i>	<i>Ropa y calzado</i>	<i>sbZn4.1</i>	<i>Zona Interna</i>
			<i>Primer patio</i>	<i>sbZn4.2</i>	
			<i>Segundo patio</i>	<i>sbZn4.3</i>	
<i>5</i>	<i>Zona 5</i>	<i>Pescado</i>	<i>Pescados</i>	<i>sbZn5.1</i>	
			<i>Chachera</i>	<i>sbZn5.2</i>	
			<i>Mesón</i>	<i>sbZn5.3</i>	
			<i>Carnes</i>	<i>sbZn5.4</i>	


4.2.1.1. Matriz de descriptores

Tabla 9, Matriz de descriptores

MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA “MATRIZ DE DESCRIPTORES”					
ZONA	Subzona	Descripción	Condiciones	Categoría	Presentación fotográfica (Fuente propia)
ZONA1 “EL COMERCIO”	El comercio	En esta zona se realizan las actividades de venta de producto diversos como: Producto plástico, ropa, verdura, etc. está en la parte central del mercado.	De forma generalizada se puede decir que la gran mayoría de los puestos de esta zona no cuentan con techo, debido a que estos son eventuales, de igual forma algunos	Tramo: 41 Espacios Fijos: 231 Pieza: 1 Modulo Madera: 1 Modulo Metálico: 6 Eventual: 17 Ambulante:6	 <p>Ilustración 3, Zona del comercio (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</p>




			<p>comerciantes tienen sus puestos en la calle, por lo que se cubren del sol y lluvia con paraguas.</p>		 <p>Ilustración 4, Zona del comercio (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</p>
--	--	--	---	--	---

<p>ZONA2 “PLANTEL”</p>	<p>Plantel Países bajos Parada de buses</p>	<p>La zona 2 esta subdividida en tres partes, en las cuales existe diversificación comercial</p>	<p>Esta zona se caracteriza por la variedad de productos ofertados, sin embargo, esta zona es una de las que tiene más debilidades debido al constante movimiento vehicular y de personas, los puestos están ubicados cerca o sobre la cuneta de desagüe</p>	<p>Tramo:35 Espacios Fijos:257 Casa:1 Módulos metálicos:11 Eventual:12 Bodega:12 Ambulante:7</p>	 <p><i>Ilustración 5, Zona del Plantel (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>
----------------------------	---	--	--	--	--

			pluvial, esto tiende convertirse en un foco de proliferación de vectores		
ZONA3 “MOMBACHO”	Mombacho Campana	Esta zona está clasificada en dos en campana y Mombacho, donde al igual que las demás zonas los comerciantes venden sus	En este sector se pueden observar todas las dificultades de los comerciantes al igual que las de sus	Tramo: 95 Tramo Metálico: 40 Tramo Madera:2 Espacios Fijos:265 Pieza:1 Módulos:1	<p><i>Ilustración 6, Zona del Plantel (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>

		<p>productos varios desde verduras hasta ropas</p>	<p>visitantes debido al espacio en las rutas de acceso, de igual forma la falta de higiene en los comedores, y el sector completo, problemas de desagüe</p>	<p>Modulo Medera:12 Modulo Metálico: 40 Eventual:15 Ambulante:5 Bodega:3</p>	 <p><i>Ilustración 8, Zona del Mombacho (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>  <p><i>Ilustración 7, Zona del Mombacho (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>
--	--	--	---	--	--

<p>ZONA4 “ROPA Y CALZADO”</p>	<p>Ropa y calzado Primer patio Segundo patio</p>	<p>Esta zona se clasifica en 3 Sud zona, la cual se distribuyen diferentes tipos de producto, ropa, calzado, verduras prod. plástico</p>	<p>Esta es zona es la que cuenta con las mejores condiciones de este centro de compra, aunque está dividida en otras dos, las cuales no están en tan buenas condiciones por lo que no son seguras.</p>	<p>Tramo:15 Espacios Fijos: 293 Pieza:27 Modulo:67 Módulos Metalico:6 Módulo de madera: 5 Parte interna: 6 Bodega: 5</p>	 <p><i>Ilustración 9, Zona de Ropa y Calzado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>  <p><i>Ilustración 10, Ilustración 11, Zona de Ropa y Calzado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>
-----------------------------------	--	--	--	--	---

<p>ZONA5 “PESCADO”</p>	<p>Pescado Chanchera Mesón Carne</p>	<p>Esta zona cuenta con 4 sud zonas, esta se encarga de la venta de productos de carne de pollo, res, cerdo, pescado y verduras.</p>	<p>Esta zona es deficiente en higiene ya que este tipo de producto (pescado) debe de tener acceso al agua potable y por otra parte los puestos de venta deben poner en cuenta normas de inocuidad para mejorar la calidad del producto.</p>	<p>Tramo:9 Espacios Fijos:131 Módulos:22 Eventual:4 Modulo madera: 9 Modulo metálico:4 Bodega:9</p>	 <p><i>Ilustración 13, zona del pescado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>  <p><i>Ilustración 12, zona del pescado (Captura por Karolang C, Tania Ñ, Kenia H)</i></p>
----------------------------	--	--	---	---	--

#### **4.2.2. Evaluación de los resultados del censo aplicado en el mercado Municipal de Granada.**

De acuerdo a los datos obtenidos en el último censo realizado en el año 2019 en el mercado municipal de Granada; se obtuvo cierto grado de crecimiento debido a sus comerciantes, provocado por las diferentes flotas de producción al año por lo que esto genera descontrol en el momento de la recolección de impuesto.

Por otra parte la falta de desempleo ha ocasionado un crecimiento en los distintos centros de compras; creando de esta forma un descontrol de comerciantes en los diferentes mercados, por otra parte el mercado municipal de granada obtuvo un crecimiento poblacional en los últimos años ocasionando de esta forma desorden y poco espacio para las vías de tránsito dentro de este centro, al igual que muchos de estos forman parte de los comerciantes que la gerencia llama como ilegales debido a que estos hacen trámites solo con los dueños de los tramos sin tomar en cuenta las normativas de la gerencia como lo es el traspaso del establecimiento un trámite muy importante ya que este permite dar a conocer legalmente la identidad de cada propietario para evitar cualquier mal entendido

También se encuentra los eventuales (ver tabla número 11), estos son todos aquellos comerciantes que se ubican en todos los establecimientos cerrado o bien ofrecen sus productos ambulante por lo que la recolección del impuesto de estos vendedores les dificulta el proceso de recolección a los cobradores alterando de esta forma sus rutas de cobro. Donde gran parte del mercado es legal representando el **85%** de la población comercial el otro **15%** restante está representado por los ilegales y eventuales que se encuentran dispersos en las distintas zonas del mercado, dejando claro que estos se encuentran con más abundancias en las zonas externas de este centro de compra donde (campana, países bajos, parada de buses) representan un 3.79% de los comerciantes (Eventuales).

Tabla 10, categorías de eventuales

<b>Categoría</b>	<b>(Eventuales)</b>				
Numero de comerciantes	<b>Zonas</b>				
Sub zonas	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Plantel</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>		13			13
<b>Chanchera</b>			4		4
<b>Comercio</b>	23				23
<b>Mombacho</b>		7			7
<b>Países Bajos</b>				6	6
<b>Parada De Buses</b>				4	4
<b>Plantel</b>				9	9
Total, general	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>66</b>

En la tabla 11 se puede observar que la cantidad de Eventuales es de 66 puestos los cuales ofertan sus productos en todas las zonas del mercado restante representando 3.79% de los Eventuales (ilegales).

El estudio de las deficiencias de los comerciantes de este mercado permite valorar y por ende proponer estrategias de mejorar para garantizar un control, organización, seguridad e higiene y ergonomía en las distintas zonas.



En esta tabla número 12, representa la cantidad de bodegas existente en este centro de compras en la cual representa 2.29% de puestos categorizados como bodegas, también representa la cantidad de personas que disponen de estos espacios para el almacenamiento de sus productos hasta el punto de consumo, por los clientes externo o interno Ya que la bodega es un espacio destinado, bajo ciertas condiciones, al almacenamiento de distintos bienes.

*Tabla 11 Categoría bodegas*

<b>Categoría</b>	<b>Bodega</b>				
Cantidad de comerciantes con bodegas	<b>Zonas</b>				
Sub zonas	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Plantel</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>	3				3
<b>Chanchera</b>		11			11
<b>Países Bajos</b>			11		11
<b>Parada De Buses</b>			1		1
<b>Pescado</b>		9			9
<b>primer patio</b>				1	1
<b>Ropa y Calzado</b>				1	1
<b>Segundo Patio</b>				3	3
Total, general	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>40</b>

En la tabla número 13 se refleja la categoría y cantidad de casas existentes en el mercado que se utilizan como puestos de negocios. Evitando de esta forma el pago de un impuesto lo cual se unen a la línea de los ilegales por negarse al pago de impuesto. Esta categoría representa el 0.057% de la población que forma parte del mercado de Granada

Tabla 12, Fuente propia Categoría Casas

<b>Categoría</b>	<b>Casa</b>	
<b>Cantidad de casas en las Sub zonas del mercado.</b>	Zona	Total
	Plantel	
<b>Parada de Buses</b>	1	1
<b>Total.</b>	1	1

En la tabla número 14 se refleja la cantidad de comerciantes que cuentan con espacio fijo que en su totalidad son 1,176 aunque esto no quiere decir que son legales, la mayor parte de comerciantes se muestran en esta categoría representando un 67.59% de la población que labora en este centro de compras

Tabla 13, Categorías

<b>Categoría</b>	<b>Espacio fijo</b>					
Cantidad de Espacio Fijo	<b>Zonas</b>					
Sub zonas	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Plantel</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>		193				193
<b>Carnes</b>			21			21
<b>Chanchera</b>			12			12
<b>Comercio</b>	231					231
<b>Mesón</b>			33			33
<b>Mombacho</b>		72				72
<b>Países Bajos</b>				68		68
<b>Parada De Buses</b>				79		79
<b>Pescado</b>			65			65
<b>Plantel</b>				110		110
<b>primer patio</b>					117	117
<b>Ropa y Calzado</b>					73	73
<b>Segundo Patio</b>					103	103
Total, general	<b>231</b>	<b>265</b>	<b>130</b>	<b>257</b>	<b>293</b>	<b>1176</b>

A continuación, se presenta los locales que cuentan con contracciones adicionales es decir que se agregue más espacio al establecimiento antes entregado por la Gerencia. Todo esto con participación de la misma, debido a que deben realizarse tramites de legalización o pagos por la nueva construcción. Representando de esta forma un 0.057% de los locales existentes. (ver tabla número 11)

Tabla 14, Categoría Extra metálico

<b>Categoría</b>	<b>Extra Metálico</b>	
Cantidad de puestos con extra metálico	<b>Zonas</b>	
Sub zonas	<b>Plantel</b>	<b>Total, general</b>
<b>Plantel</b>	1	1
<b>Total, general</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

En la tabla número 16, existen 90 dentro de este mercado representando el 5.17% de los comerciantes con módulos ubicados en las diferentes zonas en donde la una de las Sub zona interna cuenta con mayor cantidad de módulos.

Tabla 15, Categorías módulos

<b>Categoría</b>	<b>Modulo</b>			
Cantidad de Módulos	<b>Zonas</b>			
Sub zona	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>	1			1
<b>Carnes</b>		12		12
<b>Chanchera</b>		10		10
<b>primer patio</b>			25	25
<b>Ropa y Calzado</b>			26	26
<b>Segundo Patio</b>			16	16

Total, general	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>67</b>	<b>90</b>
----------------	----------	-----------	-----------	-----------

(Ver tabla número 17) Con un 0.98% que representa 17 Estructuras de madera existentes en las diferentes zonas del mercado de Granada siendo en el área de los pescados que pertenece a la parte interna, en donde se encuentren más módulos de madera.

*Tabla 16, Módulos de Madera*

<b>Categoría</b>	<b>(Módulos Madera)</b>				
Cantidad de módulos de madera	<b>Zonas</b>				
Sub zona	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>chanchera</b>			9		9
<b>Comercio</b>	1				1
<b>Mombacho</b>		2			2
<b>Segundo Patio</b>				5	5
Total, general	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>17</b>

En la tabla. número 18, se representa el número existente de módulos metálicos en todo el mercado, con 39 módulos, lo cual significa que el 2.24% de los comerciantes cuentan con este tipo de locales, de los cuales la mayor cantidad se encuentra en el Mombacho con un 0.68% este se encuentra en la parte externa de este centro de compras

*“Diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque logístico”*

Tabla 17, Categorías Módulo

Categoría	(Modulo Metálico)					
Numero de comerciante que tienen de estos puestos laborales.	<b>Zonas</b>					
Sub zona	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Plantel</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>		9				9
<b>Chanchera</b>			4			4
<b>Comercio</b>	6					6
<b>Mombacho</b>		3				3
<b>parada de buses</b>				11		11
<b>primer patio</b>					1	1
<b>Ropa y Calzado</b>					5	5
<b>Total, general</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>39</b>

A continuación se presenta la parte interna donde existen 6 puestos laborales dentro del Primer patio y Ropa y calzado siendo ambas sub zonas partes de la zona interna la cual representa un 0.34% de la población del mercado de Granada ( ver tabla número 19)

Tabla 18, categorías interna y externa

<b>Categoría</b>	<b>Parte Interna</b>	
Cantidad de puestos en la parte interna	<b>Zonas</b>	
Sub zona	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>primer patio</b>	6	6
Total, general	<b>6</b>	<b>6</b>

Existe un total de 29 piezas (ver tabla número 20) dentro de este mercado las cuales se encuentran distribuidas en el comercio, Mombacho, Ropa y calzado siendo el área de Ropa y calzado con una mayor cantidad de piezas representando un 1.55% de las piezas existentes las otras dos representan un 0.11%, teniendo un total de 1.66% de los comerciantes tienen su negocio bajo la estructura del mercado siendo a esto lo que se le llama pieza.

Tabla 19, Categoría Pieza

<b>Categoría</b>	<b>(Pieza)</b>			
Cantidad de piezas en todo el mercado	<b>Zonas</b>			
Sub zonas	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>		1		1
<b>Comercio</b>	1			1
<b>primer patio</b>			7	7

*“Diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque logístico”*

<b>Ropa y Calzado</b>			17	17
<b>Segundo Patio</b>			3	3
Total, general	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>29</b>

Existen 195 tramos (ver tabla número 21) que representan un 11.21% de los comerciantes, siendo Mombacho la zona con mayor cantidad de tramos representando un 5.40% de los comerciantes con tramos y el otro 5.81% se encuentra distribuido en el (Comercio, Pescado, Plantel, Ropa y calzado).

*Tabla 20, Categorías Tramo*

<b>Categoría</b>	<b>Tramo</b>					
Número de tramos	<b>Zonas</b>					
Sub zonas	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Pescado</b>	<b>Plantel</b>	<b>Ropa y Calzado</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>		49				49
<b>Chanchera</b>			6			6
<b>Comercio</b>	41					41
<b>Mombacho</b>		45				45
<b>Países Bajos</b>				21		21
<b>Parada De Buses</b>				10		10
<b>Pescado</b>			3			3
<b>Plantel</b>				4		4
<b>primer patio</b>					4	2
<b>Ropa y Calzado</b>					1	1
<b>Segundo Patio</b>					10	10
Total, general	<b>41</b>	<b>94</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>195</b>



Existen 74 Tramos Metálicos que representan un 4.25% de los comerciantes que cuentan este tipo de locales, siendo la zona del Mombacho la que tiene una mayor cantidad de negocios con esta estructura (ver tabla 22)

Tabla 21, Categoría Tramo metálico

<b>Categoría</b>	<b>(Tramo Metálico)</b>			
Cantidad de tramos metálicos	<b>Zonas</b>			
Sub zonas	<b>El Comercio</b>	<b>Mombacho</b>	<b>Plantel</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>		29		29
<b>Comercio</b>	19			19
<b>Mombacho</b>		11		11
<b>Países Bajos</b>			12	12
<b>Plantel</b>			3	3
Total, general	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>74</b>

La cantidad mayor en tramos de Maderas existentes en el mercado pertenece al plantel siendo una zona externa del mercado, el que tenga la mayor cantidad representando un 0.17% de los comerciantes que cuentan con estos tramos el 0.12% restante corresponde al Mombacho que también forma parte de la zona externa de este mercado, teniendo un total de 0.29% (ver tabla número 23)

Tabla 22, Fuente propia categoría Tramo de Madera

<b>Categoría</b>	<b>(Tramo Madera)</b>		
Cantidad de comerciantes	<b>Zonas</b>		
Sub zona	<b>Mombacho</b>	<b>Plantel</b>	<b>Total, general</b>
<b>Campana</b>	1		1
<b>Mombacho</b>	1		1
<b>Países Bajos</b>		3	3
Total, general	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Dentro del mercado existen puestos que funcionan como bodegas, de los cuáles representa un 0.057% (revisar tabla número 24) que corresponde a un local. El cual se encuentra ubicado en la zona externa de este centro de compras.

Tabla 23: Categoría Tramo y Bodega

<b>Categoría</b>	<b>Tramo y Bodega</b>	
Cantidad de esta categoría	<b>Zonas</b>	
Sub zona	<b>Plantel</b>	<b>Total, general</b>
<b>Países Bajos</b>	1	1
Total, general	<b>1</b>	<b>1</b>

El contenido de la tabla No:25 representa el porcentaje equivalente a cada categoría existente en este mercado representando de esta forma la cantidad exacta de comerciantes en el mercado de Granada datos obtenidos a través de la elaboración del censo, ya que es una herramienta que permite identificar el factor de descontrol para los recolectores y la Gerencia.

*“Diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque logístico”*

Tabla 24, Resumen del porcentaje de las categorías del mercado municipal de Granada

Categoría	Cantidad	% Representado
Eventuales	66	3.79
Bodega	40	2.3
Casa	1	0.057
Espacio fijo	1176	67.59
Extra Metálico	1	0.057
Modulo	90	5.17
Módulo de Madera	17	0.98
Modulo Metálico	39	2.24
Parte Interna	6	0.34
Pieza	29	1.66
Tramo	195	11.21
Tramo Madera	5	0.29
Tramo Metálico	74	4.25
Tramo y Bodega	1	0.057
Total	<b>1740</b>	<b>100 %</b>

La gráfica número 14 representa el comportamiento de las distintas categorías que tiene como existencia el mercado municipal de Granada.

A como se hacía mención anteriormente, los espacios fijos son los que poseen el porcentaje más alto con un 67.59%, debido a que los puestos de trabajo han sido heredados entre familiares o han cambiado de dueño ilegalmente.

De igual forma, las categorías con menos porcentajes son: Casa, (utilizado únicamente por un anciano que trabajó toda su vida en el mercado) Extra Metálico y Bodega.

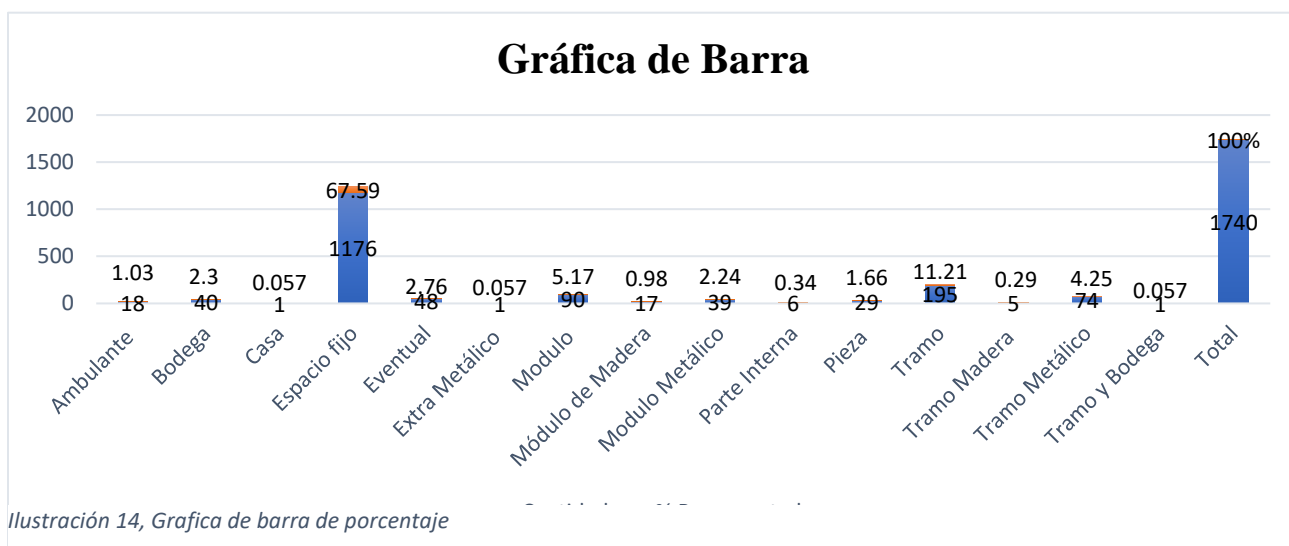


Ilustración 14, Grafica de barra de porcentaje

#### **4.2.3. Condiciones de los puestos de Trabajo.**

Estos términos se observarán de manera directa ya que en el censo hay un acápite que representa las observaciones obtenidas al censar en donde se valora la higiene de cada puesto de trabajo también se puede observar cuál es la zona que genera más desechos orgánicos e inorgánica; se pudo constatar que en dicho mercado se realiza un proceso de recolección de basura diario, con el fin de mejorar la presentación del mercado, al igual la prevención de un sin número de enfermedades provocadas por la acumulación de basura.

Por otra parte, la gerencia también se encarga de la seguridad en todas las zonas del mercado manteniendo de esta forma el bienestar y seguridad de todos los comerciantes y visitantes de este centro de compras.

Por lo contrario, haciendo énfasis en la ergonomía cada comerciante debe realizar las mejoras de sus instalaciones transformando su puesto en un local ergonómico sin omitir que para implementar mejoras en la infraestructura del local se debe pagar un permiso de construcción.

#### **4.2.4. Análisis de la aplicación del Censo en el mercado municipal de Granada**

El censo es una lista oficial representativa de los habitantes que forman parte del mercado, por lo que este estudio demográfico presenta datos estadísticos importantes que permiten mantener de forma más ordenada el estado de los comerciantes logrando constatar la información existente, para determinar los cambios en el transcurso del tiempo.

En esta ocasión el censo se realiza con el fin de mejorar la base de datos existentes verificando de esta forma el estatus<sup>1</sup> de los comerciantes en la actualidad. Dentro del censo se obtuvieron las siguientes referencias:

**4.2.4.1. Código:** Es una identificación del local como espacio físico ya que a través de este se puede ubicar con más facilidad ya sea el sector del mercado o bien cualquiera de sus comerciantes cuya finalidad es que cada local quede identificado de manera inequívoca dentro del sistema digital que tiene la Gerencia del mercado.

**4.2.4.2. Nombre y Apellidos:** Este dato permite la identificación de todos los individuos que forman parte de este centro de compras.

**Cedula:** Este permite verificar que los datos personales brindados por los comerciantes son los correctos por otra parte este dato facilita la busque en el sistema digital con el que cuenta la Gerencia.

**4.2.4.3. Teléfono:** Con este dato se pretende verificar información brindada por el censado, por otra parte, es necesario que la Gerencia tenga en su base de datos este ya que atreves de

---

<sup>1</sup> Legales e ilegales.

él se podrá tener una localización del comerciante al igual que facilitara la comunicación por si se presenta alguna emergencia.

**4.2.4.4. Sector:** Refleja la organización económica y en alguna medida los procedimientos mercantiles desarrollados en cada zona. Por lo que este representa las distintas zonas y sub zonas por la cuales está conformado el mercado (Comercio, Mombacho, Plantel, Pescado) esto está por fuera del mercado en la parte interna esta la zona (Ropa y calzado).

**4.2.4.5. Actividad comercial:** Consiste en la actividad económica que realizan los comerciantes en cada establecimiento de trabajo. Ya que hay una gran variedad de productos en las distintas zonas de este centro de compras.

**4.2.4.6. Categoría:** Es importante para la valorar las distintas estrategias de mejora, aunque estas ya están establecidas por la Gerencia las cuales son conocidas como:

**4.2.4.7. Pieza:** son todos aquellos puestos de ventas que se encuentra dentro de las estructuras ya existentes en el mercado.

**4.2.4.8. Módulo de madera:** Son todos aquellos establecimientos construidos completamente de madera.

**4.2.4.9. Modulo Metálico:** Este está representado por todos aquellos puestos que están construidos de metal, teniendo una estructura fuerte que soporte los probables accidentes o fenómenos naturales.

**4.2.4.10. Tramo:** Se cataloga a la estructura construida por ambos materiales (metal y madera) el cual debe tener una estructura completamente cerrada y segura para la protección de todos los productos de venta.

**4.2.4.11. Espacio Fijo:** Es un lugar el cual puede contar con techo pero que no es una estructura completamente cerrada, lo cual no es segura por las distintas variaciones del clima o bien solo se le cataloga espacio fijo al lugar debido a que esto hace referencia a que ya existe alguien pagando el derecho de ese espacio.

**4.2.4.12. Bodega:** Este es un lugar completamente cerrado el cual se cataloga como bodega porque su utilidad consiste en guardar parte de los productos abastecedores de este centro de compras, este cuenta con espacio de gran magnitud con la capacidad de almacenar grandes cantidades de productos.

**4.2.4.13. Medidas:** Este dato representa las dimensiones con las que contara un local, ya que este puede designar la cuota de pago o el parámetro que debe respetar cada comerciante manteniendo de esta forma el control entre todos ellos respetando de esta forma la legislación aplicada para cada espacio laboral.

**4.2.4.14. Observaciones:** Este acápite representa el estado en el que se encuentra cada establecimiento, ya que estas observaciones permiten determinar que si los locales de trabajo están en buenas condiciones estructurales al igual que se identifica el grado de higiene en los distintos negocios.

**4.2.4.15. Condiciones:** Mediante las observaciones podemos valorar las condiciones de los distintos puestos de trabajo, Si los negocios representan orden y aseo por otra parte se observa el estado de la infraestructura (buen estado, mal estado)

### **4.3. Mapa Espacial Del Mercado de Granada**

*Diseñar la distribución espacial del mercado municipal de Granada, a través de un mapa que identifique la ubicación actual de los establecimientos.*

#### **4.3.1. Generalidades del mapa Espacial del mercado**

En principio los mapas son representaciones a escala de un territorio. Actualmente los hay de varios tipos: políticos, físicos etc. La evolución de los mapas ha sido muy espectacular ya que, en un principio, no había satélites como ahora u otra serie de ayudas tecnológicas. Al igual podemos apreciar el siguiente mapa que trasmite la información geográfica de modo visual.



*Ilustración 15 Mapa espacial de Granada*



#### ***4.3.1.1. Importancia del Mapa Espacial en el Mercado Municipal de Granada***

La Gerencia del mercado municipal de Granada no cuenta con un mapa actualizado de cada puesto de trabajo, ya que dicho mercado se ha expandido y la población de comerciantes han incrementado, esto trae una necesidad de hacer mejoras continuas para el control y organización de los mismos.

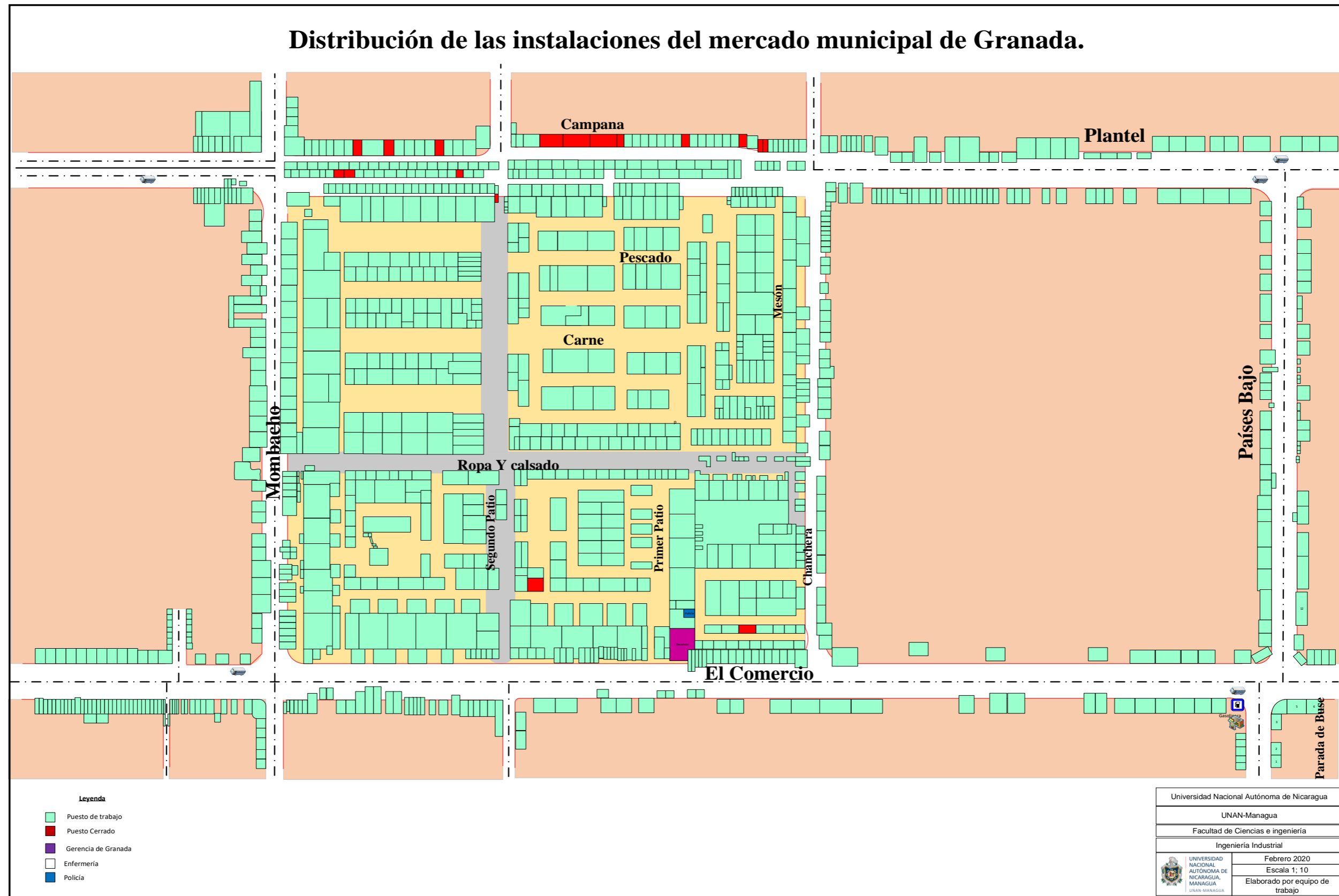
Es por ello que, con la ayuda de este proceso, se obtendrá una mejor distribución, organización y control de cada zona y sub zonas del mercado.

El mapa será de gran utilidad, no solo para conocer la ubicación de cada puesto, sino también para poder realizar rutas de recolección de impuestos, optimizando la capacidad de los colectores.

Es importante recalcar, que existe un mapa en los sitios web, el cual no está actualizado y no cuenta con las distribuciones reales del mercado municipal de Granada.

Dentro del mapa realizado por el equipo de trabajo monográfico, se destacan las 5 zonas del mercado, de igual forma se puede apreciar que algunas calles ya no tienen espacios para el tránsito peatonal y cada día la cantidad de comerciantes aumenta, provocando situaciones bochornosas en las personas que lo visitan, de igual forma los puestos de color rojo son personas que se han ausentado en los últimos meses, la gerencia cuenta con un puesto de salud, un puesto policial, los cuáles dan servicio a todos los comerciantes y operadores del mercado.

4.3.1.2. Mapa de Distribución Espacial Del mercado Municipal de Granad



Elaborado Por: Br. Karolang C, Tania Ñ, Kenia H.

#### **4.4. Propuesta de Reorganización y Logística de Recaudación**

*Formular una propuesta de reorganización y logística de recaudación de impuestos en base a la caracterización y ubicación obtenida de los comerciantes, Obteniendo como producto rutas de recaudación.*

##### **4.4.1 Propuesta de Reorganización.**

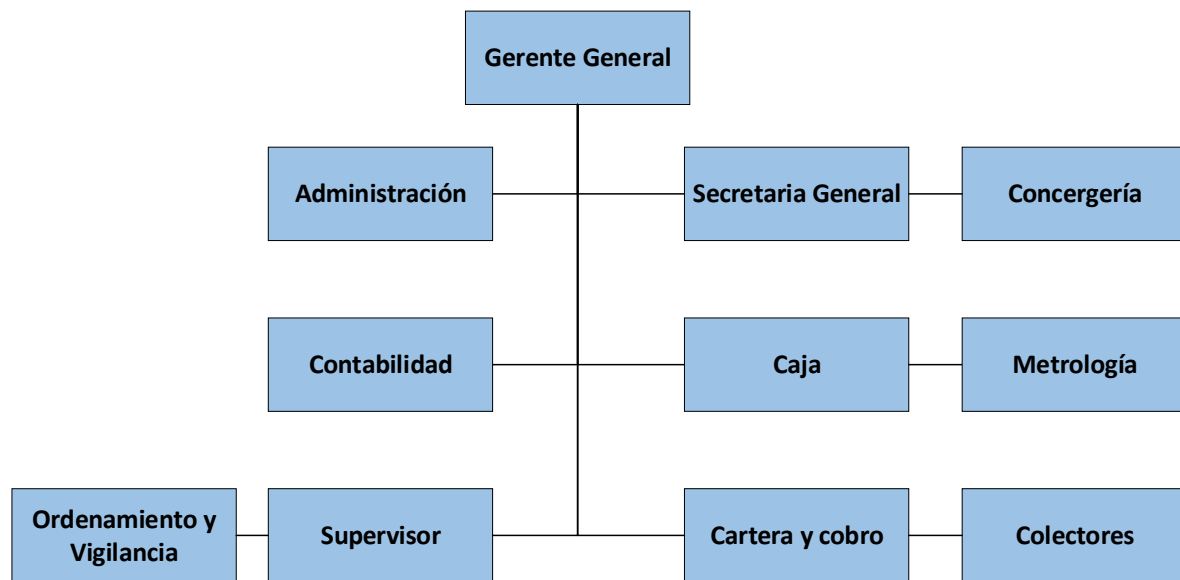
La gerencia municipal del mercado de Granada, tiene muchas debilidades, en cuanto a organización operativa, puesto que no existe un organigrama bien estructurado, con respecto a los puestos que esta cuenta, siendo un pilar fundamental para presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la empresa, ayudando a la división interna, pero también contribuyendo a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

De igual forma no existen políticas empresariales que identifiquen a la gerencia en su forma de gestión, los valores y éticas a las que se debe regir no solo para los colaboradores de la gerencia, sino también para los comerciantes que laboran en el mercado municipal de Granada, cuidando la percepción desde el exterior, creando una imagen positiva del sitio.

Así mismo, la gerencia del mercado municipal de Granada no cuenta con manual de funciones y manual de procedimientos, por lo que se le dificulta al colaborador realizar sus labores diarias, el cual no tiene un patrón que lidere sus acciones, antes, durante y al finalizar la jornada laboral. Es por ello que se tomó este aspecto de vulnerabilidad para darle una solución a dicha problemática con una propuesta de manuales, basándose en el organigrama propuesto

**4.4.1.1. Estructura organizacional**

De acuerdo a nuestra entrevista valorativa la gerencia del Mercado Municipal de Granada, se rige por una organización no actualizada, lo que no detalla la funcionalidad, procedimiento, control operativo etc. (Ver ilustración No:16)



*Ilustración 16 Organigrama General del Mercado*

#### **4.4.1.2 Propuesta de políticas de la empresa**

Tabla 25, Políticas Para la Gerencia Municipal de Granada

<b>POLITICAS DE LA GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
<b>1</b>	Realizar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética posible.
<b>2</b>	Ser responsable y puntuales con las actividades laborales.
<b>3</b>	Presentar los motivos de la ausencia en el trabajo antes de 24 horas
<b>4</b>	Solo se permite faltar por motivos graves de salud (pariente fallecidos)
<b>5</b>	Brindar trato justo y esmerado a todos los comerciantes en sus llamadas, solicitudes y reclamos considerando que el fin de la institución es el bienestar de los comerciantes.
<b>6</b>	Establecer horarios de atención al cliente.
<b>7</b>	Ser partícipe de las capacitaciones laborales con el fin de mejorar en el desarrollo laboral.
<b>8</b>	El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir de 5 días después del mes corriente.
<b>10</b>	Las tarjetas de cobro de impuestos serán pagadas en el momento que se venza el plazo de pago, de lo contrario se sumara al recibo 5% por retraso.
<b>11</b>	Garantizar seguridad a todos los comerciantes y colaboradores de la institución a través de programas de protección médica y policial patrocinada por la Gerencia del mercado.
<b>12</b>	Mantener el control dentro y fuera de la institución.
<b>13</b>	Realizar evoluciones de riesgos en cada zona del mercado
<b>14</b>	Todos los que forman parte de la gerencia deben participar y motivar simulacros dentro del mercado.

<b>15</b>	Priorizar atención de higiene con la visita de recolectores de basura en las zonas que más se requiera.
<b>16</b>	Valorar las dificultades con la cual se ven afectados los comerciantes y visitantes del mercado (desagües pluviales en mal estado entre otras)
<b>17</b>	Participar en actividades de mejora en las instalaciones del mercado.
<b>18</b>	Promover el cambio a través de charlas educativas para todos los comerciantes y colaboradores de la Gerencia

Las políticas son principios que una empresa se compromete a cumplir como reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados. Declaración de principios para marcar las bases y los cimientos por los que se debe regir la Gerencia, además de establecer pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos (manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo) esencial para el funcionamiento óptimo de la gerencia; por otra parte, estas políticas son de gran importancia ya que, todos los colaboradores de la institución una vez que forman parte de la gerencia tienen que acatar todas las reglas fundamentadas en las políticas y manuales, de lo contrario se imputarán sanciones reguladoras de parte de la empresa.

Las políticas son todas aquellas directrices a las que la institución decide acogerse para llevar su funcionamiento interno, de tal forma que dichas directivas e ideas sean de gran motivación para las normas generales de actuación de la empresa, determinado así los valores que posee la misma ya que estas ayudan a decidir en caso de que exista algún tipo de conflicto con algunos de los agentes internos; siendo justos al aplicar decisiones bajo estos métodos.

Además, dentro de la importancia de las políticas destaca el hecho de que permita crear una imagen de marca definiendo objetivos amplios de la empresa a largo plazo; es esencial que las políticas sean coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, ya que si estas políticas

no son cumplidas la institución pierde credibilidad y genera desconfianza a todos sus clientes y proveedores.

#### **4.4.2 Propuesta de rutas de recaudación de impuestos**

##### ***4.4.2.1. Distribución actual de Rutas de Recaudación en el Mercado Municipal de Granada***

La tabla número 27, representa la distribución actual de las zonas del Mercado, rutas y cantidad de comerciantes, cada uno de los recolectores tiene asignada una subzona para la recaudación de impuestos. Donde los primeros 13 colectores inician la recaudación de impuestos desde la 7:00.am á 2: 00.pm, el colector número 10 es el que recauda menos, puesto que es nueva contratación, por lo que es más lento operativamente en comparación a los demás.

El colector 14 comienza su jornada laboral desde las 4:00.am hasta 11:00.am, debido a esto es el colector que tiene más número de recolectas al día, ya que este abarca a los comerciantes que abastecen el Mercado, colectando los impuestos por estacionamiento, etc. Este mercado cuenta con una población en la base de datos de 1348 los cuáles fueron censado en el año 2014.

*Tabla 26 Cuadro representativo, para la recaudación de impuesto*

<b>Colectores</b>	<b>Zonas y Sud zonas asignadas</b>	<b>N0. Comerciantes</b>
Colector 1	Comercio-Mombacho	95
Colector 2	Mombacho-Campana	98
Colector 3	Campana	78
Colector 4	Plantel	85
Colector 5	Parada de buses-Países Bajos	81
Colector 6	Comercio	61
Colector 7	Ropa y Calzado	87
Colector 8	Ropa y Calzado-segundo patio	89
Colector 9	Ropa y Calzado-Primer patio	79
Colector 10	Chanchera	38

Colector 11	Pescado	78
Colector 12	Carnes-Campana	94
Colector 13	Mesón	94
Colector 14	Comercio y otros	291
Total, General		1348

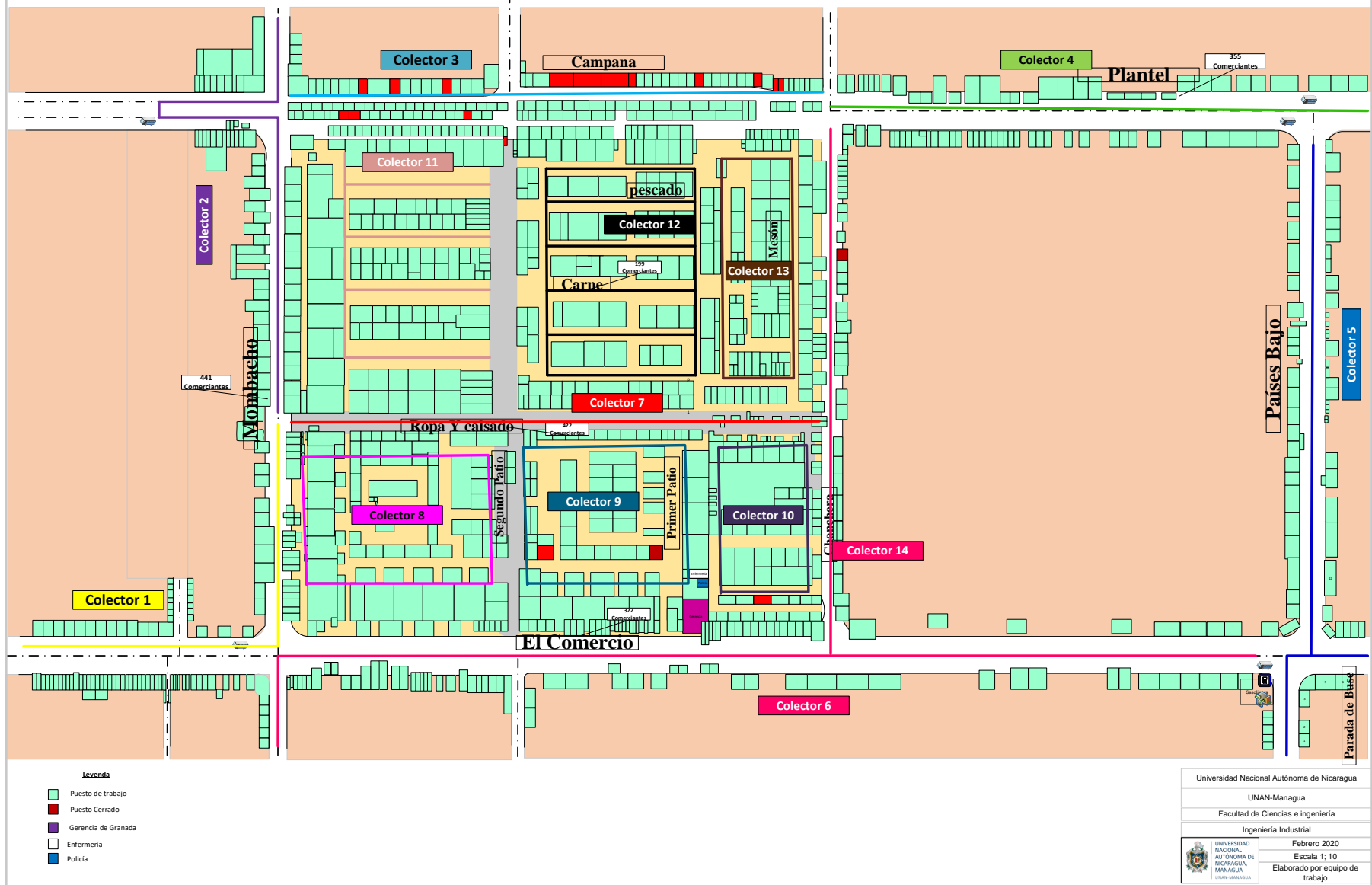
#### ***4.4.2.2. Mapa Actual De Rutas de Recolección de Impuestos***

De esta manera se mostrará el mapa actual con las distintas rutas de distribución que está conformado el Mercado de Granada.

Donde se puede notar que los colectores no tienen rutas de recolección de impuestos, de forma lógica, puesto que algunos hacen en varias zonas del mercado, en lo que interviene el factor tiempo.



## Rutas de distribución actual de recaudación de impuestos en el mercado municipal de Granada.



Elaborado Por: Br. Karolang C, Tania Ñ, Kenia H.

Actualmente el mercado municipal de Granada cuenta 1348 comerciantes registrados, y con 14 colectores que se dedican a recaudar los impuestos en las distintas zonas y subzonas del mercado.

Se pretende optimizar las rutas de recaudación en base a la cantidad total de comerciantes por zonas tomando en cuenta la cantidad de horas disponibles de los colectores en una jornada laboral promedio, por consiguiente, aumentar la eficiencia en este proceso de recolección.

Por lo cual, a través de los indicadores que la Westinghouse expone, se determinó la capacidad operativa de cada colector por jornada laboral, Es importante señalar que no se realizó un estudio de tiempo, sino una dimensión de la capacidad operativa antes mencionada, según los parámetros de los métodos antes mencionados.

A continuación, se presentará la tabla No: 29 con un muestreo aleatorio realizado en el momento que el colaborador hace la recolección de impuesto y se traslada al siguiente tramo, en las diferentes zonas del mercado municipal de Granada de 4 colectores, tomado con un cronómetro en el puesto de trabajo, para conocer el promedio del ciclo de operación.

*Tabla 27 muestra aleatoria por colector*

<b>Tiempos</b>	<b>Colector 1</b>	<b>Colector 2</b>	<b>Colector 3</b>	<b>Colector 4</b>
<i>Tiempo 1</i>	60.00	60.00	93.00	70.00
<i>Tiempo 2</i>	75.00	61.00	80.00	95.00
<i>Tiempo 3</i>	80.00	65.00	94.00	66.00
<i>Tiempo 4</i>	120.00	70.00	98.00	90.00
<i>Tiempo 5</i>	85.00	60.00	110.00	78.00
<i>Tiempo 6</i>	88.00	75.00	115.00	71.00
<i>Tiempo 7</i>	70.00	80.00	90.00	110.00
<i>Tiempo 8</i>	65.00	85.00	80.00	75.00
<i>Tiempo 9</i>	68.00	60.00	84.00	92.00
<i>Tiempo 10</i>	80.00	65.00	87.00	91.00
<i>Tiempo 11</i>	85.00	70.00	91.00	83.00
<i>Tiempo 12</i>	90.00	90.00	110.00	82.00
<i>Tiempo 13</i>	90.00	85.00	111.00	85.00
<i>Tiempo 14</i>	85.00	70.00	121.00	80.00
<i>Tiempo 15</i>	85.00	75.00	119.00	78.00
<i>Tiempo 16</i>	75.00	75.00	107.00	71.00

*“Diagnóstico en gerencia empresarial con enfoque logístico”*

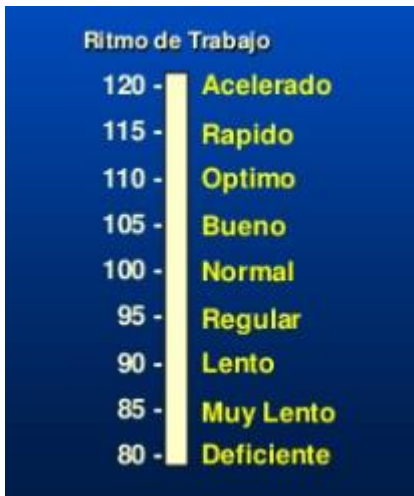
Tiempo 17	75.00	80.00	112.00	70.00
Tiempo 18	75.00	85.00	91.00	68.00
Tiempo 19	90.00	80.00	78.00	65.00
Tiempo 20	85.00	70.00	84.00	66.00
Tiempo 21	98.00	75.00	125.00	73.00
Tiempo 22	60.00	73.00	91.00	81.00
Tiempo 23	75.00	76.00	68.00	80.00
Tiempo 24	75.00	88.00	84.00	69.00
Tiempo 25	65.00	70.00	96.00	77.00
Tiempo 26	60.00	70.00	84.00	80.00
Tiempo 27	85.00	75.00	92.00	75.00
Tiempo 28	80.00	76.00	98.00	79.00
Tiempo 29	85.00	78.00	96.00	81.00
Tiempo 30	90.00	85.00	97.00	80.00
Tiempo 31	65.00	90.00	96.00	73.00
Tiempo 32	70.00	90.00	85.00	79.00
Tiempo 33	70.00	60.00	74.00	75.00
Tiempo 34	75.00	69.00	65.00	69.00
Tiempo 35	80.00	68.00	85.00	77.00
Tiempo 36	85.00	65.00	96.00	81.00
Tiempo 37	75.00	86.00	97.00	69.00
Tiempo 38	75.00	85.00	92.00	79.00
Tiempo 39	80.00	86.00	93.00	67.00
Tiempo 40	85.00	88.00	75.00	66.00
Tiempo 41	80.00	90.00	85.00	77.00
Tiempo 42	80.00	80.00	96.00	81.00
Tiempo 43	80.00	80.00	91.00	79.00
Tiempo 44	65.00	85.00	93.00	80.00
Tiempo 45	60.00	90.00	82.00	78.00
Tiempo 46	65.00	75.00	95.00	70.00
Tiempo 47	80.00	70.00	70.00	72.00
Tiempo 48	80.00	75.00	60.00	60.00
Tiempo 49	85.00	75.00	39.00	88.00
Tiempo 50	75.00	70.00	35.00	63.00
<b>Recoleccion Promedio en segundos</b>	<b>78.18</b>	<b>76.08</b>	<b>89.80</b>	<b>76.88</b>

A continuación, se calculará la capacidad operativa de los colectores.

### **Valoración**

Según (Morales, 2020), Valoración Es un valor subjetivo que refleja el ritmo de trabajo. Es utilizado para ajustar el tiempo observado a niveles normales, según *Criterio del Analista* sobre qué es ritmo normal. La Valoración es un factor y se determina así:

$$\text{Valoración} = \text{Ritmo observado} / 100$$



De acuerdo al ritmo de trabajo observado por el grupo de trabajo (Tania Ñurinda, Karolang Colindres, Kenia Hernández) al momento de realizar la toma de datos.

Se realizó una valoración determinando de forma visual el nivel en que laboran los colaboradores del mercado municipal de Granada al instante de hacer la recolección de los impuestos:

$$95+95+80/3=90$$

**Ritmo de trabajo = 90**

Lo que indica que los operarios laboran bajo un ritmo de trabajo *“lento”*

*Ilustración 17 Ritmo de trabajo*

$$\text{Valoración} = 90 / 100$$

**Valoración = 0.9**

**Fatiga:** Es el tiempo que se asigna al trabajador para satisfacer sus necesidades fisiológicas. En general, el tiempo asignado es constante para un mismo tipo de trabajo. Para personas promedio, fluctúa entre 5% y 7%.

**Tiempos Especiales:** Para trabajos ligeros, fluctúa entre 8% y 15%. Para trabajos medianos a pesados, fluctúa entre 12% y 40% (Morales, 2020).

En la siguiente tabla No:31 se muestran las ecuaciones utilizadas en las siguientes operaciones.

Tabla 28 Ecuaciones utilizada

<b>Ecuaciones</b>	
<b>Valoración</b>	= Ritmo observado/ 100
<b>Tiempo Normal</b>	= Tiempo promedio*Valoración
<b>Tiempos suplementarios</b>	= Tiempo normal*0.07
<b>Fatiga</b>	= Tiempo normal * 0.25
<b>Tiempos especiales</b>	= Tiempo normal * 0.08
<b>Tiempo estándar</b>	= Suma de tiempo normal + tiempos suplementarios

De esta forma, se determina la capacidad operativa que tiene cada colector.

Tabla 29, Capacidad operativa

<b>Recolección Promedio/segundos</b>	<b>78.18</b>	<b>76.08</b>	<b>89.80</b>	<b>76.88</b>
Valoración de ritmo de trabajo	0.90	0.90	0.90	0.90
Tiempo Normal	70.36	68.47	80.82	69.19
Necesidades personales	4.93	4.79	5.66	4.84
Fatiga	17.59	17.12	20.21	17.30
Especiales	5.63	5.48	6.47	5.54
Tiempo suplementario	28.14	27.39	32.33	27.68
<b>TIEMPO ESTANDAR</b>	<b>98.51</b>	<b>95.86</b>	<b>113.15</b>	<b>96.87</b>
<b>Tiempo estándar promedio en segundos</b>	<b>101.10</b>			
<b>Capacidad operativa del cobrador</b>	<b>178 tramos al dia</b>			

Un operario no puede exceder el tiempo estándar de atención que es de **101.10**, ya incluidos los suplementos establecidos por el método de Westinghouse.

A partir del tiempo estándar promedio se calculó la capacidad operativa del colector, lo que indica que este debe realizar 178 recaudaciones de impuestos en una jornada laboral de 5 horas.

El mercado municipal de Granada 1740 Comerciantes<sup>2</sup>. Lo que indica que las rutas de colecta de impuestos actuales se realizan para los 1340 comerciantes antes registrados. Haciendo una relación entre los numero de comerciantes por colector<sup>3</sup>, la capacidad operativa promedio determinada en la tabla 41 de capacidad operativa. Obtenemos la eficiencia actual de los colectores.

Colectores	Zonas y Sud zonas asignadas	N0. Comerciantes	Capacidad operativa estándar	Eficiencia	Eficiencia mínima	
Colector 1	Comercio-Mombacho	95	178.05	53.36%	158.77	60%
Colector 2	Mombacho-Campana	98	178.05	55.04%	158.77	62%
Colector 3	Campana	78	178.05	43.81%	158.77	49%
Colector 4	Plantel	85	178.05	47.74%	158.77	54%
Colector 5	Parada de buses-Paises Bajos	81	178.05	45.49%	158.77	51%
Colector 6	Comercio	61	178.05	34.26%	158.77	38%
Colector 7	Ropa y Calsado	87	178.05	48.86%	158.77	55%
Colector 8	Ropa y Calsado-segundo patio	89	178.05	49.99%	158.77	56%
Colector 9	Ropa y Calsado-Primer patio	79	178.05	44.37%	158.77	50%
Colector 10	Chanchera	38	178.05	21.34%	158.77	24%
Colector 11	Pescado	78	178.05	43.81%	158.77	49%

<sup>2</sup> Numero de comerciantes arrojados en el Censo 2019

<sup>3</sup> Cantidad de comerciantes actualmente registrados

Colector 12	Carnes-Campana	94	178.05	52.79%	158.77	59%
Colector 13	Mesón	94	178.05	52.79%	158.77	59%
Colector 14	Comercio y otros	291	178.05	163.44%	158.77	183%
<b>Total, General</b>		<b>1348</b>	<b>178.05</b>	<b>54%</b>	158.77	61%

La eficiencia de los colectores, según las rutas actuales de trabajo es del 54% lo que indica que los colectores del mercado del Granada no están realizando sus labores a la capacidad real a la que deberían estar sometidos, puede ser porque no están siendo supervisados y al terminar sus labores entran a un tiempo ocioso.

Por estas razones se realiza la propuesta de nuevas rutas de distribución las cuales pueden ser abordadas por 11 colectores, lo que indica mayor capacidad de recolección, cabe destacar que los que el índice de cálculo para la capacidad operativa está determinado para minimizar los índices de fatiga en el colector.

Tabla 30, Distribución por rutas

<b>DISTRIBUCIÓN POR RUTAS</b>						
<b>Rutas</b>	<b>Zonas</b>	<b>Total, de comerciantes por zona<sup>4</sup></b>	<b>Numero de Colectores</b>	<b>Capacidad operativa por ruta</b>	<b>Capacidad Operativa Estándar</b>	<b>Eficiencia</b>
Ruta 1	PLANTEL	127	2	355	356.10	99.69%
	PARADA DE BUSES	106				
	PAISES BAJOS	122				
Ruta 2	CAMPANA	301	2	301	356.10	84.53%
Ruta 3	MOMBACHO	142	1	142	178.05	79.75%
Ruta 4	COMERCIO	322	2	355	356.10	99.69%
	CARNES	33				

<sup>4</sup> Numero de comerciantes arrojados en el Censo 2019

<i>Ruta 5</i>	MESON	32	1	166	178.05	93.23%
	CHANCHERA	56				
	PESCADOS	78				
<i>Ruta 6</i>	ROPA Y CALZADO	123	1	123	178.05	69.08%
<i>Ruta 7</i>	PRIMER PATIO	159	1	159	178.05	89.30%
<i>Ruta 8</i>	SEGUNDO PATIO	140	1	140	178.05	78.63%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1740</b>	<b>11</b>	<b>1741</b>	<b>1959</b>	<b>89%</b>

De esta manera se determina las nuevas rutas de recolección de impuestos con 11 colectores se estaría llevando a cabo la recolección diaria a 1740 comerciantes, lo que indica que este nuevo sistema estaría laborando con un **89% de eficiencia.** (ver tabla No:32)

#### ***4.2.2.3. Mapa propuesto de rutas de recaudación de impuestos***

A continuación, se presenta el mapa de rutas de distribución propuesto para la gerencia del mercado de Granada.



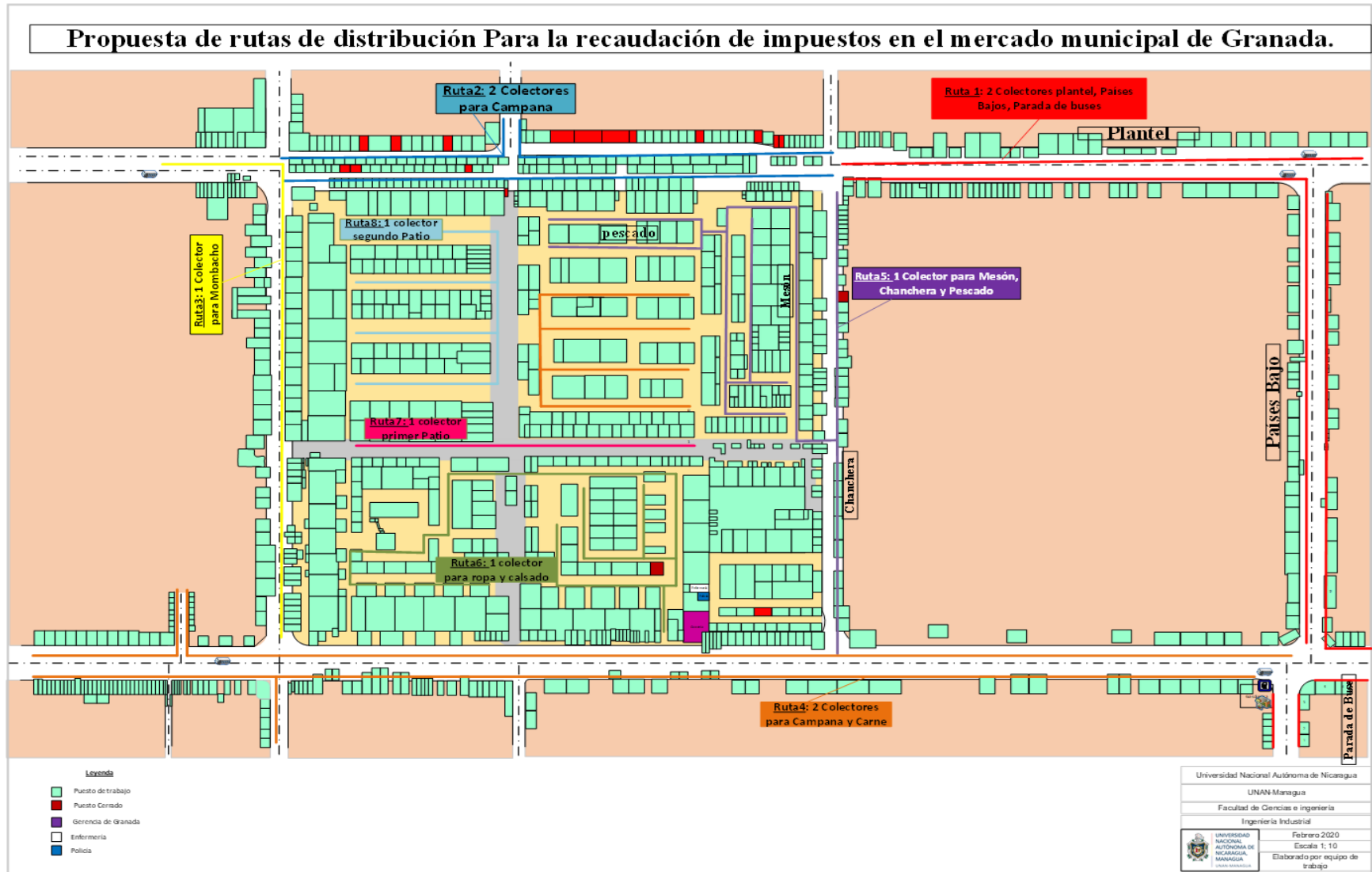


Ilustración 18 Mapa de Rutas propuestas

Elaborado Por: Br. Karolang C, Tania Ñ, Kenia H.

#### **4.4.3. Propuesta de Manuales de Funciones**

En la siguiente propuesta de Manual de funciones para el Mercado Municipal De Granada podemos contemplar las siguientes actividades correspondiente para cada asignación del personal administrativo con sus diferentes requisitos que debe cumplir con las tarea y responsabilidades para cada cargo de la empresa.

*Tabla 31 Manual de funciones en Gerencia del Mercado de Granada, Elaboración propia*



Tabla 32, Manual de Funciones

## GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA



### Manual de funciones Division de Recursos Humanos Ficha Ocupacional

Cargo: Gerente General

Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo
Gerencia	-	A01

#### Descripción general

##### Objetivo general:

Formula y revisa políticas, planifican, dirigen, coordinan y evalúan las actividades globales de las empresas u organizaciones (con excepción de organizaciones de interés especial y departamentos de gobierno) con el apoyo de otros directivos, regularmente dentro de los lineamientos establecidos por un consejo de administración o un órgano de gobierno al que tienen que responder por las acciones tomadas y sus resultados.

#### Descripción específica de funciones y actividades (según la ley de gerente general):

- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la empresa.
- Organizar el régimen interno, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la empresa, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada.

- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias de la República de Nicaragua o de otro país.

**Especificaciones**

**Estudios y Habilidades:**

- Poseer título Universitario con Maestría y/o Doctorado.
- Ser nicaragüense.
- Estar en pleno goce de sus derechos civiles y políticos.
- Excelentes Relaciones Humanas.
- Habilidad en la gestión empresarial, liderazgo y trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis, síntesis, deducción y comunicación.
- Planificación, dirección, y supervisión estratégica del trabajo.
- Formador de valores éticos y morales.

Tabla 33, Manual de Funciones

<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>		
 <p style="text-align: center;"><b>Manual de funciones</b> <b>Division de Recursos Humanos</b> <b>Ficha Ocupacional</b></p> <p style="text-align: center;">Cargo: secretaria General</p>		
<b>Ubicación</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Código de Cargo</b>
Secretaria General	Gerente General	A02
<b>Descripción general</b>		
<p><b>Objetivo general:</b> Reportar las tareas diarias de la oficina central de la gerencia</p>		
<b>Descripción específica de funciones y actividades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atención al publico</li> <li>➤ Gestión de la Agenda</li> <li>➤ Gestión de Documentos</li> <li>➤ Organización de la oficina</li> <li>➤ Manejo de información</li> <li>➤ Vigilancia Administrativa</li> <li>➤ Redacción y elaboración de informes</li> </ul>		
<b>Especificaciones</b>		
<p><b>Estudios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título universitario.</li> <li>✓ Estudios Universitarios de secretaría general o carreras afines</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p>		

- ✓ Tener buena redacción
- ✓ Tener Excelente presentación
- ✓ Ser proactiva

Tabla 34, Manual de Funciones

## **GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA**



### **Manual de funciones Division de Recursos Humanos Ficha Ocupacional**

Cargo: Administrador

Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo
Administrador	Gerente General	B03
<p><b>Descripción general</b></p> <p><b>Objetivo general:</b> ser es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial</p>		
<p><b>Descripción específica de funciones y actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar trabajo</li> <li>➤ Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos.</li> <li>➤ Asignar los recursos y coordinar las actividades</li> <li>➤ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>➤ Rinde cuentas ante los entes controladores.</li> </ul>		
<p><b>Especificaciones</b></p> <p><b>Estudios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título universitario</li> <li>✓ Título de administración de empresas o carreras afines</li> </ul>		

**Habilidades:**

- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Comunicación
- ✓ Creatividad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Iniciativa
- ✓ Intuición
- ✓ Capacidad de planificación

Tabla 35, Manual de Funciones

## GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA




### Manual de funciones Division de Recursos Humanos Ficha Ocupacional

Cargo: Finanzas

Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo
Finanza	Gerente General	C04
<b>Descripción general</b>		
<b>Objetivo general:</b> cumplir con los propósitos principales del proyecto que ejerza la empresa		
<b>Descripción específica de funciones y actividades</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.</li><li>➤ Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera.</li><li>➤ Garantizar que las actividades económicas cumplan con la regulación aplicable.</li><li>➤ Analizar información financiera y presentar los resultados obtenidos mediante informes.</li></ul>		
<b>Especificaciones</b>		
<b>Estudios:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bachiller</li><li>✓ Técnico superior en finanza o carreras afines.</li></ul>		
<b>Habilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ser capaz de realizar cálculos matemáticos.</li><li>✓ Tener conocimiento sobre Administración de Empresas y los procedimientos aplicables.</li></ul>		
Manejar bases de datos, hojas de cálculo y programas de office		



Tabla 36, Manual de Funciones

<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>		
		
<b>Manual de funciones</b> <b>Division de Recursos Humanos</b> <b>Ficha Ocupacional</b>		
Cargo: supervisor de ordenamiento y vigilancia		
<b>Ubicación</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Código de Cargo</b>
supervisor de ordenamiento y vigilancia	Gerente General	D05
<b>Descripción general</b> <b>Objetivo general:</b> Velar por la seguridad del personal de operación en la Gerencia		
<b>Descripción específica de funciones y</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisa, distribuye y controla el grupo de vigilantes a su cargo.</li> <li>➤ Coordina a los vigilantes a su cargo en los operativos de seguridad.</li> <li>➤ Guarda las llaves de la dependencia bajo su responsabilidad.</li> <li>➤ Utiliza claves para comunicarse con el personal de vigilancia a través de radio contactos.</li> <li>➤ Recibe información del personal a su cargo sobre cualquier irregularidad en el servicio.</li> <li>➤ Guarda las llaves de la dependencia bajo su responsabilidad.</li> <li>➤ Programa guardias del personal a su cargo.</li> <li>➤ Implementa operativos de seguridad.</li> <li>➤ Vela por el cumplimiento de las tareas del personal a su cargo.</li> <li>➤ Ayuda al personal a su cargo en sus funciones.</li> </ul>		
<b>Especificaciones</b> <b>Estudios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico superior en el área de seguridad e higiene o carreras afines.</li> </ul>		

- ✓ Permiso de portar Armas

**Habilidades:**

- ✓ Dinámico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Iniciativa

Tabla 37, Manual de Funciones

## GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA



### Manual de funciones Division de Recursos Humanos Ficha Ocupacional

Cargo: Contabilidad

Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo
Contabilidad	Gerente General	E06

**Descripción general**

**Objetivo general:** formar integralmente un profesional ético, con capacidad para generar información financiera y administrativa que le dé valor agregado a la toma de decisiones.

**Descripción específica de funciones y actividades**

- Revisar los libros contables de los clientes.
- Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros.
- Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente.
- Garantizar que tantos los ingresos como los egresos de dinero hayan sido debidamente registrados.
- Verificar que los libros contables cumplan con la legislación aplicable.
- Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones a sus clientes para la reducción de costos.
- Elaborar declaraciones de impuestos e identificar las potenciales reducciones y deducibles tributarios.

**Especificaciones**

**Estudios:**

- ✓ Técnico superior en contabilidad y carreras afines

**Habilidades:**

- ✓ Disciplinado
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de síntesis
- ✓ Razonamiento Lógico
- ✓ Habilidad Numérica

**GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA**



**Manual de funciones  
División de Recursos Humanos  
Ficha Ocupacional  
Cargo: conserje**

Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo
Conserje	Gerente General	F07

**Descripción general**

**Objetivo general:** Establecer orden y limpiezas en las distintas áreas asignada

**Descripción específica de funciones y actividades**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vigilar y controlar el acceso de las principales funciones</li> <li>➤ Limpiar las zonas asignadas</li> <li>➤ Apertura y cierre de los portales y accesos</li> <li>➤ Apagar y en ceder el sistema de luces de las oficinas asignadas</li> <li>➤ Encargado de llaves</li> </ul>
<p><b>Especificaciones</b></p> <p><b>Estudios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disciplinado</li> <li>✓ Poseer actitud positiva</li> <li>✓ Ser una persona bien organizada</li> </ul>

*Tabla 38, Manual de Funciones*

<h2><b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b></h2>  <p><b>Manual de funciones</b>  <b>Division de Recursos Humanos</b>  <b>Ficha Ocupacional</b></p> <p>Cargo: supervisor de seguridad e higiene</p>		
<b>Ubicación</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Código de Cargo</b>
Seguridad e Higiene	Gerente General	G08
<p><b>Descripción general</b></p> <p><b>Objetivo general:</b>                  velar por el cumplimiento de las medidas preventivas y detectar situaciones de riesgo antes de su concreción en daños.</p>		

**Descripción específica de funciones y actividades**

- Inspeccionar las áreas laborales, así como los materiales y equipos.
- Establecer normas y procedimientos que permitan regular la higiene laboral, las condiciones del medio ambiente de trabajo, así como el empleo.
- Diseñar e implementar programas de capacitación y adiestramiento en las acciones de prevención, auxilio y emergencia, ante la eventualidad de accidentes o enfermedades que atenten contra la higiene.

**Especificaciones**


**Estudios:**

- ✓ Bachiller
- ✓ Técnico superior en seguridad e higiene ocupacional y carreras afines.

**Habilidades:**

- ✓ Dinámico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Iniciativa

Tabla 39, Manual de Funciones

<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>		
		
<b>Manual de funciones</b> <b>Division de Recursos Humanos</b> <b>Ficha Ocupacional</b>		
Cargo: Caja		
Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo
Caja	Gerente General	H09
<b>Descripción general</b> <b>Objetivo general:</b> Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.		
<b>Descripción específica de funciones y actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ cobrar, hacer el cierre de la caja, liquidar la caja y salvaguardarla.</li> <li>➤ Recibir dinero</li> <li>➤ Costear los fondos de caja</li> <li>➤ Recibir el pago total en efectivo, cheque, tarjetas de crédito o débito y procesar las transacciones del punto de venta de una manera eficiente, precisa y amigable.</li> <li>➤ Conciliar la cantidad total de pagos recibidos durante su turno y registrar la totalidad</li> <li>➤ Estar en la capacidad de trabajar en un ambiente dinámico y activo.</li> </ul>		
<b>Especificaciones</b> <b>Estudios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller</li> <li>✓ Técnico superior en operador y Caja</li> </ul> <b>Habilidades:</b>		

- ✓ Dinámico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Ser eficiente y eficaz en las tareas a realizar
- ✓ Tener Habilidades Matemática

Para la siguiente propuesta de Manual de Procedimiento para el Mercado Municipal De Granada que contempla de manera detallada todas las instrucciones y responsabilidades sobre la información sistemática, y que define como ejecutar un proceso a cumplir. Cabe mencionar que el manual de procedimientos contempla los puestos establecidos en el organigrama propuesto.

*Tabla 40 Manual de proceso en Gerencia del Mercado Municipal de Granada, Elaboración propia*

## *Manual de procedimientos interno*



### *Gerencia Del Mercado Municipal De Granada*

*T. Ñurinda, K. Colindres, K. Hernández a 5 de diciembre de 2019*

## **GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA**



### **Manual de procedimiento**

#### *Generalidades De la Gerencia de Granada*

##### **Misión**

Somos un gobierno con administración transparente, eficiente, bien organizada y productiva, garantizando la prestación de los servicios y la realización de obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familias y comunidad.

##### **Visión**

Municipio con un desarrollo económico y social justo y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivo y seguro, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para reducir la pobreza y las desigualdades sociales.

##### **Valores**

- Compromiso
- Honestidad
- Diligencia
- Justicia
- respeto



Tabla 42, Manual de procedimientos

## GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA



### Manual de procedimiento

#### Organigrama actual de la Gerencia de Granada

Este diagrama está compuesto por las siguientes cargos y actividades que se realizan en dicha gerencia y esta estructura de manera matricial.

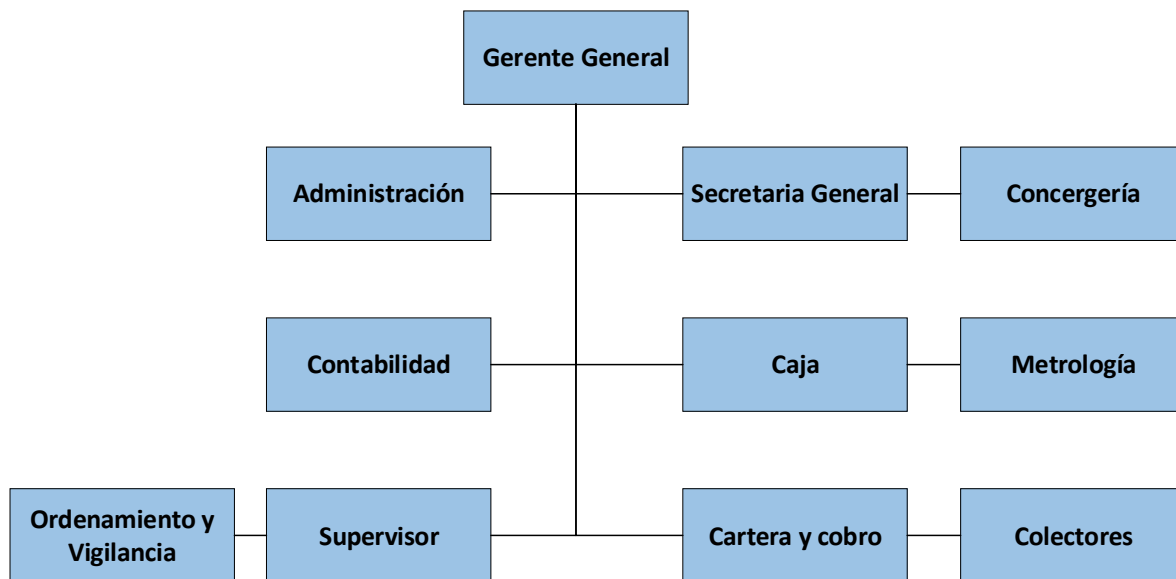


Ilustración 19 estructura organizativa de la Gerencia del mercado municipal de Granada, Elaboración propia

Tabla 43 manual de procedimiento

<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento Gerencial</b>
1	Dirigir y asesorar al personal encargado de las funciones administrativas, de seguridad, manejo financiero, provisión de recursos y administración de personal, de acuerdo con las funciones del respectivo cargo.
2	Preparar los planes y pronóstico y presupuesto y metas
3	Señalar las políticas relacionada con el manejo de inventario de acuerdo con las funciones establecida.
4	Administrar y controlar los presupuestos, contratos equipos y suministro de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
5	Establecer los sistemas de seguridad y sistemas de información
6	Preparar los informes para el comité Administrativos, evaluando el servicio brindado
7	Apoyar la selección y entrenamiento del personal de acuerdo a las políticas organizacional
8	Determinar estrategias para las actividades diaria

Tabla 44, Manual de procedimientos


<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento secretaria</b>
1	Organización de la oficina correspondiente
2	Gestionar todos los documentos con forme a las funciones correspondiente
3	Gestión de la agenda con sus respectivas actividades de trabajo
4	Vigilancia administrativa correspondiente a sus funciones
5	Redacción de informe diarios al final de sus actividades

Tabla 45, Manual de procedimientos


<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento Administración</b>
1	Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos
2	Coordinación de las actividades
3	Elaborar los informes de las actividades periódicos
4	Anticipar los posibles problemas futuros
5	Modificar los planes a la luz de los resultados del control

Tabla 46, Manual de procedimiento


<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento finanza</b>
1	Dirigir la recopilación y analizar las informaciones financiera
2	Manejar información financiera, documentar y levantar informes analizar y evaluar el desempeño de la Gerencia
3	Garantizar que todas las actividades económicas cumplan con la regulación aplicable y representar los resultados obtenidos mediante informes
4	Organiza el ciclo de planificación y presupuesto
5	Seleccionar manejo de inversiones
6	Pago de dividendo

Tabla 47, Manual de procedimiento


<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento supervisor de ordenamiento y vigilancia</b>
1	Coordina a los vigilantes a su cargo en los operativos de seguridad.
2	Supervisar, distribuir y controlar el grupo de vigilantes a su cargo.
3	Utiliza claves para comunicarse con el personal de vigilancia a través de radio contactos.
4	Implementa operativos de seguridad.
5	Recibe información del personal a su cargo sobre cualquier irregularidad en el servicio
6	Guarda las llaves de la dependencia bajo su responsabilidad.

Tabla 48, Manual de procedimiento




<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento Contabilidad</b>
1	Revisar los libros contables de los clientes
2	Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros.
3	Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente.
4	Garantizar que tantos los ingresos como los egresos de dinero hayan sido debidamente registrados.
5	Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones a sus clientes para la reducción de costos.
6	Elaborar declaraciones de impuestos e identificar las potenciales reducciones y deducibles tributarios.
7	Verificar que los libros contables cumplan con la legislación aplicable.

Tabla 49, Manual de procedimiento

<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<b>No.</b>	<b>Procedimiento conserje</b>
1	Limpiar las zonas asignadas
2	Apertura y cierre de los portales y accesos
3	Vigilar y controlar el acceso de las principales funciones
4	Apagar y en ceder el sistema de luces de las oficinas asignadas
5	Encargado de llaves de Abrir y Cerrar



Tabla 50, Manual de procedimiento

<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<i>No.</i>	<i>Procedimiento supervisor de seguridad e higiene</i>
1	Inspeccionar las áreas laborales, así como los materiales y equipos.
2	Establecer normas y procedimientos que permitan regular la higiene laboral, las condiciones del medio ambiente de trabajo, así como el empleo
3	Diseñar e implementar programas de capacitación y adiestramiento en las acciones de prevención, auxilio y emergencia, ante la eventualidad de accidentes o enfermedades que atenten contra la higiene.
<b>GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA</b>	
	
<b>Manual de procedimiento</b>	
<i>No.</i>	<i>Procedimiento Caja</i>
1	Cobrar, hacer el cierre de la caja, liquidar la caja y salvaguardarla.
2	Recibir dinero a través de los colectores de Cartera y cobro

3	Costear los fondos de caja de la Gerencia
4	Recibir el pago total en efectivo, cheque, tarjetas de crédito o débito y procesar las
5	Conciliar la cantidad total de pagos recibidos durante su turno y registrar la totalidad
6	Estar en la capacidad de trabajar en un ambiente dinámico y activo.

Tabla 51, Manual de procedimiento

**GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA**



**Manual de procedimiento**

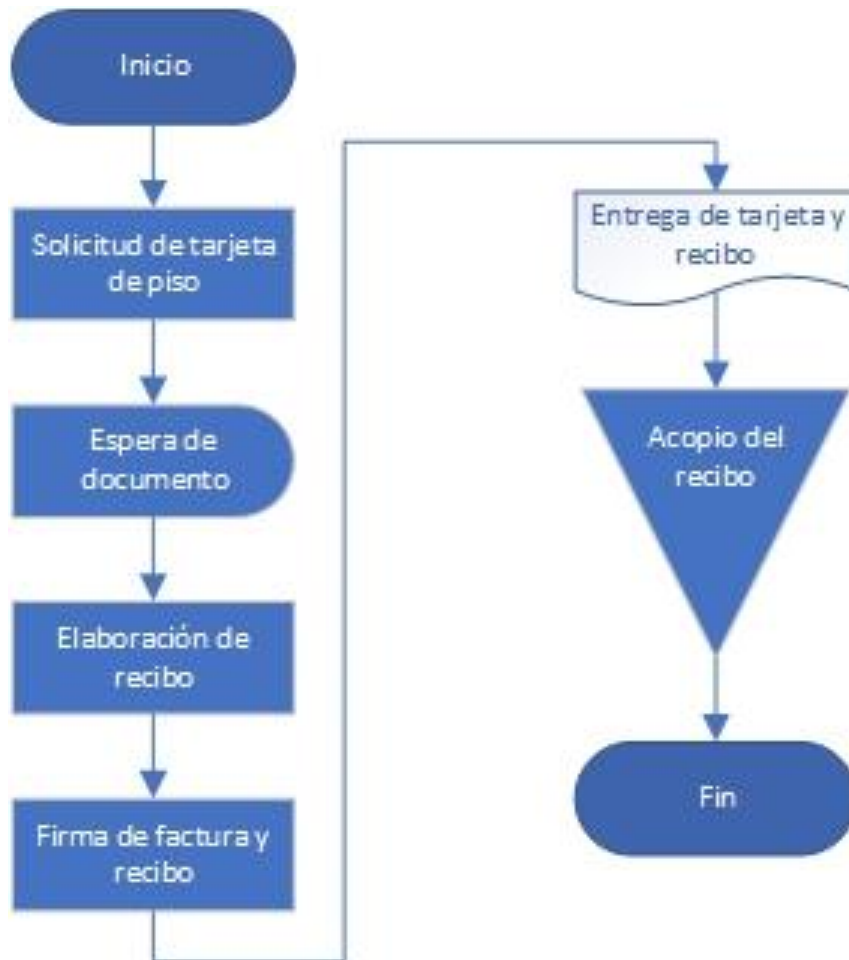
**Procedimiento Recaudación de cobro de impuesto**

A como se puede apreciar en la siguiente tabla se puede apreciar las actividades que conlleva la recaudación de cobro de impuesto.

Tabla 52 Proceso de recaudación de cobro, elaboración propia

<b>Z</b>	<b>Categorización</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de las actividades</b>
<b>1</b>	Solicitud de tarjeta de piso	Operación (Inicio)	El gestor de cobro solicita la tarjeta de piso del contribuyente en el mercado Municipal de Granada
<b>2</b>	Espera de documento	Demora	El gestor de cobro espera que el contribuyente le brinde su tarjeta de piso.
<b>3</b>	Elaboración de recibo	Operación/ Actividad	El gestor de cobro revisa y verifica los pagos del contribuyente para la realización de la factura
<b>4</b>	Firma de factura y recibo	Operación/Actividad	El gestor de cobro firma la tarjeta de piso y el recibo
<b>5</b>	Entrega de tarjeta y recibo	Documento	El gestor de cobro entrega la tarjeta de piso y el recibo al contribuyente.
<b>6</b>	Acopio del recibo	Almacenamiento/Archiv o	El gestor de cobro guarda/ archiva el recibo.

En el siguiente Organigrama se puede apreciar el comportamiento del proceso que lleva la recaudación de impuesto en el Mercado Municipal De Granada, de acuerdo a la norma esta Organigrama es por la metodología ANSI.



Ilustracion53 Organigrama de proceso en la recaudación de impuesto, elaboración propia

Tabla 54, Manual de procedimiento

**GERENCIA DEL MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA**



**Manual de procedimiento**

**Procedimiento Caja**

En la siguiente Tabla se puede observar el comportamiento de los procesos de Caja, de recibos y pagos

<b>Z</b>	<b>Categorización</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de las actividades</b>
<b>1</b>	Admisión de recibos y facturas	Operación/ Actividad	Entrega de recibos y facturas del gesto de cobro a cartera y cobro.
<b>2</b>	Verificación de datos	Operación/ Actividad	Cartera y cobro verifica que los datos sean legítimos y reales.
<b>3</b>	Sellado de facturas y recibos	Documento	Cartera y cobro sella los documentos necesarios además de las facturas y los sellos.
<b>4</b>	Encasillado de recibos	Operación/Actividad	Cartera y cobro categoriza y clasifica los recibos para archivarlos.
<b>5</b>	Envío de informe a jefe de finanzas	Datos	Cartera y cobro prepara informe narrando los datos y obtenidos en el día.
<b>6</b>	Almacenamiento en base de datos	Almacenamiento/ Archivo	Adscripción de información a la base de datos

En el siguiente Organigrama se puede apreciar el proceso que lleva Cartera y cobro en el Mercado Municipal De Granada, de acuerdo a la norma esta Organigrama es por la metodología ANSI.



*Ilustración 20 Organigrama de proceso de Caja, elaboración propia*

## **5. Conclusión**

La matriz descriptiva es una herramienta que nos permitió identificar de manera concreta las problemáticas existentes en la Gerencia del Mercado Municipal de Granada, de esta manera pudimos determinar los puntos críticos en cuanto a información y su nivel de desfase respecto a la situación real y la tecnificación de procesos de recaudación de tributos, ineficiencia en capacitación continua a los colaboradores de la empresa, métodos empíricos al momento del desarrollo de la jornada laboral, lo que permite desarrollar las propuestas planteadas.

Los datos recopilados a través del censo, determinar los diferentes estatus de los comerciantes que existe en el Mercado Municipal de Granada, el cual se distribuye por 5 zonas: Comercio, Ropa y Calzado, Mombacho, Plantel, estas mismas se dividen en sub zonas. Dicho sitio cuenta con una población de 1,740 comerciantes activos en todo el mercado, la clasificación de estatus que existe en el mercado son las siguientes: Ambulante, Modulo, Modulo metálico, Modulo madera, Espacio fijo, Tramo, Bodegas de los cuáles el que representa un mayor porcentaje es la categoría de Espacio fijo con el **67.59%** tanto general como por cada zona en el mercado, estos pertenecen a la población de comerciantes legales. De igual forma se logró determinar la cantidad de comerciantes ilegales que existen en el mercado de Granada lo que esto representa el 15%, y siendo el 85 % los comerciantes legales.

Se diseñó la distribución espacial del mercado municipal de Granada, a través de un mapa en el cual se identificó la ubicación actual de los establecimientos, tomando de referencia el censo.

Finalmente se formuló una propuesta de organización y logística de recaudación de impuestos en base a la caracterización y ubicación obtenida de los comerciantes, Obteniendo como producto rutas de recaudación.

## **6. Recomendación**

Esta son estrategias de mejora para la institución y para el mercado, con el fin de erradicar los aspectos negativos de este centro de compras, ya que a través de las recomendaciones se tendrán en cuenta posibles soluciones, Establecer un sistema de comunicación efectivo con el fin de mejorar la organización y eficiencia de los colaboradores de la gerencia.

- a. Tener unidad laboral, al trabajar en equipo respetando la opinión de otros para poder cumplir las metas de la institución.
- b. Realizar campañas de higiene para concientizar a todos los comerciantes, en la mejora visual de sus puestos de trabajo eliminando la basura de manera correcta para evitar enfermedades producidas por el desaseo.
- c. Aplicar estrategias de mejora para los servicios públicos (Cunetas, calles, desagües de aguas pluviales, entre otros).
- d. Establecer una nueva distribución de espacios para mejorar las vías de acceso a este centro de compras. Facilitando de esta forma la evacuación de los comerciantes por si ocurre algún accidente.
- e. La Gerencia del Mercado Municipal de Granada, debe implementar el modelo de organización y recaudación de impuestos propuesto en el presente trabajo monográfico.
- f. Realizar capacitaciones continuas del personal y al momento de realizar contrataciones concientizar al personal, y mostrarle las políticas, manuales y valores propuestos, para garantizar la calidad en el desempeño de sus funciones.
- g. En cuanto a las rutas de distribución hacer rotaciones de personal mensualmente, para evitar estrés laboral, e implementar un nuevo método sistemático al momento de recolectar los impuestos, para disminuir la cantidad de colectores y optimizar tiempo.
- h. Realizar un estudio sobre seguridad e higiene ocupacional bajo los parámetros de la Ley No. 618, implementando rutas de evacuación y mapa de seguridad.
- i. Realizar un estudio sobre las buenas prácticas de manufactura, en todos los puestos que estén relacionados en la venta y distribución de alimentos



## 7. Referencias y Bibliografía

- Andino, R Martín;. (2016). *Gestión de operaciones y logística*. México.
- Ballou, H. Ronald. (2004). *Administración de la cadena de suministros*. Mexico: Person Educación.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro. Quinta edición*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A. de C.V.
- Bisquerra. (2004).
- cecytem, H. (s.f.). *Sites Historia*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/historiacecytemcuautilan/segundoparcial/institucionespublicasyprivadas>
- Cortez G, Mena D, Rodriguez G. (s.f.). *Propuesta de anteproyecto de revitalización del mercado municipal de Granada*.
- Diaz, Adenso; Alvarez, M. José; González, Pilar;. (2004). *LOGÍSTICA INVERSA Y MEDIO AMBIENTE*. ESPAÑA: McGrawHill.
- El Nuevo Diario. (21 de Marzo de 2014). Obtenido de <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/314915-122-anos-mercado-granada/>
- Eumed.net. (2014). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/gerencia.htm>
- García, A. (8 de Octubre de 2006). *Gerencia empresarial y gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gerencia-empresarial-y-gestion-por-procesos/>
- García, E. (10 de Noviembre de 2016). *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos*. Obtenido de <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>
- Granada, M. M. (s.f.). *Manfut.Org*. Obtenido de <https://www.manfut.org/granada/MercadoMunicipal.html>
- Guzmán, G. (s.f.). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/desarrollo/lista-de-cotejo>
- Hernandez, Fernández, & Baptista. ( 2014, págs. 532-540).
- Informática, T. (2019). *Softtech-Tecnología Informática*. Obtenido de <http://www.softtech-ti.com/erp-logistica-distribucion.html>
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGON. (2019). *División logística*. Obtenido de División logística: <http://web.itainnova.es/elogistica/lineas-de-trabajo/logistica-inteligente/logistica-de-aprovisionamiento/>

- Kokkinaki, A. I., Van, N. J., & Papis, C. (2001). *E-Business models for reverse logistics*. New York.
- M, P., F, P., C, L., & J, R. (2008). *Distribucion Comercial sexta edicion*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Manrique, M. (27 de Agosto de 2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/tx6wfdyxm9va/manual-de-funciones/>
- Martinez, C. (2018). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>
- MIFIC. (MAYO de 2010). Estudio de Ordenamiento de Mercados. MANAGUA.
- Monterroso, Elda. (2015). *Proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Obtenido de Proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento: <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/logistica.pdf>
- Morales, K. (2020). *SlideShare*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/ingkarent84/medicion-del-trabajotiempos-suplementariosfatiga>
- Pacheco, J. (20 de Mayo de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estructura-de-la-entrevista/>
- plc, T. S. (11 de 12 de 2019). *Sage Advice*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- Porto, P. (2014).
- QuestionPro. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-encuestas-y-censos/>
- Roberto C Paz, Daniel G Gómez. (2013). *Administracion de las opereaciones-Logistica empresarial*. Argentina.
- Rodriguez Salgado F, Perez Castellón M, Moreno Tercero F. (2016). *Proceso de recaudación y uso de los impuestos obtenidos en el mercado Alfredo Lazo del Municipio de Estelí en el año 2016*. . Esteli.
- Tejero, J. J. (2007). *Logistica integral La logistica operativa de la empresa Tercera edicion*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

## 8. Anexos

### Anexo 1. Guía de Observación Estructurada



### Guía de Observación Estructurada



Realizada en cada uno de los sectores ubicados en el mercado de Granada, en los puestos donde requieren mayor evaluación en cuanto a las condiciones de infraestructura de los puestos.

#### Datos Generales

Nombre del observador:

Nombre de la empresa:

Tipo de empresa:

Sector Observado:

Categoría:

Fecha:

#### Ubicación

1. El comercio
2. Países bajos
3. Parada de buses
4. La campana
5. Mombacho

#### Categoría

1. Pieza

2. Modulo
3. Espacio fijo
4. Tramo
5. Eventual

**Actividad comercial**

1. Ropa
2. Calzados
3. Comidera
4. Alimentos perecederos
5. Granos básicos
6. Farmacia
7. Carnes
8. Plásticos

**Condiciones generales del puesto**

1. Buenas condiciones
2. Regulares condiciones
3. Malas condiciones

## Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### Formulario para entrevista valorativa



El objetivo de la presente entrevista consiste en conocer la organización estructural y funcional de la gerencia del mercado de Granada, tomando en cuenta la misión, visión, valores y ley creadora como modelo organizativo

Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Edad en la empresa \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la misión de la gerencia?
2. ¿Cuál es la visión?
3. ¿Qué valores rigen en la gerencia del mercado?
4. ¿Cómo se distribuye la organización?
5. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?
6. ¿Cree usted que la gerencia se encuentra bien organizada, por qué?
7. ¿Cuántos empleados hay y cuál es su función?
8. ¿Cuántos comerciantes hay en el mercado?
9. ¿Qué trabajo hace? ¿Cuáles son sus funciones?
10. ¿Cómo lo hace? Explique el procedimiento de su trabajo respecto a cada función
11. ¿Cuántos días labora a la semana, y cuáles son sus horarios?

12. ¿Qué tipo de materiales, equipos y herramientas se emplean?

## Anexo 3 Encuesta Mixta



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Encuesta mixta



**Dirigida a los colaboradores encargados en la recolección de impuestos en el mercado municipal de Granada.**

**Situación laboral y de conducta**

¿Usted ejerce sus labores conociendo sus funciones establecidas en el manual de procedimientos?

Si

No

¿Sufre alguna sanción o acción disciplinaria si no cumple sus funciones establecidas en el manual de procedimientos?

Si

No

¿Usted conoce que normar de conducta tiene que mantener durante esta en ejercicio de sus funciones?

Si

No

**Situación Organizacional**

¿Los formatos de recolección de impuestos son dinámicos?

¿Cuánto tiempo le toma realizar el cobro por cada establecimiento?

¿Cuántos establecimientos atiende al día?

¿Cuáles son los retrasos más comunes?

#### Anexo 4. Matriz de escala descriptiva

<b>CRITERIOS</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. COMO ES EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DEL MERCADO						
2. COMO ES EL REGISTRO DOCUMENTAL						
3. COMO ES LA BASE DE DATOS ACTUALI						
4. COMO ES LA RUTAS DE COBRO PARA RECOLECCIÓN DE IMPUESTOS						
5. COMO SE CONSIDERA LA DISTRIBUCION PARA LOS RECOLECTORES ORIENTADA POR LA INSTICUCION						
6. COMO ES EL TRABAJO DE LOS RECOLECTORES						
7. COMO SON LAS LEYES APLICADAS PARA LA RECOLECCION DE IMPUESTOS.						



8. COMO ES LA CANTIDAD DE PERSONAL PARA LA RECOLECCIÓN DE IMPUESTOS						
9. COMO ES LA ORGANIZACIÓN EN LA GERENCIA MUNICIPAL						
10. COMO ES LA VARIACION DE IMPUESTOS.						
11. COMO ES LA DISTRIBUCIÓN MERCANTIL DEL MERCADO.						
12. COMO SON LAS CONDICIONES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DEL MERCADO DE GRANADA						
13. COMO ES EL SERVICIO PUBLICO DEL MERCADO						
14. COMO ES EL CRECIMIENTO DEL MERCADO						
15. COMO SON LAS LEYES APLICADAS PARA EL BIENESTAR DE LOS COMERCIANTES.						
16. COMO SON LOS CAMBIOS QUE SE HAN APLICADO A LOS ESTABLECIMIENTOS DE LOS COMERCIANTES						
17. COMO ES LA SEGURIDAD PARA LOS COMERCIANTES Y VISITANTES DEL MERCADO						
18. COMO ES LA INFRAESTRUCTURA DEL MERCADO						

<b>19. COMO SE CONSIDERA EL ORDEN Y LOS ESPACIOS EL MERCADO.</b>						
<b>20. COMO ES EL HIGIENE DEL MERCADO DE GRANADA</b>						
<b>21. COMO SON LAS VÍAS DE ACCESO</b>						
<b>22. COMO ES EL FUNCIONAMIENTO DE LOS COLABORADORES.</b>						

## Anexo 5. Matriz de descriptores

MERCADO MUNICIPAL DE GRANADA “MATRIZ DE DESCRIPTORES”					
ZONA	Subzona	Descripción	Condiciones	Categoría	Presentación fotográfica (Fuente propia)
ZONA1 “EL COMERCIO”					
ZONA2 “PLANTEL”					
ZONA3 “MOMBACHO”					
ZONA4 “ROPA Y CALZADO”					
ZONA5 “PESCADO”					

## Anexo 4. Formato de censo

Tabla 55, Formato de censo Actualizado

Codig	1 Nombre	2 Nombre	1 Apellido	2 Apellido	Cedula	telefono	Zona	Sub-zona	Act. Comercial	Categoria	Medi	Observaciones
73	Dina	Rafaela	Mendoza			8474-9573	Mombacho	Campana	Granos Basicos	Tramo	3x1x4	Buenas Condiciones
139	María		Bro	Gosález	2010904840004P	-	Mombacho	Campana	Queso	Espacio fijo	3x1x4	Regulares condiciones
142	Rosa		Cruz	Espinoza	2012708690000G	-	Mombacho	Campana	Comidería	Espacio fijo	2x5x3	Regulares condiciones
214	Maynor	Josue	Hernandez	Talavera	2010109880003G	-	Mombacho	Campana	Verduras	Espacio Fijo	2x2x3	Buenas con diciones
215	Raul	-	Ruiz	-	2022203530000S	-	Mombacho	Campana	Verduras	Espacio Fijo	1X1X2	Buenas con diciones
216	Ana	Del Carmen	Quezada				Mombacho	Campana	VERDURAS	Espacio Fijo	2x2x2	Regulares condiciones
217	María	Esther	Lopez	-	-	76683482	Mombacho	Campana	Verduras	Espacio Fijo	4x2x3	Buenas con diciones
218	Sergio	Blass	Acuña	Lopez			Mombacho	Campana	Verduras	Tramo	2x2x3	Regulares condiciones
220	Angela	Eulalia	Espinoza	Dávila	2031202680001B	-	Mombacho	Campana	Granos Básico	Espacio Fijo	2x4x3	Buenas con diciones
221	Mirna	Del Carmen	Guerrero	Martinez	201-020784-0009Y	7544-4781	Mombacho	Campana	Bisutería	Espacio Fijo	2x2x3	Malas condiciones
222	Jose	Mateo	Corea	Carcache			Mombacho	Campana	PROD. LACTEOS	Espacio Fijo	2x2x1	Malas condiciones
223	Elena	Del Socorro	Dávila	Espinoza		78026587	Mombacho	Campana	Cosméticos	Tramo	3x2x3	Buenas Condiciones
224	Jackelindg	De carmen	Dávila	-	2023112650000F	-	Mombacho	Campana	prod. Lacteos	Espacio Fijo	2x2x3	Buenas con diciones
225	Petrona	Del Socorro	Gaitán	Areas		78847199	Mombacho	Campana	Granos básicos	Tramo	3x2x3	Buenas Condiciones
226	Sara	Del Carmen	Flores	Reyes			Mombacho	Campana	VERDURAS	Tramo	3x1x2	Regulares condiciones
227	Brigida	Del socorro	Valeño	Cisnero	-	-	Mombacho	Campana	Verduras	Espacio Fijo	2x1x2	Buenas con diciones
228	María	Cristina	Gomez	Obando			Mombacho	Campana	Verduras	Espacio Fijo	2x2x3	Regulares condiciones
230	Karla	Patricia	Fernandez				Mombacho	Campana	PROD. LACTEOS	Espacio Fijo	2x2x1	Malas condiciones
231	Rosa	Patricia	Gonsález	Cárdenas		78366527	Mombacho	Campana	Frutas y verduras	Tramo	2x3x4	Buenas Condiciones
287	Elizabeth		Obando	Ruiz			Mombacho	Campana	Frutas y verduras	Tramo	2x2x3	Buenas Condiciones
331	Jasmina	Del carmen	García	Gutierrez	2012703610003U	-	Mombacho	Campana	Fresco	Espacio Fijo	3x3x3	Buenas con diciones
332	Mariano	Martinez	HUEMBES				Mombacho	Campana	CALZADO	Espacio Fijo	2x2x1	Regulares condiciones
333	Isabel	De los Angeles	Mendoza		2013006760002P	-	Mombacho	Campana	Gaseosa	Espacio fijo	2x2x3	Buenas Condiciones
334	Miriam	Adilia	Mendez	Sandoval	2012912800001D		Mombacho	Campana	Ropa	Modulo Metalico	2x2x3	Buenas Condiciones
335	Rodrigo	Daniel	Chavez		5610905941001k	-	Mombacho	Campana	Plásticos y cosméticos	Espacio fijo	3x2x3	Buenas Condiciones
336	Wendy	Magaly	Salazar	JIRON			Mombacho	Campana	PROD. LACTEOS Y AVICOLAS	Espacio fijo	3x2x4	Regulares condiciones
338	Delia	Josefa	MARTINEZ	MENDOZA			Mombacho	Campana	CARNE DE RES	Espacio fijo	2x1x2	Malas condiciones
339	Mario	ENRIQUE	SANCHEZ				Mombacho	Campana	CARNE DE RES	Espacio fijo	2x3x1	Malas condiciones
340	Jeymi	De los Angeles	Hernandez	Adomer			Mombacho	Campana	Carne de res	Tramo Metalico	2x2x3	Buenas Condiciones
341	Marlon	Jose	Hernandez				Mombacho	Campana	Carne de Res	Espacio Fijo	2x2x3	Regulares condiciones
345	Harold	Vladimir	Irogoyen	Mareneo	201-070187-0006B		Mombacho	Campana	Venta de pollo	Tramo Metalico	3x2x3	Buenas Condiciones
347	Enrique	Jose	Bravo	Jimenez			Mombacho	Campana	VENTA DE POLLO	Espacio fijo	3x1x2	Malas condiciones
348	Thelma	Del socorro	Lopez	Espinoza			Mombacho	Campana	Granos basicos	Tramo Metalico	2x2x3	Buenas con diciones

Anexo 4. Fotografías Tomadas



Ilustración 21 Mercado Municipal de Granada zona el Mombacho (Tania, Karolang, Kenia)



Ilustración 22, Mercado Municipal de Granada zonda el pescado (Tania, Karolang, Kenia)



*Ilustración 23, Mercado Municipal de Granada; la Chanchera*



*Ilustración 24 Mercado Municipal de Granada la chanchera*



Ilustración 26, Mercado Municipal de Granada (Tania, Karolang, Kenia)



Ilustración 25, Mercado Municipal de Granada zona el pescado (Karolang, Tania, Kenia)