

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
PROCESOS**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE
LOS PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES EN PLAZA DE
LAS AMÉRICAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

PATRICIO RUBÉN SALAZAR CHANGO

patos_gc@yahoo.es

DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRÓN, M. Sc.

pedro.buitron@epn.edu.ec

2015

DECLARACIÓN

Yo, Patricio Rubén Salazar Chango, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondiente a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

PATRICIO RUBÉN SALAZAR CHANGO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Patricio Rubén Salazar Chango, bajo mi supervisión.

Ing. Pedro Buitrón, M.Sc.

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad quiero agradecer a mis padres por haberme brindado el apoyo para poder cumplir con el objetivo de ser un profesional.

Al Ing. Francisco Palacios, quién presta sus servicios profesionales en la empresa Plaza de las Américas, por darme la apertura para realizar el proyecto de tesis.

Al Ing. Pedro Buitrón, por la guía que supo darme en el desarrollo del proyecto y la paciencia y comprensión que supo tenerme para la presentación de las diferentes etapas de la estructura del proyecto.

A mi novia quién supo expresarme su apoyo para la culminación de este objetivo en mi vida profesional.

A la Escuela Politécnica Nacional, por la enseñanza que me brindo en el desarrollo personal y profesional, encaminado a poder servir a la comunidad a través de los conocimientos adquiridos, en el desarrollo de las actividades que se presentan día a día.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres; a mi madre quién a través de esfuerzo y sacrificio tuvo la fortaleza y supo inculcarme a estudiar para ser un profesional, y a mi padre quién se encuentra guiándome desde el cielo en las metas propuestas en mi vida tanto personal como profesional.

A mi novia, quién me supo estimular para lograr la culminación de este trabajo, y cumplir con un objetivo más en mi vida.

Patricio Rubén Salazar Chango

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS.....	ii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS CENTROS COMERCIALES ..	1
1.2 LOS CENTROS COMERCIALES.....	1
1.2.1 COMERCIALIZACIÓN EN LOCALES COMERCIALES.....	2
1.2.2 CARACTERÍSTICAS	3
1.3 PRESENTACIÓN DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS	3
1.3.1 ANTECEDENTE DE PLAZA DE LAS AMERICAS	5
1.3.2 SERVICIOS DE PLAZA DE LAS AMERICAS	7
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	10
1.4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6 JUSTIFICACION DEL PROYECTO	11
1.7 HIPOTESIS DEL TRABAJO	12
2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	13
2.2 PROCESO.....	13
2.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO.....	14

2.3	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	17
2.3.1	LA MISIÓN.....	18
2.3.2	LA VISIÓN.....	18
2.3.3	LOS VALORES	19
2.4	¿QUÉ PROCESOS MEJORAR?.....	19
2.4.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	19
2.4.2	JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS	21
2.4.3	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	22
2.4.3.1	Procesos gerenciales	23
2.4.3.2	Procesos operativos	23
2.4.3.3	Procesos de soporte	23
2.4.4	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS.....	24
2.4.4.1	Mapa de procesos	24
2.4.4.2	Cadena de Valor.....	24
2.5	¿CUÁLES PROCESOS MEJORAR?	28
2.5.1	QUEJAS, RECLAMOS, PETICIONES Y SUGERENCIAS	28
2.5.2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	28
2.5.3	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA.....	29
2.5.4	INDICADORES DE GESTIÓN	29
2.5.4.1	¿Qué medir?	30
2.5.4.2	¿Cómo definir indicadores?.....	30
2.5.5	MATRIZ DE DECISIÓN.....	32
2.6	¿EN QUE ORDEN MEJORAR LOS PROCESOS?.....	33
2.6.1	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS	34
2.7	¿CÓMO HACER LA MEJORA DE PROCESOS?.....	35
2.7.1	HERRAMIENTAS PARA MEJORAR PROCESOS	35
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	41
3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
3.1.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS.....	41
3.1.2	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES EN PLAZA DE LAS AMÉRICAS.	42
3.2	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	43
3.2.1	REVISIÓN DE LA MISIÓN	44
3.2.2	REVISIÓN DE LA VISIÓN	45
3.2.3	REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	46
3.3	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	46

3.3.1	RESPONSABLES DE LOS PROCESOS Y SUS ACTIVIDADES EN EL ÁREA DE OPERACIONES.....	49
3.4	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS.....	53
3.5	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	55
3.6	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	55
3.6.1	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO.....	56
4	PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES	64
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	64
4.2	CRITERIOS DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRITICOS DEL AREA DE OPERACIONES.....	68
4.2.1	PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	68
4.2.2	PROPUESTA DE INDICADORES.....	69
4.2.2.1	Análisis de los Indicadores.....	71
4.3	PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	74
4.3.1	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SERVICIO DE PARQUEO.....	74
4.3.2	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: MANEJO DE DESECHOS	76
4.3.3	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: LIMPIEZA	78
4.3.4	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: REDES DE DATOS	80
4.3.5	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SISTEMAS ELÉCTRICOS.....	84
4.3.6	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SISTEMA DE GLP	85
4.3.7	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SISTEMA DE AGUA.....	87
4.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA	89
4.4.1	PLANIFICACIÓN	90
4.4.2	IMPLEMENTACIÓN.....	90
4.4.3	EVALUACIÓN	91

4.4.4 CORRECCIÓN.....	92
4.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	95
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1 CONCLUSIONES.....	96
5.2 RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
Libros.....	100
Documentos Electrónicos.....	101
ANEXOS	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Instalaciones Plaza de las Américas	4
Figura 2.1 - Definición de Procesos	14
Figura 2.2 - Elementos del Proceso	15
Figura 2.3 - Alicia en el País de las Maravillas.....	17
Figura 2.4 - Jerarquía de Procesos.....	21
Figura 2.5 - Clasificación de Procesos.....	23
Figura 2.6 - Modelo de la Cadena de Valor Genérica	25
Figura 2.7 - Símbolos para el Diagrama de Flujo	37
Figura 2.8 - Símbolos para el Análisis de Valor Agregado	38
Figura 2.9 - Ejemplo de Análisis de Valor Agregado.....	38
Figura 3.1 - Cadena de Valor Actual de Plaza de las Américas.....	48
Figura 3.2 - Mapa de Procesos Actual de Plaza de las Américas.....	48
Figura 4.1 - Triángulo de Transformación - Organizaciones Horizontales	64
Figura 4.2 - Propuesta de Misión.....	66
Figura 4.3 - Propuesta de Visión	67
Figura 4.4 - Formato de Caracterización de Procesos	68
Figura 4.5 - Formato de Hoja de Vida del Indicador.....	73
Figura 4.6 - Código de Colores Recipientes de Reciclaje.....	77
Figura 4.7 - Propuesta de Plan de Implementación de Mejora	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 - Locales Plaza de las Américas.....	6
Tabla 2.1 - Lineamientos para la Identificación de Procesos.....	20
Tabla 2.2 - Matriz de Decisión.....	33
Tabla 2.3 - Matriz de Priorización de Procesos.....	35
Tabla 2.4 - Herramientas para Mejorar Procesos.....	36
Tabla 3.1 - Componentes de la Misión Actual.....	44
Tabla 3.2 - Componentes de la Visión Actual.....	45
Tabla 3.3 - Estructura de los Procesos Actuales de Plaza de las Américas.....	47
Tabla 3.4 - Procesos Críticos del Área de Operaciones Identificados Mediante la Matriz de Decisión.....	54
Tabla 3.5 - Procesos Críticos del Área de Operaciones Priorizados.....	54
Tabla 3.6 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Servicio de Parqueo.....	56
Tabla 3.7 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Manejo de Desechos.....	57
Tabla 3.8 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Limpieza.....	58
Tabla 3.9 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Redes de Datos.....	59
Tabla 3.10 - Análisis de Valor Agregado - Sistemas Eléctricos.....	60
Tabla 3.11 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Sistemas GLP.....	61
Tabla 3.12 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Sistemas de Agua.....	62
Tabla 3.13 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Sistemas Elevación.....	63
Tabla 4.1 - Marco para la Formulación de la Misión.....	65
Tabla 4.2 - Marco para la Formulación de la Visión.....	66
Tabla 4.3 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso Servicio de Parqueo.....	76
Tabla 4.4 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso Manejo de Desechos.....	78
Tabla 4.5 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Limpieza.....	79
Tabla 4.6 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Instalación y Cambio de Equipos Informáticos.....	81
Tabla 4.7 - Resumen de Resultados - Mejora Procesos de Soporte a Eventos.....	82
Tabla 4.8 - Resumen de Resultados - Mejora Procesos de Instalación de Software o respaldo de información.....	83
Tabla 4.9 - Resumen de Resultados - Mejora Procesos de Servicio de Internet.....	84
Tabla 4.10 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Sistemas Eléctricos.....	85
Tabla 4.11 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Carga del Sistema de GLP.....	86
Tabla 4.12 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Distribución de GLP.....	87
Tabla 4.13 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Distribución de Agua.....	88
Tabla 4.14 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Tratamiento de Aguas Residuales y Canalización.....	89

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.- Organigrama Estructural de Plaza de las Américas.....	103
ANEXO B.- Identificación de Procesos de Plaza de las Américas.....	105
ANEXO C.- Matriz de Decisión para los Procesos Críticos del Área de Operaciones de Plaza de las Américas.....	107
ANEXO D.- Matriz de Priorización para los Procesos Críticos del Área de Operaciones de Plaza de las Américas.....	109
ANEXO E.- Caracterización de los Procesos Críticos del Área de Operaciones de Plaza de las Américas.....	111
ANEXO F.- Análisis de Valor Agregado de los Procesos Críticos del Área de Operaciones de Plaza de las Américas.....	128
ANEXO G.- Identificación de los Objetivos Específicos Propuestos.....	137
ANEXO H.- Análisis de Mejora de los Procesos Críticos del Área de Operaciones:.....	139
Propuesta de Mejora Proceso Servicio de Parqueo.....	140
Propuesta de Mejora Proceso Manejo de Desechos.....	145
Propuesta de Mejora Proceso Servicio de Limpieza.....	149
Propuesta de Mejora Proceso Redes de Datos.....	154
Propuesta de Mejora Proceso Sistemas Eléctricos.....	170
Propuesta de Mejora Proceso Sistemas de GLP.....	175
Propuesta de Mejora Proceso Sistemas de Agua.....	185
ANEXO I.- Formatos de Control.....	195

RESUMEN

El presente trabajo se realizó como aporte documental, este estudio puede servir para que la empresa tome en consideración los cambios estructurales en el manejo de los procesos del Área de Operaciones de “Plaza de las Américas”, siendo el documento un ente regulador a seguir para la mejora del desempeño de los demás procesos que funcionan en la empresa.

El objetivo de este trabajo es proponer una mejora en los procesos críticos actuales que se encuentran vinculados al Área de Operaciones. Se basa en cinco capítulos, pensando en la satisfacción del cliente el cuál es la razón de ser de una empresa, cuyo producto es el servicio.

Capítulo 1, da a conocer la historia de los centros comerciales desde los inicios de creación hasta la actualidad, dentro de los cuales se encuentra Plaza de las Américas, centro de entretenimiento descrito en el capítulo, en el que se presentan sus problemas, se plantean hipótesis que se buscan comprobar y de esta manera lograr el objetivo propuesto para este trabajo.

Capítulo 2, presenta la metodología con la que se elaboró el trabajo de tesis y los conceptos que van a permitir la mejora de los procesos.

Capítulo 3, muestra un análisis de la situación actual de la empresa: se levantan los procesos del área, se realiza la priorización de los procesos a mejorar, de los cuales se hace el análisis de valor agregado.

Capítulo 4, enfoca la propuesta de mejora, con procesos priorizados con los que se establece una nueva estructura en la caracterización de los procesos, de tal manera que sea de fácil entendimiento y puesta en práctica, cuyos resultados se observarán a través de indicadores y un análisis de valor agregado.

Capítulo 5, establece las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de mejoramiento del proyecto realizado.

ABSTRACT

This study was realized with the purpose to serve a document for the company to take into account the structural changes in management processes of the Operations Area of "Plaza de las Americas", the document being a regulator to continue to improve the performance of other processes operating in the company.

The purpose of this study is to offer an improvement in the current critical processes that are related to the Operations Area. It is made on five chapters taking into account the customer's satisfaction, which is the main preoccupation of a company providing services.

Chapter 1: Exposes the history of shopping centers, from the beginning to nowadays, among which "Plaza de las Americas" can be found as a leisure center which issues are discussed, hypotheses suggested, and intended to be verified, in order to achieve the goal proposed in this study.

Chapter 2: It presents the methodology with which the thesis was developed, the concepts that will enable the improvement of the processes.

Chapter 3: It shows an analysis of the current situation of the company: processes raised area, prioritizing processes for improvement, of which value-added analysis is performed.

Chapter 4: focuses on the proposed improvements, with priority processes by which a new structure was established in characterizing of processes, a way that is easily understood and put into practice, the results will be observed through indicators and analysis of added value.

Chapter 5: establishes the conclusions and recommendations of the proposed improvement project done.

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS CENTROS COMERCIALES

La idea básica que tienen todos los centros comerciales en común es ser centros de mercado preferidos por los consumidores, donde por su amplia gama de oferta en productos y servicios los consumidores se sientan atraídos por este modelo de mercado.

La historia comenta que los precursores de los centros comerciales modernos aparecieron en los Estados Unidos, en la primera mitad del siglo XX. (Gasser, 1960:16) menciona el "Roland Park" de Baltimore, construido en 1907, que tenía un grupo de locales comerciales en una línea, con un parqueadero enfrente y avisos comerciales comunes.

Otros autores como (Beck, 1978: 48) se refieren al "Country Club Plaza Center" al sur de Kansas City que se construyó en 1923 y que por primera vez fue planeado, construido y administrado como un conjunto, fundándose con base en un análisis preliminar de mercado.

Siempre se ha tenido como una de las bases de la actividad comercial el favorecer a las personas, tanto quienes producen bienes y servicios, como quienes consumen lo que se tiene en el mercado. Los centros comerciales son la natural e inevitable evolución de todo conglomerado humano, ya que a medida que crece la población, crece la necesidad de cantidad, diversidad de servicios y de intercambio de mercaderías de todo tipo.

1.2 LOS CENTROS COMERCIALES

El Centro Comercial es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionados con su entorno, disponen permanentemente de una imagen y gestión.

En la actualidad los centros comerciales han tenido gran aceptación por parte del público consumidor, pues durante mucho tiempo sólo se mantuvieron plazas, mercados urbanos y pymes comerciales. Existe un sin número de centros comerciales ubicados en diferentes áreas estratégicas en la ciudad de Quito, estos centros son en realidad tiendas comerciales que realizan diferentes actividades comerciales ofreciendo variedad, comodidad y seguridad.

Es importante mencionar que en estos últimos años, los quiteños han sido testigos de la redefinición de la actividad comercial en la ciudad y de la transformación que está provocando al conjunto de la estructura urbana de Quito.

Los centros comerciales tienen los mismos propósitos, es decir, se los hace con el único fin de establecer plazas de comercio en un ambiente cómodo elegante y exclusivo, pero por el simple hecho de que se encuentren en diferentes lugares geográficos hace que su comercialización, publicación y promoción sean diferentes, ya que cada población tiene diferentes estilos de vida, tendencias y cultura.

1.2.1 COMERCIALIZACIÓN EN LOCALES COMERCIALES

La comercialización en locales comerciales genera al cliente mayor comodidad, seguridad, confianza y tranquilidad, ya que encuentra un espacio amplio, limpio,

decorado, céntrico y sobre todo cerca de un conjunto de locales de diferentes giros de negocio y sin tener que salir y exponerse a factores negativos como el exceso de sol, lluvia o asaltos.

1.2.2 CARACTERÍSTICAS

Un condominio, una ciudad, un pequeño pueblo, una réplica de la ciudad de Quito, una hacienda, una entrada en forma de pirámide o simplemente accesorios llamativos, como las ventanas con base de madera, son sólo algunos de los calificativos que tienen los centros comerciales, todos ellos con varias similitudes: amplios espacios de parqueos, constantes remodelaciones y la búsqueda de combinar la comodidad, diversión y el comercio, dentro de un ambiente agradable y seguro.

Los centros comerciales son un espacio amplio y simbólico urbano que originalmente va más allá del mercado común o locales comunes de un lugar al aire libre, y su objetivo principal es generar tendencias de consumismo en la población de todo género social o económico.

1.3 PRESENTACIÓN DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

Los centros comerciales están evolucionando hacia un nuevo concepto: el de la diversión y el entretenimiento. En este sentido se han venido desarrollando varios proyectos, uno de ellos es Plaza de las Américas un centro de entretenimiento que integra exclusividad y elegancia.

Plaza de las Américas no es uno de los centros comerciales más grandes, pero su popularidad lo ha convertido en uno de los centros de entretenimiento que integra varios conceptos verdaderamente novedosos favoritos para la familia.

En medio de una oferta variada, Plaza de las Américas presenta nuevas propuestas, ambientes originales y más locales de establecimientos reconocidos que oscilan entre, la innovación y diversión de lugares que ofrecen comida y entretenimiento de todos y para todos los gustos.



Figura 1.1 - Instalaciones Plaza de las Américas

(Plaza de las Américas, 2014)

Básicamente se encuentran sitios de comida para degustar los más variados platos para esos paladares exigentes en un ambiente cómodo para que los clientes tengan una alternativa de descanso durante su visita.

Desde su inicio Plaza de las Américas ha atraído a una gran cantidad de visitantes, gracias a las facilidades y comodidades que brinda a los clientes, esto junto a sus amplios parqueaderos con vigilancia permanente.

Su estilo arquitectónico permite ver más allá, dando una sensación de transparencia, y relacionando distintos ambientes, así los clientes no se sienten aislados, al contrario, tienen la sensación de estar conectados, esta conectividad es evidente, la gente ve y es vista. Es un lugar que engloba, que permite interactuar creando así, sensaciones de calidez.

Plaza de las Américas de Quito, es todo cristal y aluminio. Deja ver tanto, que el ojo se abruma. Desde afuera se puede ver personas comiendo; un nivel más arriba, otras toman cocteles riendo; a la derecha hay gente ejercitando en un gimnasio; y, a la vuelta, varios chicos están conectados con audífonos a sendas computadoras.

1.3.1 ANTECEDENTE DE PLAZA DE LAS AMERICAS

El centro comercial ha experimentado un cambio radical, se remodelaron todos los locales, se ampliaron algunos y se crearon varias plantas adicionales. El centro tiene una completa gama de servicios, que van desde un centro de estimulación temprana para los niños, hasta una cadena internacional de comida rápida. "Es como estar dentro de una mini ciudad".

Su techo de policarbonato con estructura de aluminio sobre el patio principal de la plaza, que tiene una extensión de 1 600 metros cuadrados, "sirve para crear un ambiente disipado que les haga olvidar a los visitantes que están dentro de un centro comercial. La idea es crear la sensación de estar en un espacio abierto y amplio".

Uno de los principales atractivos del centro comercial es el Cinemark, un complejo de siete salas cinematográficas, En el centro comercial se encuentran restaurantes que ofrecerán diversos tipos de comida: vegetariana, carnes argentinas, hindú, francesa e italiana. Además se cuenta con un gimnasio y spa.

Plaza de las Américas ha sido diseñada para concentrar locales que brinden una variedad diferente de productos y servicios a la población Quiteña de clase media alta y alta que buscan divertirse y disfrutar de su tiempo libre. Es importante el concepto de cada local, que debe ir dirigido siempre hacia el entretenimiento y la satisfacción del mercado objetivo, que es en conjunto la familia.

El contenido funcional de la plaza, ha sido sustituido por el del centro comercial, como lugar de encuentro, socialización, mercadeo y recreación, la gente busca satisfacer sus intereses en cuanto a negocios, desea sentarse en un restaurante para ser bien atendido sin tener que hacer filas ni tener que llevar su comida hasta su mesa. En Plaza de las Américas puede encontrar una variedad de locales que se detallan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 - Locales Plaza de las Américas

VARIEDAD	LOCALES	ESLOGAN
1.- COMIDAS		
1.1. Restaurantes:		
	Sport Planet	“Donde el juego nunca termina”
	Mezcalito	“Una experiencia mexicana”
	Metro café	“El beat de la ciudad”
	Choris	“Te siento cerca”
	Briciola	
	Inka	
	Archie’s	“Déjate Tentar”
	Noe bar	
	American Deli Gourmet	
1.2. Cafeterías:		
	Juan Valdez Café	“Exquisito aroma”
	El Español	
	MC Café	
1.3. Comida Rápida:		
	MCDonald’s	“Es un placer”
	Auto McDonald’s	
	Naturisimo	
2.- Servicios:		
	Aqua Spa	“Una experiencia única de relajación y bienestar”
	Harmony Center - Peluquería	“Que bien te vez”
	Lavanderías Norte	
	Puma	“Somos parte de tu vida”
	Produbanco	
	Fybeca	
3.- Entretenimiento:		
	Phisque	“Wellness club”
	Cine Mark	“Lo mejor en cines”
	The Movie Store	“Tu mundo tú decides”
	Mundo Mac	
	Sambomba	“Juego, luego existo”

1.3.2 SERVICIOS DE PLAZA DE LAS AMERICAS

Esta organización se dedica a la concesión de locales comerciales como principal fuente de negocio, y la comercialización de espacios publicitarios, para ofrecer un centro de entretenimiento para la familia.

Dentro de los servicios que ofrece Plaza de las Américas, para responder las necesidades del cliente se encuentran:

Vallas y Espacios Fijos.- Publicidad en forma de; cartel, anuncio de ubicación o estructura física fija, con producciones pintadas o impresas en papel, autoadhesivo o no, con o sin iluminación - interna externa, o neones que muestran letras, textos, figuras, objetos, símbolos y logotipos- destinados a permanecer a la vista del público en ambientes exteriores para promover por medio de la publicidad el conocimiento, la venta de productos, de bienes de consumo y de servicio.

Auspicio de Eventos.- Aquella actividad que se desarrolla en un momento puntual en el tiempo, con un principio y un final previamente conocido, independientemente de que pueda poseer una periodicidad establecida.

Ejemplos de eventos:

- San Valentín
- Día del Padre
- Día de la Madre
- Día del Niño
- Fiestas de Quito
- Navidad, etc.

Espacios para Activaciones BTL.- (Below the Line - debajo de la línea) hacen referencia a las prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos

específicos del mercado. Para esto se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario.

Servicio de Estacionamiento.- Dispone de amplios parqueaderos para la comodidad y seguridad del vehículo de los clientes con personal capacitado contando con preferencia para:

- Futuras mamás
- Personas minusválidas
- Espacio exclusivo para motos

Servicio de Guardianía.- Por la actividad que se realiza y que al encontrarse en un entorno de alto riesgo, comercio, nivel socio económico, para garantizar y mantener la seguridad e integridad de los clientes e instalaciones se mantiene permanentemente guardias de seguridad,

Servicio de Mantenimiento.- Mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen corporativa, salubridad e higiene, otorga la posibilidad de racionalizar costos de operación, a través del mantenimiento que se lo realiza tanto periódico como permanente, preventivo y correctivo.

Servicio de Atención al Cliente.- Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al cliente:

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados un buen servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

Servicio de Limpieza.- El propósito principal de la limpieza es proteger la salud humana, esto significa que debemos tener la debida atención con el impacto que la limpieza tiene en el personal y las instalaciones del ambiente construido para disminuir y exterminar con aquellos microorganismos, que se presentan en los objetos inanimados que nos rodean, tales como los de un mueble, del piso, entre otros.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El centro comercial Plaza de las Américas mantiene cierta documentación escrita referente a los procesos de la empresa, la misma que no ha sido actualizada, lo

que provoca que la organización no crezca sustentablemente, de seguir así se está aportando con una oportunidad para que la competencia de una manera agresiva capte un porcentaje mayor de clientes, y con esto disminuir la rentabilidad de la organización y crear desconfianza en los clientes.

Para evitar la baja competitividad en el mercado se propone como alternativa, realizar una revisión de sus procesos, para actualizarlos y lograr identificar actividades de mejoramiento, así disminuir el tiempo de ejecución y eliminar aquellas actividades que no agregan valor.

Para ello se tomará como base los **Procesos del Área de Operaciones** los mismos que serán una guía para el desarrollo de los demás procesos que intervienen en el desarrollo de la actividad a la que se dedica Plaza de las Américas.

1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr que Plaza de las Américas consiga mejorar sus actividades en el ambiente en que se desenvuelve, con un sentido claro de orientación al cliente?

1.4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico de la empresa?
- ¿Cómo se desarrollan en la actualidad los procesos del área operativa en Plaza de las Américas?
- ¿Se han identificado las actividades y tareas que incrementan positivamente el desarrollo de los procesos?
- ¿Cómo conocer los resultados que se están obteniendo al trabajar bajo la gestión por procesos?

- ¿Cómo se puede mejorar dichos procesos y qué beneficios se obtendría?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y proponer un sistema de mejoramiento de los procesos de Plaza de las Américas, con la finalidad de optimizar recursos.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar el análisis de la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos críticos del área operativa para hacerlos más eficientes.
- Describir las actividades que componen los procesos.
- Establecer indicadores para seguimiento y medición de procesos críticos.
- Presentar una propuesta de mejoramiento.
- Proponer un plan de implementación.

1.6 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

La experiencia de muchas empresas es que al adoptar un enfoque en procesos se generan incrementos de beneficios muy significativos, así como la reducción de costos de gran magnitud.

La gerencia de procesos tiene como objetivo integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

La gerencia de procesos ayuda a identificar actividades que no generan valor a la organización ni al cliente, estas deben ser eliminadas y de no ser posible se tratará de unir estas a otras tareas.

No llevar los procesos al día a día de las personas, afecta el orden de todas las tareas y actividades que se realizan en la organización, influyendo de manera directa y decisiva en la consecución del mencionado objetivo común de la empresa, por tal razón, se realizarán esfuerzos encaminados a mejorar de manera continua los procesos.

Con el mejoramiento de los procesos se pretende mantener procesos actualizados, documentados y publicados en medios de comunicación interna, de tal forma que sean asequibles a cualquier miembro de la organización, facilitando la comprensión del giro de la empresa, por tanto los trabajadores que en ella laboran se sentirán compenetrados con la organización, lo que mejorará el desempeño de las personas y cumplirá las expectativas de la empresa.

1.7 HIPOTESIS DEL TRABAJO

El mejoramiento continuo contribuye a minimizar los desperdicios de los recursos empleados en la generación del servicio, mejorando la productividad de las operaciones al interior de Plaza de las Américas.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Todas las organizaciones (sea cual sea el sector al que pertenecen) coinciden en afirmar que su éxito depende en gran medida del nivel de satisfacción de sus clientes, los factores que contribuyen a la consecución de este objetivo pueden ser de diferente índole: gestión de los recursos humanos, planificación adecuada de la estrategia, recursos, equipos y materiales suficientes o el orden y la organización de las tareas.

En cualquier organización las tareas realizadas para transformar las necesidades y expectativas de los clientes en satisfacción, son cientos o incluso miles, intentar organizar una a una todas las tareas que se realiza es una misión casi imposible, las numerosas interrelaciones entre unas y otras lo dificultarían demasiado, por este motivo se debe analizar y ordenar la organización desde una perspectiva más amplia, “La perspectiva del Proceso”.

2.2 PROCESO

“Proceso es un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación” (Mariño 2001, p. 10).



Figura 2.1 - Definición de Procesos

(Huerca – Overa, 2002)

En el caso concreto de las empresas del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida). Por ello, el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

2.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

El análisis de los procesos para su posible mejora exige el conocimiento de los elementos que lo constituyen. Estos elementos, desde la misión del proceso hasta el o los indicadores utilizados para medir el desempeño del mismo, serán definidos en esta unidad.

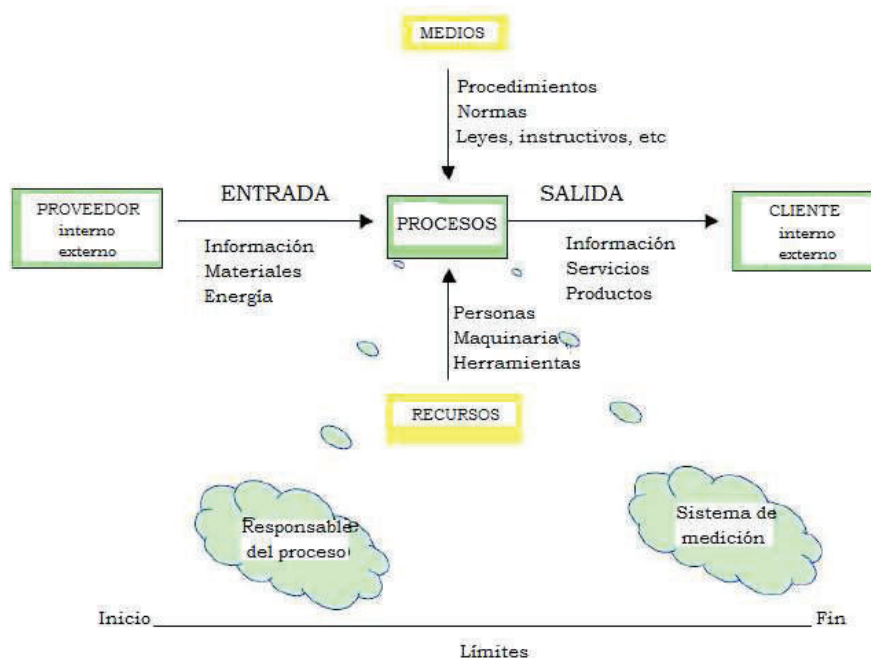


Figura 2.2 - Elementos del Proceso

Disponible en: <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/gestion-procesos.pdf>

Misión del Proceso.- La misión se define como el objetivo del proceso. Es una descripción del proceso breve y conciso, en ocasiones indica el resultado esperado.

Límites del Proceso.- Los límites del proceso son la primera y la última tarea del mismo, es decir: ¿Qué es lo primero que hago para iniciar este proceso?, y ¿Qué es lo último que hago? Estableciendo los límites acotamos el campo de análisis: las actividades que van desde el inicio hasta el final del proceso constituirán el conjunto de tareas a estudiar y organizar.

Entrada.- Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos. Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, son ejemplos de entradas de un proceso.

Salida.- La salida puede ser un bien tangible como en el caso de un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en la universidad, información.

Medios o control.- Reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control, los más comunes son leyes, decretos, normativas, directrices, procedimientos.

Recursos del Proceso.- Máquinas, herramientas, mobiliario, enseres, etc., que intervienen en la realización del proceso. Es conveniente centrarse en los recursos más importantes.

Indicadores o Medidores.- Conjunto de mediciones realizadas para monitorizar el desempeño de los procesos y cuantificar su mejora o progreso tanto de las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficacia y eficiencia.

Responsable del Proceso.- Todos los procesos necesitan un propietario que asuma la responsabilidad de gestionar el proceso tal y como está definido y que controle el buen funcionamiento del mismo ante él recaerá la responsabilidad general de que el proceso cubra las necesidades identificadas de sus clientes. A continuación se presentan algunas responsabilidades más específicas que un propietario de proceso tendrá:

- Definir los límites, contenido, entradas y salidas.
- Establecer medidas (indicadores) y objetivos para el proceso.
- Liderar el equipo de mejora y seleccionar a sus miembros.
- Asegurar que el proceso está correctamente documentado.
- Asegurar el entendimiento con proveedores/clientes.
- Establecer los mecanismos de control del proceso.
- Identificar acciones de mejora y asignar responsable.
- Realizar el seguimiento de los planes de mejora del proceso.

- Informar a la Dirección sobre los progresos.
- Revisar los indicadores del proceso.

2.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta que el compromiso de los directivos es esencial para el éxito de la organización, íntimamente relacionado con las responsabilidades de los directivos se encuentra el encuadre estratégico del Modelo de Gestión por Procesos a definir.

A modo de reflexión cabe recordar una pequeña cita del cuento “Alicia en el País de las Maravillas”, de Lewis Carroll

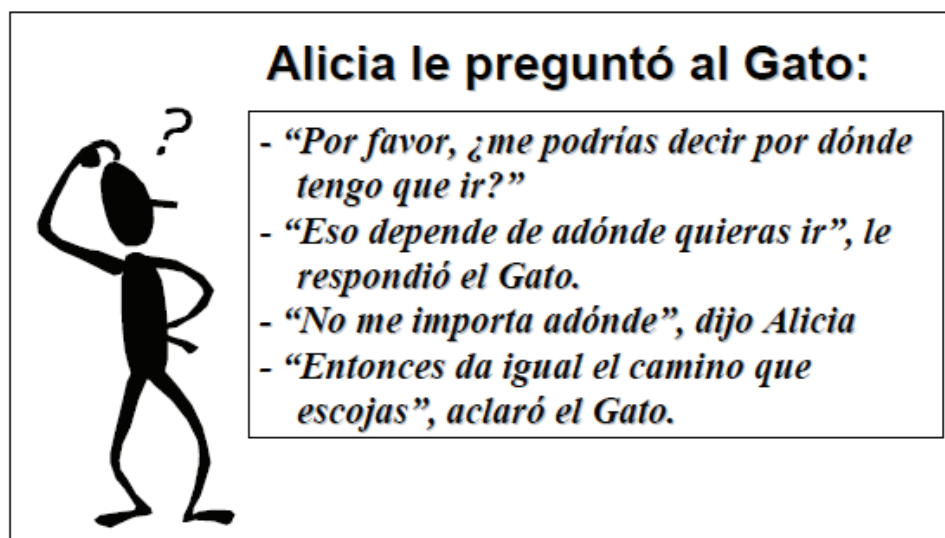


Figura 2.3 - Alicia en el País de las Maravillas

(Lewis Carroll 1865)

El primer paso, antes de iniciar específicamente las etapas para la implantación de las Gestión por Procesos es el de establecer un rumbo al camino de la gestión. Se propone definir tres conceptos como base.

2.3.1 LA MISIÓN

Es la razón de ser de la organización, debe definirse en una oración donde se explique el propósito fundamental de su existencia, es decir, a qué se dedica, quiénes son sus clientes y su diferencia en relación a otros servicios o unidades, con funciones similares. Es decir, por qué el usuario o cliente utiliza ese servicio y no otro (Mariño 2001, p. 17).

Algunas preguntas que pueden ayudar a la hora de definir la Misión son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En que nos diferenciamos?

2.3.2 LA VISIÓN

Es el deseo o imagen proyectada de la organización en el mediano y largo plazo. Algunas preguntas que pueden ayudar a la hora de definir la Visión son las siguientes:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de unos años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Qué valores respetamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?

- ¿Para quién hacemos lo que hacemos?

Tanto la Misión como la Visión deben ser conocidas y compartidas por todos los miembros de la organización y por todos aquellos que tengan relación con la misma, por tanto, se deben publicar y difundir.

2.3.3 LOS VALORES

Incluyen las ideas, principios y áreas de valor en las que la organización fundamentará su gestión para alcanzar esa imagen deseada y proyectada en el tiempo. Se entiende que la definición de la Misión, la Visión y los Valores es la fijación del norte de la brújula, la Gestión por Procesos será el lenguaje que permitirá leer la carta de navegación, pero si no se fija un rumbo, de nada servirá disponer de un magnífico barco y su equipamiento.

“Las orientaciones a preguntas como: qué procesos mejorar, cuáles procesos mejorar, en qué orden mejorar los procesos, cómo hacer la mejora de procesos se abordará mediante la implantación de una dinámica de gestión por procesos” (Duque 2008).

2.4 ¿QUÉ PROCESOS MEJORAR?

2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para abordar la identificación de procesos, se debe definir una metodología que permita elegir los mismos. El gran peligro durante esta etapa será la identificación de un excesivo número de procesos.

Los pasos a seguir serán los siguientes:

- Establecer el equipo de identificación de los procesos.
- Identificar los procesos de la organización: utilizar listas de procesos ya existentes, benchmarking, y posteriormente un brainstorming partiendo de las ideas generadas.
- Con independencia de su importancia, tamaño o jerarquía se debe anotar todos los procesos mencionados; no importa que aparezcan desordenados, se los estructurara más adelante.

Para la identificación es útil preguntarse por:

- El objetivo.
- Las entradas.
- Las salidas.
- Los recursos.
- El procedimiento y/o sus especificaciones.

Duque (2008), recomienda seguir los siguientes lineamientos:

Tabla 2.1 - Lineamientos para la Identificación de Procesos

n°	Variable	Descripción
1	Actividad económica	Identifique si es manufactura, servicios o mixta. Sólo debe aparecer una de las tres
2	Función	Escriba la misión de la entidad utilizando una frase corta que resuma su razón de ser.
3	Procesos	A partir de la función, identifique los procesos que permiten el cumplimiento de la misión.
4	Subprocesos	Relacione los correspondientes a cada proceso, recordando que estos deben ser secuenciales ,complementarios y lógicos

Duque (2008)

2.4.2 JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS

Harrington (1996, p. 34) en sus estudios de mejoramiento de procesos en las organizaciones, indica que se debe establecer una jerarquía, de procesos porque existen procesos altamente complejos, así como procesos muy sencillos. De acuerdo a la complejidad de los procesos, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

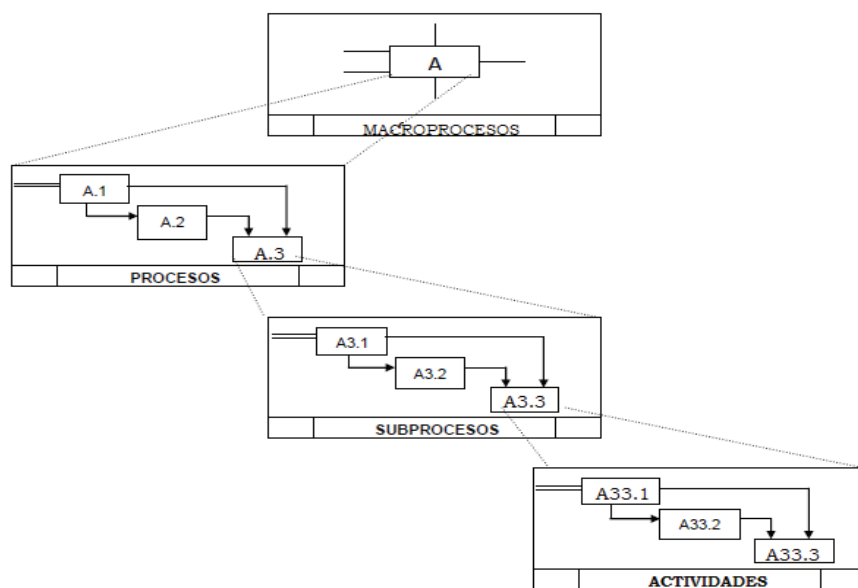


Figura 2.4 - Jerarquía de Procesos

(Harrington 1996)

Macroprocesos.- Conjunto de procesos interrelacionados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión.

Subprocesos.- Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso en particular, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

El nivel menos jerárquico de los procesos son las actividades, generalmente las actividades tiene un procedimiento por lo que resulta importante definir estos dos términos.

Actividad.- Philippe Lorino (citada en Bravo 2009, p. 28) considera que: Una actividad es un conjunto de tareas elementales: realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar una salida (output), a un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs) Puede tratarse de actividades tecnológicas ligadas a un proceso de fabricación o puramente administrativas. Las actividades son todo lo que las personas realizan, hora tras hora y día tras día.

Procedimiento.- Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. En muchos casos los documentos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, que debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe llevarse a cabo, qué materiales, equipos, y documentos deben utilizarse, y cómo debe controlarse y registrarse (Camino a la Calidad 2007).

2.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La clasificación de los distintos procesos de una Organización o Unidad Organizativa permite decidir el tratamiento que vamos a dar a cada uno de ellos. Desde luego, existen muchas maneras de clasificar los procesos, es fundamental tener en cuenta que en toda organización existen tres categorías generales de procesos (Beltrán 1998, p. 112).

2.4.3.1 Procesos gerenciales

Se refieren a la dirección de la organización para proyectarla hacia el futuro, mantener y mejorar su competitividad y monitorear las relaciones de la empresa con el cliente y el entorno en general

2.4.3.2 Procesos operativos

En ocasiones suele identificarse esta cadena de procesos como la cadena de valor de la organización. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. El producto o resultado son recibidos directamente por el cliente externo de la organización.

2.4.3.3 Procesos de soporte

Tiene como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos, soportan la ejecución de los procesos propios de la línea básica del negocio, es decir, que su producto o resultado es recibido por otro proceso o por otra área de la organización.



Figura 2.5 - Clasificación de Procesos

Disponible en: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories>

2.4.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos.

2.4.4.1 Mapa de procesos

Para entender en los procesos las relaciones entre las actividades del sistema se establece un modelo, que es una representación de una realidad compleja, el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos. Estas técnicas se han desarrollado para facilitar la comunicación y la captura de información para un mejor estudio

Un primer paso en la modelación de los procesos es a través de los mapas de proceso que no son más que un esquema que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, esto sirve además para identificarlos y permite documentar de manera clara los elementos más importantes de la organización: que actividades son necesarias, como se realizan y que recursos consumen.

2.4.4.2 Cadena de Valor

El concepto de cadenas de valor refuerza el vínculo entre procesos y desempeño, que incluye los procesos internos de la empresa así como sus clientes y proveedores externos. Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008, p. 8).

El trabajo acumulado de los procesos de una organización es una cadena de valor, que es la serie interrelacionada de procesos que produce un bien o servicio que satisface a los clientes. Cada actividad en un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes; deben eliminarse el desperdicio y los costos innecesarios.

Composición de la Cadena de valor.- La cadena de valor está dividida en tres partes, dos interiores: actividades primarias y de apoyo, y una exterior: margen, referida al valor agregado de la cadena.



Figura 2.6 - Modelo de la Cadena de Valor Genérica

(Bravo, 2009)

Actividades primarias.- conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Según Bravo (2009, p. 70) se dividen en:

- **Logística de entrada:** se refiere a la recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, al control del inventario y a la relación con proveedores en cuanto a cambios, devoluciones y muchos otros aspectos. También incluye la programación del transporte de los materiales.

- **Operaciones:** es la elaboración del producto, terminaciones, envasado, etc. todo lo que se refiere al proceso de transformación. Estudia diferentes formas de producción, métodos de trabajo alternativos y todo lo que tienda a la calidad y economía de las líneas de productos de la organización. Recoge periódicamente información de los productos y procesos de empresas afines en conjunto con marketing y ventas (benchmarking).
- **Logística de salida:** una vez que el bien está producido, hay que almacenarlo despacharlo a los puntos de distribución. Incluye la programación de la entrega de pedidos, desde el procesamiento de la transacción hasta el transporte.
- **Marketing y ventas:** el marketing promueve el producto con el fin de ampliar los mercados de la compañía, busca que cada contacto de la empresa con el exterior sea un punto que deje una excelente impresión, define estrategias publicitarias, desarrolla factores diferenciadores, se concentra en satisfacer las necesidades del cliente, estudia qué hacen empresas similares y avanza en deleitar al cliente.
- **Servicio:** son las actividades postventa, tales como reparaciones, responsabilidad frente a fallas en el producto, capacitación en su uso, instalación, información permanente, etc. También puede ser una actividad creativa al ofrecer alguna forma de continuidad que mantenga y eleve la satisfacción del cliente, tal como nuevas versiones del producto a bajo costo o nuevos usos.

Actividades secundarias.- En la parte superior de la estructura se aprecian las actividades de apoyo: capas que representan a funciones transversales que de una u otra forma tienen influencia y participan en las actividades primarias (Bravo 2009, p. 71).

- **Adquisiciones:** se refiere a compra de insumos para la producción, repuestos, materiales, productos de oficina y bienes del activo fijo.

Eventualmente establece acuerdos estratégicos con proveedores, coordina la entrega conjunta para reducir costos, capacita a proveedores y busca fuentes alternativas de suministros, nacionales o internacionales.

- **Desarrollo de tecnología:** atiende las necesidades de información de la organización, coopera en establecer redes con los diferentes grupos de interés: proveedores, clientes, etc. colabora con las actividades primarias en investigación que genere conocimiento, ayuda en el diseño de procesos y revisa y adquiere en el mercado tecnología útil a la organización.

- **Manejo de recursos humanos:** desarrolla lo relacionado con las personas, desde la definición de cargos y perfiles, la selección y contratación hasta un plan de carrera. Incluyendo evaluación del desempeño y compensaciones. Realiza investigación acerca de la Gestión por Competencias (en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias). Organiza formas concretas para la educación de todos los partícipes de la organización y coopera en prevención de riesgos y comunicación interna. Apunta a formar una organización de aprendizaje, donde se logre una transmisión fluida de conocimientos, desde los que saben más a los que saben menos.

- **Infraestructura de la firma:** realiza planificación sobre toda la organización, estudia la necesidad de nuevas plantas o de grandes cambios tecnológicos en las existentes, regula las necesidades de capital y de personal, dirige las evaluaciones de clientes para conservar los mejores, elabora políticas de exportación, se preocupa de la gestión y administración de las finanzas y el manejo de relaciones públicas, legal, contable y de auditoría, entre otros. Procura que toda la organización esté orientada a la calidad, innovación y buen servicio. Esta estructura se usa anotando en cada recuadro las actividades que los clientes perciben como de mayor valor, en la forma de un mapa que permite conocer esos “valores”. El objetivo es plantear acciones concretas para reforzar esos valores hasta que sean factores diferenciadores, a un paso de transformarse en ventajas competitivas. Todo comenzó por el

reconocimiento de los clientes a los procesos de mayor valor, fortalecer esos valores son acciones que la empresa puede hacer y controlar.

Margen.- Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

2.5 ¿CUÁLES PROCESOS MEJORAR?

2.5.1 QUEJAS, RECLAMOS, PETICIONES Y SUGERENCIAS

El análisis de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias presentadas por los usuarios, además de las acciones correctivas o preventivas que eventualmente puedan generar, permite identificar de igual manera procesos, susceptibles de mejora.

2.5.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El análisis de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente también debe ser considerado para determinar posibilidades de mejora en procesos. No se sabe lo que esperan los usuarios, el Servicio cree conocer, de antemano, las necesidades de los usuarios y decide ahorrarse el coste de una investigación formal de mercados. De modo que no escucha la voz de los usuarios.

Existen deficiencias en la realización del servicio: existe una diferencia entre la planificación que realiza el servicio y lo que realmente ofrece, el servicio que se ofrece no cumple las especificaciones o requisitos que se habían establecido a priori. Se conoce lo que quiere el cliente pero no se le puede ofrecer, a pesar de conocer sus necesidades no se dispone de medios necesarios para dar respuesta

a las mismas. Para evitar estos desajustes, el grupo de trabajo identificará, para cada grupo de interés/clientes/usuarios, sus necesidades y expectativas, se pueden utilizar: encuestas, buzón de quejas y sugerencias, reuniones focales, entrevistas, técnicas de grupo (Gil 2008).

2.5.3 ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA

Si a un proceso, se le han aplicado varias acciones, bien sea correctivas, preventivas o de mejora, vale la pena revisar si su formulación y/o desempeño cuenta con oportunidades de mejora, además de verificar su integridad y coherencia.

2.5.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Según Hernández (2007), para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Los indicadores deben:

Poderse medir: Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.

Tener significado: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.

Poderse controlar: El indicador debe poderse controlar, lo que no se controla no se puede gestionar.

2.5.4.1 ¿Qué medir?

De forma general puede decirse que existen dos tipos de medidas principales de un proceso:

- Medidas de eficacia
- Medidas de eficiencia

Medidas de eficacia.- El objetivo de un proceso es generar una salida que satisfaga las necesidades del cliente (interno o externo) al proceso. El grado en que se consigue satisfacerlas viene definido por la eficacia.

Los indicadores de eficacia sirven para medir cómo el proceso cumple con las necesidades de nuestros clientes y por lo tanto sirven para medir requisitos que éstos tienen respecto a ellos. Algunos ejemplos de medidas de eficacia pueden ser: N° errores, N° quejas, N° de entregas a tiempo, rapidez en la entrega, cumplimiento de plazos, niveles de satisfacción con el proceso, etc.

Medidas de eficiencia.- Para poder realizar las tareas de un proceso y conseguir transformar una o varias entradas en la salida final, es necesario emplear recursos. La forma en que se utiliza estos recursos para alcanzar la eficacia del proceso, viene definida por la eficiencia.

2.5.4.2 ¿Cómo definir indicadores?

El cliente es el receptor de la salida del proceso y por lo tanto los procesos se orientan a conseguir la satisfacción del mismo. Los indicadores que muestren la eficacia de los procesos medirán el nivel de cumplimiento de los requisitos del cliente del proceso en cuestión. Este tipo de indicadores (los de eficacia), son el primer objetivo a la hora de definir mediciones para los procesos.

Es necesario señalar que la selección de los pocos indicadores importantes representativos de una organización, es una tarea vital. No se puede caer en el error de intentar medirlo todo. El proceso de diseño de indicadores consiste en:

Conocer los requisitos del cliente.- Los requisitos del cliente pueden ser conocidos utilizando herramientas como: encuestas y cuestionarios, entrevistas con clientes, reclamaciones recibidas, investigación de mercados, reuniones con clientes.

Traducir las necesidades del cliente a requisitos concretos de la organización.- El cliente expresa lo que quiere pero generalmente no lo hace de forma concreta. Traducir estas necesidades a términos que signifiquen algo concreto en el seno de la organización es la mejor forma de poder establecer el indicador que sirva para medir la capacidad de los procesos para satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido, si un cliente que espera que le proporcionen un informe pide “rapidez”, la organización debería definir qué es rapidez en la entrega para sus clientes: ¿en menos de una semana? ¿en menos de 24 horas? ¿en menos de 2 horas?.

Establecer el indicador idóneo.- Para elegir el indicador adecuado lo recomendable es utilizar algunos filtros, respondiendo a preguntas como: ¿El indicador es adecuado para medir los requisitos del cliente?, ¿Es fácil de medir?, ¿Cuánto cuesta poner en práctica este indicador?, ¿Es lo suficientemente preciso? En resumen, los indicadores deberán:

- Cubrir los aspectos relevantes del proceso.
- Reflejar fielmente lo que se quiere medir.
- Ser claros, sencillos y comprensibles.
- Asegurar el seguimiento de la evolución de los datos (sistema de medidas estable).
- Ser rentables (beneficio de utilización > coste de obtención).

Asociar una meta.- La meta es el resultado a alcanzar por el indicador del proceso. Debe ser medible y cuantificable. Las metas deben motivar al personal que participa en el proceso y a su vez procurar que sean realizables, como por ejemplo:

- Número de informes servidos fuera de plazo.
Meta: 10% de informes como máximo entregados fuera de plazo.
- Tiempo transcurrido desde la recogida de la solicitud del cliente hasta la entrega del informe.

Definir el indicador.- Todo indicador necesita de su cuadro explicativo (Ficha de indicador), que muestre la información necesaria para su correcta obtención y control. En esta Ficha de indicador se establecerá información como:

- Nombre del indicador.
- Proceso al que pertenece.
- Propietario del proceso al que pertenece el indicador.
- Nivel de desempeño esperado del proceso (meta).
- Es necesario definir cada cuánto se va a medir el indicador. Algunos se medirán cada año, otros cada semestre o trimestre y otros incluso cada semana.

2.5.5 MATRIZ DE DECISIÓN

Esta matriz es utilizada cuando se desea tomar una decisión sobre que procesos se desea mejorar considerando categorías importantes para la empresa y su entorno, las categorías que se toman en cuenta son: (Harrington 1993, p. 43)

Impacto en el cliente, implica la importancia del cliente para este proceso.

Susceptibilidad al cambio, es decir; ¿Se puede arreglar?, porque si no se puede es mejor no intentarlo y se evitarán costos inútiles.

Desempeño, lo bien o mal que se está desarrollando esta actividad.

Impacto en la empresa, califica el impacto de los problemas para la empresa.

La calificación que se asigna es de 1 a 5; 1 indica que difícil es hacer algo con el proceso o que tiene poco impacto y 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto.

Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías, por cada proceso de apoyo crítico, y estos totales se emplean para establecer prioridades, Un ejemplo de esta matriz presenta la tabla 2.2.

Tabla 2.2 - Matriz de Decisión

Nombre del Proceso	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la Empresa	Impacto en el Cliente	Total
Selección del personal	4	4	5	5	18
Evaluación por competencias	1	2	5	5	13
Aprendizaje	1	1	5	5	12
Gestión de Nómina	2	3	3	1	9

Autor del Proyecto (2014)

2.6 ¿EN QUE ORDEN MEJORAR LOS PROCESOS?

Con el fin de determinar cuál o cuáles de los procesos a mejorar con prioridad, se puede evaluar la situación actual a partir de la información recopilada en la fase anterior y en las características propias del proceso. Para tal efecto se puede aplicar una metodología, tal como se propone a continuación.

2.6.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Obviamente todos los procesos identificados no pueden ser abordados al mismo tiempo, es importante, y necesario, priorizar y concentrar los esfuerzos por la mejora, para ello la selección de procesos pretende identificar, cuáles son aquellos especialmente críticos para que la organización alcance sus objetivos. (Davins 2011).

La Matriz de priorización es una técnica que permite reducir la subjetividad de juicio de componentes que se desea priorizar, estos elementos pueden ser: productos, procesos, actividades, etc. El procedimiento para su elaboración es el siguiente.

La matriz permite reducir a un número menor los procesos identificados para poder priorizarlos con métodos más exactos y fiables. Compara por pares los procesos detectados. Es decir, cada proceso se compara con todos los demás. Se utiliza la matriz que permite la comparación entre pares. Se asigna una letra a cada proceso. En cada una de las celdas de la matriz se coloca la letra del proceso que se considera prioritario de los dos que se entrecruzan correspondientes a la línea y columna de dicha celda. El número total de veces que se ha escogido cada proceso se anota en el diagonal mayor de la matriz. El proceso escogido en más ocasiones es el más prioritario. Si la priorización se hace en grupo, se suma el número de veces que cada individuo ha seleccionado un proceso mejorable para obtener el orden de prioridad del grupo. Un ejemplo de cómo construir y evaluar una matriz se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 - Matriz de Priorización de Procesos

Problema	A	B	C	D	E	F	G	J
J	A	B	C	J	E	F	G	1
G	A	G	C	D	E	F	2	
F	A	B	C	D	E	2		
E	A	B	C	D	3			
D	A	D	C	4				
C	A	B	5					
B	A	4						
A	7							

El problema A es escogido como más importante en un mayor número de ocasiones al compararlo con el resto de problemas u oportunidades de mejora y priorizado en primer lugar.

Davins (2011)

2.7 ¿CÓMO HACER LA MEJORA DE PROCESOS?

Una vez formalizada la estrategia de mejora se debe identificar cuál o cuáles son las razones o motivos que originan los problemas detectados en el proceso, se debe tener la mayor cantidad de información posible sobre el proceso que se va a mejorar, para ello se puede aplicar herramientas metodológicas que permiten establecer las causas de las situaciones susceptibles de mejora en el proceso en cuestión.

2.7.1 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR PROCESOS

Se han desarrollado con el tiempo dos grandes grupos de técnicas y herramientas, conocidas como las “herramientas básicas” y las “técnicas de planeación y gerencia”, cada uno de ellos formado por siete técnicas. Es por ello

que se propone una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos del sistema de Procesos.

Tabla 2.4 - Herramientas para Mejorar Procesos

HERRAMIENTAS BÁSICAS	1.- Análisis de Pareto
	2.- Diagrama Causa Efecto
	3.- Hoja o Lista de Chequeo
	4.- Diagrama de Flujo
	5.- Histograma
	6.- Diagrama de Dispersión
	7.- Gráficos de Control
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y GERENCIA	1.- Diagrama de Afinidad
	2.- Diagrama de Árbol
	3.- Matrices de Prioridad
	4.- Diagrama Matriz
	5.- Diagrama de Interrelaciones
	6.- Gráfica del Programa de Decisión del Proceso
	7.- Diagrama red de Actividad

Autor del Proyecto (2014)

A continuación se describen algunas herramientas que facilitan el análisis y mejora de procesos.

Diagramas de flujo:

Un diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores indicando quién hace qué y en que secuencia se desarrolla el proceso. (Mariño 2001, p.117)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, existen normativas como la ANSI (American National Standards Institute), que ha publicado una lista con símbolos que ayudan a representar las actividades y el flujo de las mismas. Cada símbolo tiene un significado (ver figura 2.7).

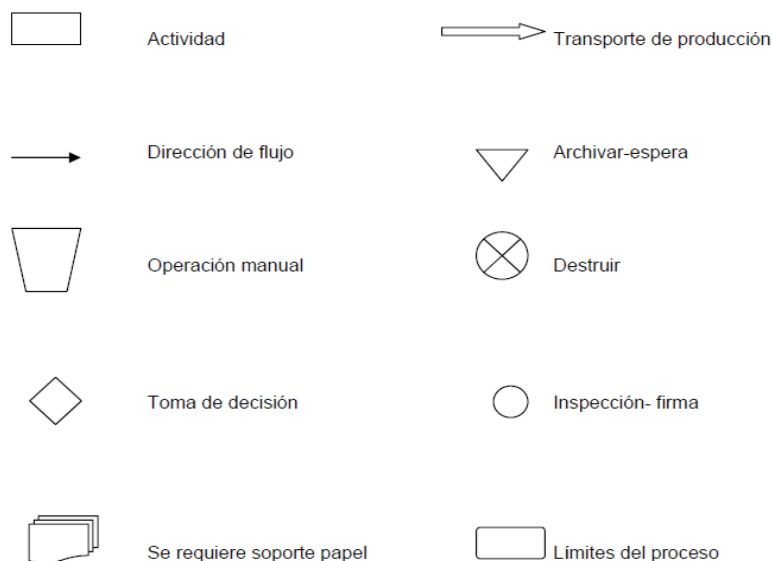


Figura 2.7 - Símbolos para el Diagrama de Flujo

(Harrington, 1996)

Análisis de valor agregado

Esta herramienta permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora a través de una hoja de trabajo en la cual se registra a todas las actividades del proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso.

OPERACIÓN	
TRASLADO	
DEMORA	
VERIFICACIÓN	
ARCHIVO	
CORRECCIÓN	

Figura 2.8 - Símbolos para el Análisis de Valor Agregado

(Autor del Proyecto, 2014)

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad.














#	PASOS	SÍMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS						
1	AFILIADO: Acude a la Institución y requisita ficha de registro.		5 min.	●					
2	Entrega "ficha de registro" en mostrador.		2 min.	●					
3	MOSTRADOR: Recibe "ficha de registro" y asigna folio, registrando datos manualmente en carpeta de registro.		2 min.	●					
4	Turna "ficha de registro" con folio al área de validación.		5 min.		●				
5	VALIDACION: Recibe "ficha de registro" y verifica datos del afiliado en pantalla.		6 min.				●		
6	Entrega "fichas de registro" al mostrador.		5 min.		●				
7	MOSTRADOR: Recibe "ficha de registro" y llama al afiliado para que requisite la "solicitud de pensión".		2 min.	●					

Figura 2.9 - Ejemplo de Análisis de Valor Agregado

Disponible en: <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent.pdf>

Diagrama de Pareto

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales. Es importante describir las variables controlables, no todas son importantes, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las que causan el 80% del resultado.

Diagrama de causa efecto

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa. Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica para generar ideas sobre un tema dado. Generalmente se usa para obtener información importante sobre un tema o un proceso directamente tomando las ideas del personal que está más familiarizado con él en el área de trabajo, oficina, etc. Este método permite promover participación, generar entusiasmo en un grupo de personas, así como analizar y mostrar todas las causas posibles de un problema para su posterior solución.

Benchmarking

Michael Spendolini (citada en Bravo 2009, p. 286) define benchmarking como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. El

mismo explica que antes de comparar es necesario revisar los propios procesos de la organización.

Nótese que se trata de cooperar y adaptar, no es sólo copiar. Incluso el concepto de innovación es inherente al benchmarking porque más allá de imitar se puede llegar a redefinir las reglas del juego en lo que sea que se esté comparando. Generalmente se reconocen cinco fases en un proyecto de benchmarking:

- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking
- Formar un equipo de benchmarking
- Identificar los socios del benchmarking
- Recopilar y analizar la información del benchmarking
- Actuar

La técnica de benchmarking se puede aplicar al interior o al exterior de la organización, al interior cuando se comparan los procesos de diferentes sucursales, plantas o departamentos de la misma organización o de un holding, al exterior cuando se comparan procesos de otras organizaciones en la misma zona o país o con organizaciones del exterior. A veces se hace una distinción entre varios tipos de benchmarking:

Estratégico: compara a nivel de las mejores estrategias de negocios.

De desempeño: compara el rendimiento de productos y servicios en el mercado.

De competencias laborales: compara las competencias de las personas, internamente y con otras organizaciones.

De procesos: identifica las mejores prácticas, es el más conocido y representativo del benchmarking.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa se establece por un organigrama el cual es un esquema de la organización que refleja las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa, líneas de autoridad, los jefes de cada departamento y los subordinados.

Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves, ni los flujos de información y comunicación interna.

3.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

En el **anexo A**, se expone el organigrama con el que cuenta de momento la administración de Plaza de las Américas, se puede observar que la empresa presenta una estructura burocrática, centraliza la toma de decisiones en la gerencia general. Además no son visibles las interacciones dinámicas entre los diferentes miembros de la organización, ni los flujos de información y comunicaciones.

El trabajo a realizar permitirá el mejoramiento y la reorganización de cada una de las áreas con sus respectivas legislaciones y comandos, se definirán mejor responsabilidades y tareas para cada una de las personas que conforman este equipo de trabajo, reduciendo las falencias que se presenten en la empresa.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES EN PLAZA DE LAS AMÉRICAS.

Dentro de las funciones principales como área de operaciones; está el llevar un control de la logística de la organización, contratar y dirigir el servicio de seguridad para toda el complejo comercial, llevar y controlar el buen manejo y servicio de mantenimiento de las instalaciones, procurar el buen convivir entre arrendatarios, locatarios y propietarios presentes en Plaza de las Américas.

Siendo el área de operaciones de Plaza de las Américas la base de estudio de este proyecto, se presenta una descripción de cómo está estructurada dicha área de acuerdo al organigrama de la organización, la cual está representada por un director de operaciones, quién en conjunto con cinco técnicos distribuidos en cinco departamentos son los encargados de vigilar, mantener y mejorar los procesos pertenecientes a cada departamento. De acuerdo al respectivo departamento los técnicos tienen la siguiente denominación:

- Técnico de Sistemas Logísticos
- Técnico de Sistemas Mecánicos
- Técnico de Sistemas Civiles
- Técnico de Sistemas Electrónicos
- Técnico de Producción

El departamento de logística se encuentra representado por los procesos de; bodegas, servicio de parqueadero, vigilancia, contingencia, limpieza, manejo de desechos y sanitización. En este departamento laboran veinte y dos personas;

una persona como responsable, cuatro personas como supervisores, distribuidos en dos turnos.

El departamento de sistemas mecánicos se encuentra representado por los procesos de; sistemas eléctricos, sistemas, de elevación, sistemas de agua, sistemas GLP, climatización. En este departamento laboran cinco personas, una persona como responsable, el personal sobrante se encuentra distribuido en dos turnos.

El departamento de sistemas civiles se encuentra representado por los procesos de, obras civiles, mobiliario y montaje, jardinería. En este departamento labora dos personas como responsables.

El departamento sistemas electrónicos se encuentra representado por los procesos de sistemas de audiovisuales, sistemas de comunicación, redes de datos. En este departamento labora una persona.

El departamento de producción se encuentra representado por el proceso de producción de eventos. En este departamento labora una persona.

3.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico está fundamentado por las directrices dadas por la gerencia determinadas para alcanzar un determinado fin, en principio se realiza el análisis de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa, los cuales han sido obtenidos del Manual de Calidad de la misma.

3.2.1 REVISIÓN DE LA MISIÓN

La Misión actual de Plaza de las Américas se expone en el cuadro siguiente:

Desarrollar un espacio divertido, dinámico, seguro, creativo y con identidad propia, que sea la mejor alternativa de entretenimiento dentro de la ciudad.

Para realizar el análisis de la Misión la desagregamos en sus componentes en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 - Componentes de la Misión Actual

COMPONENTES	VARIABLES
Negocio	Desarrollar un espacio divertido, seguro, creativo y con identidad propia
Principios organizacionales	No existe
Valores	No existe
Clientes	No existe
Productos y Servicios	Mejor alternativa de entretenimiento
Ventaja Competitiva	No existe
Ámbito de Acción	Dentro de la ciudad

Autor del proyecto (2014)

Al descomponer la misión en sus partes se puede concluir, que no se hace referencia; a principios organizacionales, valores, clientes, ventaja competitiva, es por ello que en el capítulo IV, se presenta una propuesta.

3.2.2 REVISIÓN DE LA VISIÓN

La Visión actual de Plaza de las Américas se presenta en el siguiente cuadro.

Ser el más moderno, rentable y entretenido negocio de Quito, constituido por un grupo de emprendedores que trabajan conjunta y dinámicamente para ofrecer nuevas formas de entretenimiento, en un marco de seguridad, calidad y mejora continua.

Para realizar el análisis de la Visión la desagregamos en sus componentes en la siguiente tabla:

Tabla 3.2 - Componentes de la Visión Actual

COMPONENTES	VARIABLES
Negocio	Entretenimiento
Principios organizacionales	Seguridad, calidad
Valores	No existe
Horizontes de tiempo	No existe
Posicionamiento en el mercado	No existe
Ámbito de Acción	Quito

Autor del proyecto (2014)

Luego del análisis de la visión se encontró que no presenta valores, horizonte de tiempo y posicionamiento en el mercado; por lo que se presenta una propuesta que se detalla en el capítulo IV.

3.2.3 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado, Plaza de las Américas mantiene los siguientes objetivos.

- Mantener el tenant mix de La Plaza hacia el entretenimiento, la diversión y sus servicios
- Generar comunalmente el entretenimiento, la diversión y sus servicios
- Desarrollar la creatividad y el dinamismo de La Plaza y sus locales hacia la diversión y el entretenimiento
- Integrar la gestión de la administración y los concesionarios a través del mutuo cumplimiento de reglas y normas internas
- Mejorar continuamente nuestros servicios y productos a través de la aplicación y el desarrollo de estándares de calidad y seguridad.

En la actualidad, Plaza de Las Américas busca ampliar sus horizontes de operación, y para lograrlo se encuentra en proceso de mejoramiento continuo, orientado hacia la gestión de calidad y el desarrollo de los sistemas correspondientes.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Plaza de las Américas cuenta con una lista de procesos, la cual se presenta en el **anexo B**, al realizar un análisis con los representantes del área de operaciones, se identificó que dichos procesos no se encuentran identificados por su jerarquía,

tampoco clasificados. Con el objetivo de tener una mejor comprensión de dichos procesos se propone la siguiente jerarquía y clasificación.

Tabla 3.3 - Estructura de los Procesos Actuales de Plaza de las Américas

TIPO DE PROCESO		MACROPROCESO		PROCESO
GOBERNANTE	A	Administración Gerencial	A1.	Planeación estratégica
			A2.	Inversiones
			A3.	Mantenimiento del SGCP
OPERATIVO	B	Gestión de operaciones	B1.	Obras civiles
			B2.	Moviliario y montajes
			B3.	Jardinería
			B4.	Producción de eventos
			B5.	Sistemas audiovisuales
			B6.	Sistemas de telecomunicación
			B7.	Sistemas eléctricos
			B8.	Redes de datos
			B9.	Sistemas de elevación
			B10.	Sistemas de agua
			B11.	Sistemas GLP
			B12.	Climatización
			B13.	Bodegas
			B14.	Servicio de parqueadero
			B15.	Vigilancia
			B16.	Contingencia
			B17.	Limpieza
			B18.	Manejo de desechos
			B19.	Sanitización
	C	Gestión de Mercadeo	C1.	Ventas
			C2.	Atención al cliente
			C3.	Ambiente
			C4.	Hospitalidad
			C5.	Comunicación
APOYO	E	Gestión Financiera	E1.	Contabilidad
			E2.	Tesorería
			E3.	Presupuesto
	F	Gestión de Recursos Humanos	F1.	Provisión
			F2.	Desarrollo
			F3.	Aplicación
			F4.	Preservación
	G	Gestión Administrativa	G1.	Seguros
			G2.	Correspondencia
	H	Gestión de Adquisiciones	H1.	Adquisiciones

Autor del proyecto (2014)

La identificación y el análisis de los procesos permitirá saber cuáles agregan valor y son imprescindibles, cuáles no agregan valor y podrían ser eliminados. Para poder determinar tiempos, personas que intervienen, el servicio que se está entregando al cliente, una vez identificados los procesos de Plaza de las Américas se los representa en la cadena de valor de Plaza de las Américas en la

que se definen, los procesos gobernantes, los procesos operativos que son parte de la naturaleza del negocio y los procesos de apoyo.

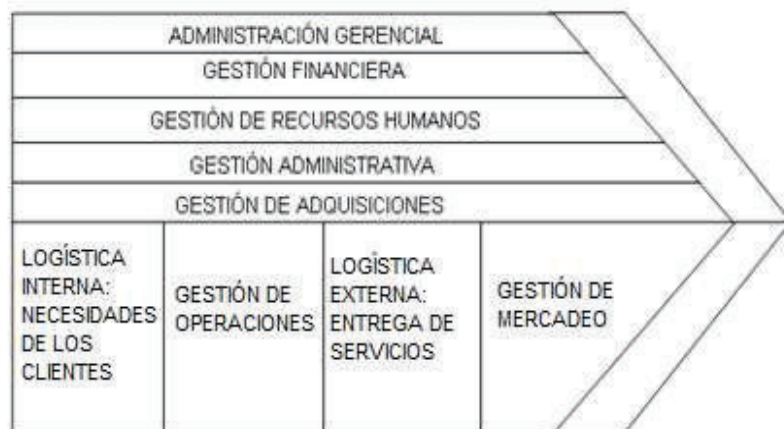


Figura 3.1 - Cadena de Valor Actual de Plaza de las Américas

(Autor del proyecto, 2014)

Establecida la cadena valor, se realiza la presentación del Mapa de Procesos en el cual se detalla en forma general la interacción entre los macroprocesos existentes en Plaza de las Américas, consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos, clasificados de acuerdo al tipo de proceso.

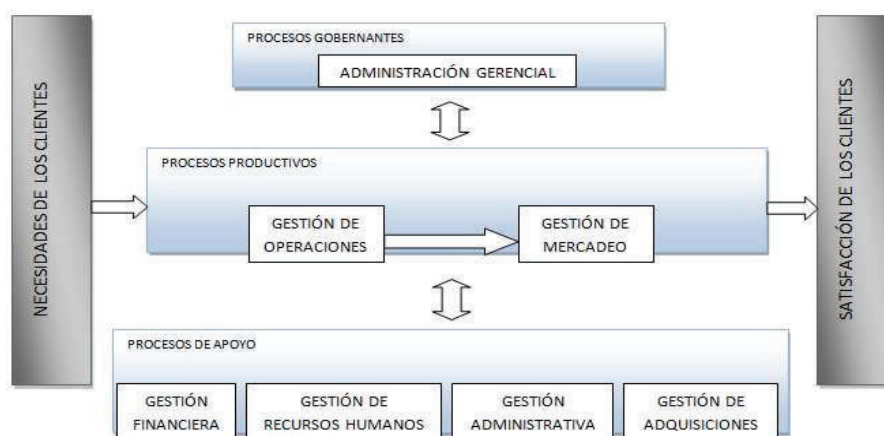


Figura 3.2 - Mapa de Procesos Actual de Plaza de las Américas

(Autor del proyecto, 2014)

3.3.1 RESPONSABLES DE LOS PROCESOS Y SUS ACTIVIDADES EN EL ÁREA DE OPERACIONES

De acuerdo al Director de Operaciones cada técnico descrito en el numeral 3.1.2 es líder de los procesos de cada departamento que se encuentra a su cargo, es por ello que se presenta las actividades principales que tiene el líder de acuerdo a su cargo, empezando por el líder de la organización.

Gerente general.- en la estructura organizacional de Plaza de las Américas se distingue las siguientes funciones a cargo del gerente general.

- Asegurar la ejecución y mejoramiento continuo de la administración del Centro de Entretenimiento, atendiendo a los requerimientos de clientes y otras partes interesadas.
- Generar líneas de acción comercial para Mercadeo y Desarrollo
- Desarrollar y coordinar la planificación estratégica institucional
- Velar por el cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad de La Plaza
- Controlar el óptimo uso de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales de La Plaza
- Presentar informes de gestión a la junta de accionistas
- Aprobar inversiones

Director de operaciones.- es la persona con formación, entrenamiento, disciplina, vocación y decisión, para coordinar y trabajar conjuntamente con los técnicos a su cargo para mantener el status de la Plaza de las Américas, sus principales funciones son:

- Mejorar continuamente los procesos del área
- Comunicar necesidades del área a los Gerentes o Directores de las otras áreas
- Controlar el cumplimiento del presupuesto del área

- Comunicar la ineficiencia, el incumplimiento de procedimientos operativos y conflictos detectados en el área de Operaciones a Gerencia
- Reportar la presentación y el tratamiento de contingencias a todas las áreas
- Autorizar la salida de productos de bodega
- Planificar, dirigir, coordinar controlar y en general supervisar las labores de los siguientes técnicos a su cargo:

Técnico de sistemas logísticos.- es la persona encarga de controlar los siguientes procesos:

- **Bodegas.-** Garantizar el suministro, constante y eficiente de materiales, equipos y bienes almacenables manteniéndolos en condiciones óptimas para el normal desempeño de los procesos
- **Vigilancia.-** Gestionar la disuasión de eventos que atenten contra el normal desempeño operativo de las actividades de locales, auspiciantes, público y empleados de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento
- **Contingencia.-** Gestionar la prevención y manejo de eventos que atenten contra el normal desempeño operativo de las actividades de locales, auspiciantes, público y empleados de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento.
- **Limpieza.-** Gestionar el mantenimiento de las instalaciones físicas visibles comunales y de servicio libres de contaminación, para que estén en condiciones de ser usados por locales, auspiciantes, público y empleados de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento.
- **Manejo de desechos.-** Gestionar el mantenimiento de los desechos producidos por la operación en niveles y condiciones adecuadas para no obstaculizar las actividades de locales, auspiciantes, público y empleados de Plaza de Las Américas, libres de desechos, a través de un proceso en

constante mejoramiento que cumpla con las regulaciones ambientales de la ciudad.

- **Sanitización.-** Gestionar el mantenimiento de la asepsia y sanidad de la totalidad de espacios físicos de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento
- **Sistemas de parqueo.-** Gestionar el adecuado estacionamiento, cuidado y vigilancia de los vehículos de público, locales, auspiciantes, empleados y empresas usuarias de los parqueaderos de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento

Técnico de sistemas civiles.- es la persona encargada de controlar los siguientes procesos:

- **Jardinería.-** Gestionar el adecuado manejo de la flora de la Plaza para la construcción del ambiente que atraiga al público objetivo en horarios no colonizados, y fidelice al público en horarios colonizados a través de un proceso en constante mejoramiento
- **Mobiliario y montajes.-** Gestionar la instalación, mantenimiento y desinstalación de mobiliario en la Plaza para el desarrollo de actividades comerciales y de soporte de clientes internos y externos de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento
- **Obras civiles.-** Gestionar la construcción y mantenimiento de la infraestructura para el desarrollo de actividades comerciales y de soporte de clientes internos y externos de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento.

Técnico de sistemas electrónicos.- es la persona encargada de controlar los siguientes procesos.

- **Sistemas eléctricos.-** Gestionar la maximización de la calidad de sistemas de energía eléctrica e iluminación, orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento

- **Sistemas de audio visuales.-** Gestionar la operación adecuada de sistemas de sonido, video e iluminación eventual acordes al concepto de plaza pública para la construcción del ambiente que atraiga al público objetivo en horarios no colonizados, y fidelice al público en horarios colonizados a través de un proceso en constante mejoramiento

- **Sistemas de telecomunicación.-** Gestionar la maximización de la calidad de sistemas de comunicación telefónica fija, móvil, radios de corto y largo alcance, y sistemas afines orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento

- **Redes de datos.-** Gestionar la satisfacción de necesidades de comunicación electrónica de locales, clientes externos y empleados a través de redes de datos, operadas a través de un proceso en constante mejoramiento, además de garantizar el funcionamiento ininterrumpido y óptimo de recursos informáticos y electrónicos:

Técnico de sistemas mecánicos.- es la persona encargada de controlar los siguientes procesos:

- **Sistemas de elevación.-** Gestionar la maximización de la calidad de sistemas de elevación orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento

- **Sistemas de agua.-** Gestionar la maximización de la calidad de sistemas de manejo de agua (potable, lluvia o servida) orientados al uso de locales,

auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento

- **Sistemas de GLP.-** Gestionar la maximización de la calidad de sistemas de gas centralizado o descentralizado, orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento.
- **Climatización.-** Gestionar la maximización de la calidad de sistemas de calefacción, control de insolación, ventilación, acondicionamiento de aire y otros medios de climatización para la construcción del ambiente que atraiga al público objetivo en horarios no colonizados, y fidelice al público en horarios colonizados a través de un proceso en constante mejoramiento.

Técnico de Producción.- Coordinar la participación de los responsables de recursos operativos, administrativos, de comunicación y de atención al cliente en la producción de eventos de entretenimiento.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS.

Los procesos críticos son aquellos que se consideran grandes en importancia y en oportunidades de mejora, por los que la organización los debe abordar en primer lugar, la matriz de decisión se presenta en el **anexo C**, su análisis se lo realiza con una puntuación asignada a cada proceso la cual se encuentra en el rango de 1 a 5 de acuerdo a la importancia del mismo, la puntuación asignada se la realizó en conjunto con las personas encargadas de los diferente procesos la cual dio como resultado valores altos para los siguientes procesos:

Tabla 3.4 - Procesos Críticos del Área de Operaciones Identificados Mediante la Matriz de Decisión

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE DEL PROCESO	PUNTUACIÓN
A	Sistemas eléctricos	18
B	Redes de datos	18
C	Sistemas de elevación	18
D	Sistemas de agua	18
E	Sistemas GLP	18
F	Servicio de parqueadero	18
G	Limpieza	18
H	Manejo de desechos	18

Autor del proyecto (2014)

Los procesos escogidos pertenecen a los principales departamentos, mecánico, electrónico y sistemas logísticos, que se encuentran día a día en contacto con el cliente tanto interno como externo, pero se mantiene la duda en qué orden dar prioridad al análisis de los procesos seleccionados, es por ello que se propone la matriz descrita en el numeral 2.6.1, y presentada en el **anexo D**, estableciendo el valor más alto como el primer proceso a analizar.

Tabla 3.5 - Procesos Críticos del Área de Operaciones Priorizados

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE DEL PROCESO	ORDEN
F	Servicio de parqueadero	1
H	Manejo de desechos	2
G	Limpieza	3
B	Redes de datos	4
A	Sistemas eléctricos	5
E	Sistemas GLP	6
D	Sistemas de agua	7
C	Sistemas de elevación	8

Autor del proyecto (2014)

Las razones establecidas por las cuales se escogieron dichos procesos son las siguientes.

- Considerando que la principal fuente de negocios de Plaza de las Américas es la concesión de locales comerciales, es primordial el abastecer de buenos servicios, con el objetivo de evitar inconvenientes en el continuo desarrollo de las actividades que realizan para dar un buen servicio a los clientes que visitan dichos locales.
- La mayor influencia de locales comerciales son de gourmet, por lo que mantener la asepsia en los locales y sus alrededores es primordial
- La primera percepción que debe tener el cliente debe empezar desde el primer filtro que es el servicio de parqueo, con el objetivo que el cliente perciba un ambiente cálido y cordial.
- Plaza de las Américas es un centro de entretenimiento proyectado a clientes de clase media alta y alta, por lo que los servicios que perciben deben estar acorde a su calidad de vida.

3.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES

La caracterización es la descripción escrita del proceso en el que se mencionan todos sus elementos como son: proveedores, entradas, clientes, salidas, recursos y controles. Además señala su responsable, el objetivo, alcance, documentación utilizada en el proceso, y el diagrama de flujo que detalla las actividades que se realizan en cada proceso. La caracterización y los diagramas de flujo de los procesos se describen en el **anexo E**.

3.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

En este numeral se realiza los análisis de valor agregado de los procesos críticos del área de operaciones, obtenidos mediante la matriz de decisión presentada en el numeral 3.4, para el desarrollo fue necesario estructurar los diagramas de flujo

y realizar entrevistas a los responsables de las actividades de estos procesos, para conocer los tiempos efectivos de los mismos, el análisis de los procesos se presenta en el **anexo F**.

3.6.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

En el análisis de la caracterización de los procesos que presenta Plaza de las Américas en los diagramas de flujo se observa que no se establece con claridad las actividades que desarrolla cada proceso, por lo que no resulta fácil la interpretación de estos, en el capítulo IV se propone una mejora a la caracterización de dichos procesos para su mejor comprensión e interpretación.

F. Análisis del proceso: Parqueo

Tabla 3.6 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Servicio de Parqueo

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	8	195	23
P	Preparación	4	188	22
E	Espera	4	9	1
M	Movimiento	11	151	18
I	Inspección	4	310	36
A	Archivo	3	9	1
TT	Tiempo total		862	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		195	
IVA	Índice de valor agregado		23 %	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 23 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta la solución es de 862 minutos, lo que se considera elevado.

En las actividades está considerado el proceso de seguros y el proceso de contabilidad, lo que genera pérdida de tiempo, si estos procesos se los tratara de

una forma individual en un proceso de contratación de servicios, en el proceso de parqueadero se reducirían actividades y por ende tiempos. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas.

- Existe espacio reducido de parqueo, comparado con la cantidad de clientes que visitan Plaza de las Américas.
- Falta control a locales que sellan tickets de parqueo a clientes que no realizan ningún consumo.
- Quejas por averías en los autos.
- Controlar a proveedores de los locales que ingresan a los parqueaderos
- Falta interés del personal de parqueo en la labor que realiza.
- Demora en el ingreso de los autos

H. Análisis del proceso: Manejo de desechos

Tabla 3.7 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Manejo de Desechos

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	5	110	14
P	Preparación	4	190	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	8
I	Inspección	5	420	54
A	Archivo	0	0	0
TT	Tiempo total		780	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		110	
IVA	Índice de valor agregado		14%	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 14 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 780 minutos, lo que se considera elevado contando que son cinco actividades.

En las actividades está considerado el proceso de asesoría legal y el proceso de inversiones, lo que implica que las actividades que agregan valor disminuyan en su porcentaje. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas.

- No se clasifica los desechos.
- El personal de limpieza desconoce cómo manejar desechos.
- No existe una campaña de reciclaje.
- En el área de recolección de desechos se mezcla todo.
- El personal no tiene equipo adecuado para el manejo de desechos.

G. Análisis del proceso: Limpieza

Tabla 3.8 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Limpieza

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	2	20	4
P	Preparación	2	70	14
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	12
I	Inspección	4	360	71
A	Archivo	0	0	0
TT	Tiempo total		510	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		20	
IVA	Índice de valor agregado		4%	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 4 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 510 minutos, lo que se considera elevado.

El mayor tiempo usado en este proceso se encuentra en la inspección, esto es debido a que las actividades que se están considerando también pertenecen al proceso de asesoría legal y el proceso de inversiones. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas:

- El personal se demora en realizar la limpieza de los locales.
- Existe demora del personal de limpieza al llamado de los supervisores.
- Los locales acumulan la basura fuera de horarios de recolección.
- Evitar molestar a los clientes mientras se realiza la limpieza.
- Falta de control de las actividades que realiza el personal de limpieza.

B. Análisis del proceso: Redes de datos

Tabla 3.9 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Redes de Datos

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	4	90	11
P	Preparación	5	195	23
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	7
I	Inspección	5	420	50
A	Archivo	2	80	9
TT	Tiempo total		845	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		90	
IVA	Índice de valor agregado		11%	

Autor del proyecto (2104)

El índice de valor agregado de este proceso es del 11 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 845 minutos, lo que se considera elevado.

En las actividades está considerado el proceso de asesoría legal y el proceso de inversiones, lo que implica que las actividades que agregan valor disminuyan en su porcentaje. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas:

- El tiempo de registro para el uso de internet es demasiado corto.
- Existe demora en la atención al cliente con problemas del internet.

A. Análisis del proceso: Sistemas eléctricos

Tabla 3.10 - Análisis de Valor Agregado - Sistemas Eléctricos

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	7	105	13
P	Preparación	5	195	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	2	63	8
I	Inspección	8	440	54
A	Archivo	1	5	1
TT	Tiempo total		808	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		105	
IVA	Índice de valor agregado		14%	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 14 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 808 minutos, lo que se considera elevado.

En este proceso además de las actividades consideradas de inversiones y asesoría legal también se consideran actividades de contabilidad por lo que aumenta el tiempo usado. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas:

- Falta inspección en la parte eléctrica de la plaza.
- No existe un mantenimiento adecuado del generador.
- Demora en la adquisición de insumos.
- Los locales no cuentan con personal de mantenimiento, por lo que usan al personal de la plaza para tareas, que son propias del local.

E. Análisis del proceso: Sistemas GLP

Tabla 3.11 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Sistemas GLP

Tiempos totales			Método actual	
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	6	95	12
P	Preparación	5	195	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	2	63	8
I	Inspección	8	440	55
A	Archivo	1	5	1
TT	Tiempo total		798	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		95	
IVA	Índice de valor agregado		12%	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 12 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 798 minutos, lo que se considera elevado.

El proceso está orientado al servicio que la empresa contrata y no al servicio que presta al cliente por lo que se debe realizar una caracterización del proceso enfocado al cliente. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas:

- El personal no se encuentra preparado para una emergencia.
- La bombona de gas se encuentra ubicada junto al taller mecánico.
- Durante la descarga del tanquero no existe un aislamiento de la zona.
- La bombona se encuentra ubicada en los parqueaderos, lo que es un riesgo para el cliente.

D. Análisis del proceso: Sistemas de agua

Tabla 3.12 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Sistemas de Agua

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	9	115	14
P	Preparación	5	195	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	2	63	8
I	Inspección	8	440	54
A	Archivo	1	5	1
TT	Tiempo total		818	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		115	
IVA	Índice de valor agregado		14%	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 14 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 818 minutos, lo que se considera elevado.

En este proceso además de las actividades consideradas de inversiones y asesoría legal también se consideran actividades de contabilidad por lo que aumenta el tiempo usado. Al recabar información de este proceso se manifestó los siguientes problemas:

- Quejas de los locales por el excesivo cobro del consumo de agua.
- Falta justificar el consumo de agua de cada local.

C. Sistemas de elevación

Tabla 3.13 - Análisis de Valor Agregado - Proceso Sistemas Elevación

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	4	90	11
P	Preparación	4	190	23
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	7
I	Inspección	5	420	51
A	Archivo	1	60	7
TT	Tiempo total		820	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		90	
IVA	Índice de valor agregado		11%	

Autor del proyecto (2014)

El índice de valor agregado de este proceso es del 11 %, lo que indica que su aporte de valor es reducido, y el tiempo del requerimiento del mismo hasta su solución es de 820 minutos, lo que se considera elevado.

Las actividades de este proceso al igual que los otros servicios que presta Plaza de las Américas trabajan bajo el mismo sistema de contratación, adjudicación, fiscalización, por lo que el trabajo de los técnicos pertenecientes a Plaza de las Américas es mínimo. El tiempo en que se demoran en prestar un mejor servicio es demasiado, sin embargo, se podría reducir este tiempo tomando acciones preventivas por parte del personal de plaza de las Américas.

- No existe una hoja de control de los técnicos para su revisión.
- El personal no se encuentra capacitado por parte de la empresa encargada de dar soporte a los sistemas de elevación en las partes que se debería revisar constantemente.
- El personal de plaza de las Américas no acata reglas de seguridad personal que deberían considerar al momento de tratar de habilitar un sistema de elevación.
- No se realiza un mantenimiento preventivo.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se establecen tres fases básicas para establecer una organización horizontal, en la primera fase se debe establecer el rumbo de la organización dónde y cómo va a competir, para lo cual a partir de la misión y visión presentada en el capítulo 3 numeral 3.2 se establece una propuesta del rumbo de la Plaza de las Américas.

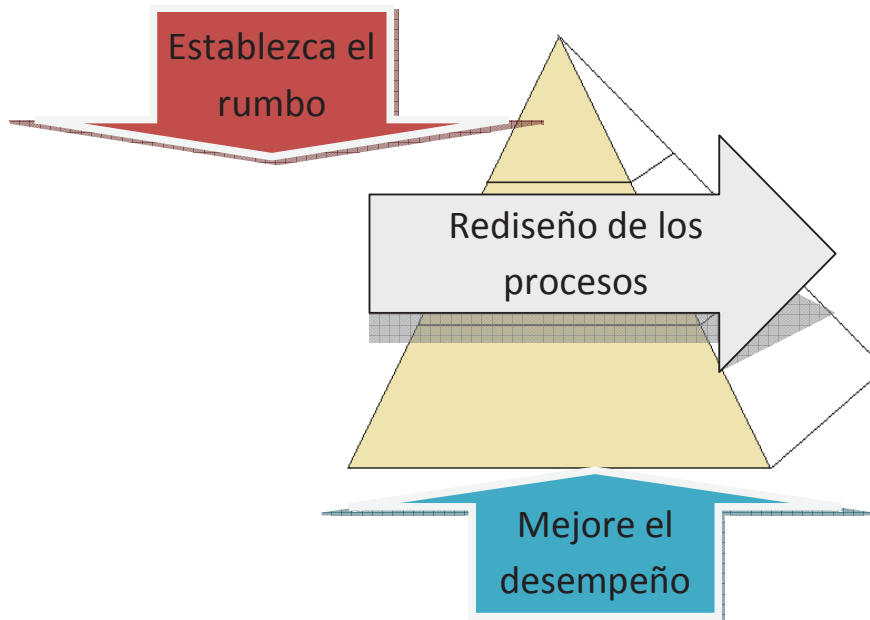


Figura 4.1 - Triángulo de Transformación - Organizaciones Horizontales

(Ostroff, 1999. P 167)

Cada empresa o institución tiene una razón de ser dentro de su trabajo cotidiano, una visión, misión y objetivos; los cuales marcan la forma de dirección de trabajo de una organización, contemplando el ofrecer un servicio y atención de calidad a sus clientes.

Para dar un mejor rumbo a la definición de la Misión y la Visión en primera instancia se identifica los diferentes clientes a quienes va dirigido los servicios que ofrece plaza de las Américas.

Clientes externos:

- Propietarios de los locales comerciales
- Clientes locales comerciales
- Usuarios del centro de entretenimiento Plaza de las Américas

Clientes Internos:

- Empleados
- Proveedores
- Gerencia

Tabla 4.1 - Marco para la Formulación de la Misión

PREGUNTAS	FUENTES	REQUISITOS DE CLIENTES INTERNOS	REQUISITOS DE CLIENTES EXTERNOS
¿A qué nos dedicamos?	Concesión de locales, Publicidad	Mezcla comercial	Diversión y entretenimiento
¿Para quién lo hacemos?	Propietarios, clientes de locales comerciales y usuarios	Personas de todas las edades	Ambiente tranquilo y seguro
¿Para qué lo hacemos?	Interés	Rentabilidad tanto de los comerciantes como propietarios,	Programa de fidelización
¿En que nos diferenciamos?	Valor agregado	Constante mejoramiento	Eventos de calidad y buena atención

Autor del proyecto (2015)

El resultado de trabajo en equipo enmarcado en el análisis de los requisitos tanto del cliente interno como externo y organizando las ideas obtenemos la siguiente misión, la cual identifica de forma clara el rumbo de la empresa.

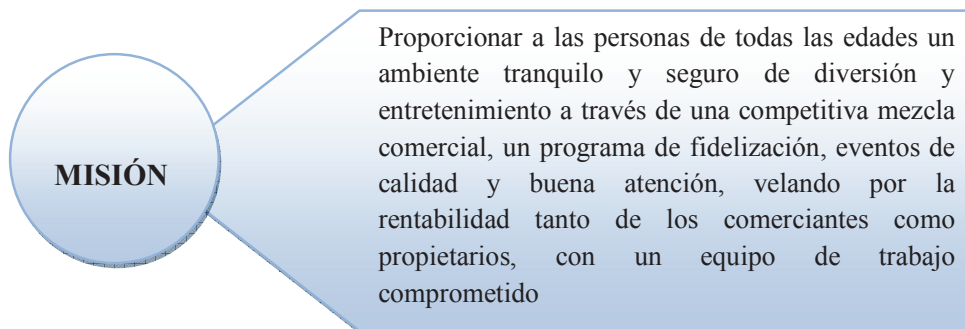


Figura 4.2 - Propuesta de Misión

(Autor del proyecto, 2015)

Tabla 4.2 - Marco para la Formulación de la Visión

PREGUNTAS	FUENTES	COMPONENTES
¿A dónde quiere llegar?	Posicionamiento Resultados	Consolidarnos como Moderno, entretenido negocio
¿Cómo quiere verse?	Empleados Accionistas	Rentable
¿Cómo quiere que lo vean los demás?	Clientes Sociedad	Admirado, original, seguro
¿Cuándo quiere llegar?	Tiempo	Día a día

Autor del proyecto (2015)

Organizando las componentes obtenemos la siguiente visión, la cual identifica el rumbo de que la empresa está enfocada en conseguir.

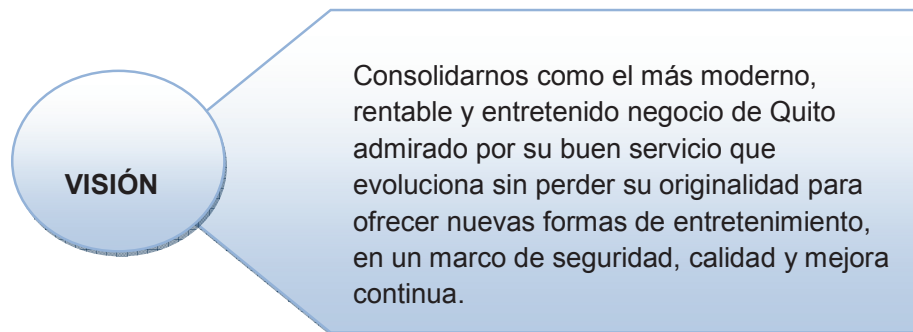


Figura 4.3 - Propuesta de Visión

(Autor del proyecto, 2015)

Objetivos estratégicos propuestos

Las directrices institucionales son propósitos institucionales reflejados en la misión, visión, las cuales deben ser coherentes entre sí para esto se revisan cada una de las directrices en busca de la alineación:

La desagregación de los componentes de la misión, la visión y la alineación de los mismos los cuales se describen en el **anexo G**, nos ayuda a establecer nuevos objetivos estratégicos enfocados a cumplir las directrices institucionales.

- Incrementar el nivel de visitantes al centro comercial.
- Incrementar el nivel de responsabilidad del personal.
- Promover la ocupación de los locales comerciales.
- Promover una buena mezcla comercial de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Mejorar las competencias del personal.

4.2 CRITERIOS DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRITICOS DEL AREA DE OPERACIONES

4.2.1 PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Una vez analizados los procesos que se presentó en el numeral 3.4, se tomó la iniciativa de poner a discusión un nuevo formato de caracterización procesos (figura 4.4.), en el cual el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral del proceso.


		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO _____			Versión ____	
					Página ____ de ____	
Nombre del proceso:				Responsables:		
Objetivo del proceso:				Requisitos o normas:		
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes	
		Planificar:				
		Hacer:				
		Verificar:				
		Actuar:				
Recursos		Documentos internos		Documentos externos		
Unidad de medida del indicador:				Frecuencia de análisis del indicador:		
Nombre del indicador		Fórmula		Objetivo		Meta
Riesgos				Procesos o soporte		

Figura 4.4 - Formato de Caracterización de Procesos

(Autor del proyecto, 2015)

La mejora que se obtiene al cambiar el formato, incluye que las diferentes actividades que se realiza en el proceso se las clasifica de acuerdo al ciclo PHVA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad, con lo cual se va a obtener una mejor visión y distribución de lo que a cada persona le corresponde realizar ya sea en la planificación, la ejecución, la verificación y la acción.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto o servicio.

En el **anexo H** se presenta la caracterización propuesta para la mejora de los procesos claves del Area de Operaciones de Plaza de Las Americas en los cuáles se incorpore y se realizó una clasificación de las actividades a realizar en cada proceso para la mejora planteada de acuerdo al ciclo PHVA.

Además del ciclo PHVA incorporado en el formato de caracterización de procesos, también se incluye los indicadores que permitan controlar y medir el desarrollo y cumplimiento del proceso, por ello se hace necesario revisar, identificar los indicadores que dan información para mejorar el proceso, pues la mala formulación del indicador puede generar una mala evaluación del proceso o una falla en el control.

4.2.2 PROPUESTA DE INDICADORES

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Por

desgracia, la cultura de la medición no es una práctica común en muchas organizaciones.

No se trata de llenarse de indicadores o medidores que nadie analiza en la práctica, se plantea el menor número posible de medidores o indicadores, para usarlos de verdad en la toma de decisiones para controlar, mejorar y comparar el proceso.

Debido a que la actividad de la empresa es de servicio, es de vital importancia considerar como punto principal la satisfacción del cliente, ya que es éste, quien a lo largo del tiempo permitirá el logro de nuestros objetivos.

Además por el hecho de que toda empresa necesita de sus “clientes” para poder subsistir en el mercado, ya que son estos los que determinan el nivel de cumplimiento de la empresa, definiendo “cumplimiento” como:

- Cubrir las expectativas del cliente.
- Tener siempre presente sus dudas e inquietudes.
- Cambiar reclamos por necesidades atendidas.

En el **anexo H** se plantea dentro del formato de caracterización de procesos los indicadores que se considera para obtener la información necesaria del servicio que se brinda, especialmente enfocado en el cliente y así poder tomar decisiones sobre el proceso. En la hoja de vida del indicador se consideró lo siguiente:

- Nombre del indicador
- Fórmula
- Objetivo
- Unidad de medida
- Meta
- Frecuencia
- Responsable

4.2.2.1 Análisis de los Indicadores

Para el análisis de los indicadores se propone el siguiente esquema, en el cual se detalla como ejemplo un indicador propuesto en la mejora de proceso de parqueo con el fin de establecer las diferentes variables con las cuales se pueden analizar los indicadores presentados en la caracterización de cada proceso una vez que estos sean aplicados en la empresa y de cuyos resultados se pueda desarrollar acciones correctivas o preventivas.

Instrucciones de diligenciamiento

A continuación se presenta la forma como debe ser diligenciado en cada una de sus casillas del formato propuesto:

- Nombre del proceso.- debe registrarse alguno de los procesos de la entidad al que aporta el indicador.
- Objetivo del proceso.- es el que se ha definido en la caracterización del mismo.
- Nombre del indicador.- es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- Objetivo del indicador.- es el fin para el cual se formuló el indicador, la utilidad, o valor agregado que se espera obtener al efectuar la medición.
- Destinatario del indicador.- persona que utilizará las mediciones del indicador para la toma de decisiones.
- Fuente de datos.- documentos físicos o electrónicos de donde se obtienen los datos oficiales para el cálculo del indicador .
- Tipo de indicador.- los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes:

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- Rango de gestión.- son los valores máximos y mínimos en los cuales el resultado del indicador es considerado, sobresaliente (asociado al color verde), satisfactorio (asociado al color amarillo), o deficiente (asociado al color rojo) en base al porcentaje considerado como metas.
- Fórmula de cálculo.- implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.
- Frecuencia.- la periodicidad con la que se realizará la medición del indicador.
- Resultado.- corresponde a la solución de la fórmula definida.
- Meta.- es el valor del indicador que se pretende alcanzar en cada uno de los períodos de medición, debe guardar plena congruencia con la meta final.
- Gráfica de tendencia.- se actualiza automáticamente con los datos obtenidos, muestra de manera gráfica la tendencia en la conducta del indicador.
- Línea de base.- medida del indicador en momentos previos a su primera medición. Debe plantearse en la unidad de medida del indicador.
- Meta final.- es el máximo valor (o el mínimo, según sea el sentido de interpretación del indicador), que puede tomar las restricciones actuales de la entidad y sin expectativas de mejora originadas en la gestión planeada.
- Interpretación y análisis de tendencia.- descripción y explicación del comportamiento del indicador a través de los períodos evaluados, y de su comportamiento ante las metas.
- Responsable de la interpretación.- directivos coordinadores de proyectos o líderes de proceso deberán reportar a la Dirección de Planificación, dentro de los diez días hábiles siguientes a la terminación del período, la medición de los indicadores del proyecto con su correspondiente interpretación y análisis de tendencia.
- Responsable de la medición.- gestor-a de proceso para el Sistema Gestión.
- Destinatario de la medición.- Director de Planificación quién da seguimiento a los resultados de la implementación del proceso.


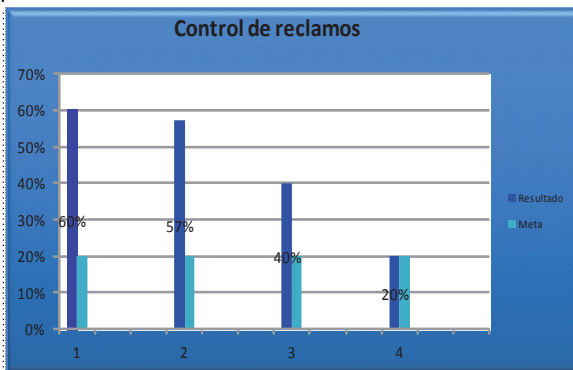
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN				CÓDIGO	xxx-xx-xxx
						FECHA	01/05/2015
						VERSION	1
						PÁGINA	1 de 1
Nombre Del Proceso:	Sistema de Parqueo						
Objetivo del Proceso:	Gestionar el adecuado estacionamiento, cuidado y vigilancia de los vehículos de clientes internos y externos usuarios del parqueadero de Plaza de Las Américas						
Nombre del indicador:	Control de reclamos	Objetivo del indicador:	Determinar el número de estacionamientos ocupados por cada 2 horas				
Fórmula de cálculo	Descripción de las variables			Fuentes de datos:	Formato de control de revisión de vehículos parqueados		
Cantidad de reclamos repetidos / Número total de reclamos	Determinar los reclamos que suceden con más frecuencia			Unidades:	Porcentaje		
				Frecuencia:	Trimestral		
				Tipo de Indicador:	Eficacia		
Rango de gestión							
Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente	Línea base	Meta en el periodo	Meta anual	Proyección anual	
≤20% de la meta del periodo	>20% y <50% de la meta del periodo	≥50% de la meta del periodo	30	3	12	12	
Variables	TRIMESTRES				Gráfica de Tendencia		
	1	2	3	4			
Cantidad de reclamos repetidos	12	8	6	2			
Número total de reclamos	20	14	15	10			
Resultado	60%	57%	40%	20%			
Meta	20%	20%	20%	20%			
Interpretación y análisis de tendencia:			Oportunidades de mejora (Acciones correctivas o preventivas)				
Trimestre 1:	El resultado es deficiente la cantidad de quejas repetidas es superior a los esperado			Entrevistar al personal sobre el entendimiento del proceso			
Trimestre 2:	La cantidad de quejas repetidas tiene una disminución pero continua deficiente			Realizar un seguimiento a la aplicación del formato			
Trimestre 3:	El resultado es satisfactorio pero no alcanza la meta propuesta			Involucrar más personal			
Trimestre 4:	Se logra el resultado esperado			Retroalimentar			
Responsable de la interpretación:	Técnico de sistemas logísticos			Destinatario de la medición:	Jefe de operaciones		
Responsable de la medición:	Supervisor de parqueadero						

Figura 4.5 - Formato de Hoja de Vida del Indicador

(Autor del proyecto, 2015)

4.3 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES

En el siguiente punto se presenta la propuesta para mejorar los procesos críticos del área de operaciones presentados en el numeral 3.4, una vez analizado los procesos actuales que mantiene Plaza de las Américas, se pudo evidenciar que dichos procesos se encuentran enfocados en la contratación de personal externo para realizar los trabajos, y del cobro de los servicios prestados, procesos que no hacen énfasis en las actividades destinadas al servicio del cliente.

Por lo mencionado se propone la mejora de los procesos en base a la satisfacción del cliente, para lo cual se describen actividades que van enfocadas a la realización de las actividades que realizan las personas encargadas de cada proceso, con el fin de dar un valor agrega al cliente y la empresa, de tal manera a encaminar las actividades que se realizan en Plaza de las Américas.

En el **anexo H** se realiza; la caracterización de los procesos, diagrama de flujo y el análisis de valor agregado de los procesos mencionados en el numeral 3.4. Además del análisis propuesta, se recomienda realizar un proceso de cobro de los servicios prestados, y uno de contratación con terceros.

4.3.1 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SERVICIO DE PARQUEO

En el capítulo III se presentó algunos de los problemas que tiene Plaza de las Américas con respecto al proceso de parqueo, teniendo en cuenta la era de la tecnología, se propone llevar a cabo la automatización del parqueadero favoreciendo la funcionalidad en tiempo y eficacia que genera la automatización a través de un sistema de cobro automático para parqueaderos el cuál elevará la calidad en la atención al cliente y agilizará la gestión en el servicio, ya que una de las características fundamentales es la autonomía que brinda.

Este sistema es universal, no necesita dispositivos en los vehículos ni tarjetas de abonado o tickets, tan solo requiere que los terminales de pago incorporen un teclado con números y letras (táctil o físico) para los usuarios con preferencia.

En el sistema de parqueo actualmente hay que seguir el siguiente proceso:

- 1) En la barrera de entrada, bajar ventanilla del coche, el personal toma el número de placa y le entrega el ticket y sube la ventanilla del coche.
- 2) Conservar el ticket hasta el momento de hacer el pago.
- 3) En la máquina de pago, entrega el ticket, paga y recoge el ticket.

El sistema de parqueadero propuesto lee la matrícula de los vehículos, por lo que se puede aprovechar esto para hacer innecesario el uso del ticket. El proceso se da a conocer en el **anexo H**, y da las siguientes ventajas.

Para el conductor, mucha más comodidad:

- 1) Evita subir y bajar la ventanilla (4 veces).
- 2) Evita tener que conserve el ticket hasta la salida.

Para el parking:

- 1) Evita la reposición de tickets.
- 2) Mayor agilidad de vehículos para entrar o salir del parking.

Con la propuesta se pretende mejorar el servicio al cliente evitando las filas que se generan en las afueras de la Plaza debido a que al ingreso del parqueadero el sistema automatizado proyectará la elección de dirigirse al parqueadero de la Veracruz o de la República en caso de que cualquiera de los parqueaderos se encuentren copados.

Adicional a lo anterior permitirá el control de los proveedores y de los vehículos de empleados, básicamente los empleados de la Plaza y locales que posean un vehículo tendrán que dirigirse al parqueadero de la Veracruz o de la República, de

tal manera que exista parqueaderos suficientes para usuarios de la Plaza y sus locales.

El análisis de la propuesta presentada nos da como resultado el resumen del análisis de valor agregado presentado en la tabla 4.3, cuyo beneficio es para el cliente y la empresa, evitando los inconvenientes que se producen con los clientes.

Tabla 4.3 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso Servicio de Parqueo

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	28,19
VAE	2.- Valor agregado empresa	19,97
P	3.- Preparación	26,55
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	5,06
I	6.- Inspección	20,23
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.3.2 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: MANEJO DE DESECHOS

Se pretende que la recolección de desechos que generan los restaurantes, cine, locales comerciales y clientes, se lleve a cabo mediante la separación de estos en los diferentes contenedores de colores de basura, que se localizarán en puntos estratégicos tanto en los locales como en la Plaza.

Actualmente Plaza de las Américas tiene un sistema de recolección de desechos, sin embargo el personal no tiene clara su utilización, al regirse por el diagrama de flujo, no se da a entender dichas actividades, debido a que en el diagrama no se

describen las actividades específicas que involucra el manejo de desechos, se propone la mejora del proceso en el **anexo H**.

La separación en la fuente de los residuos, es responsabilidad del generador, y se debe utilizar recipientes que faciliten su identificación, para posterior separación, acopio, aprovechamiento (reciclaje, recuperación o reutilización), o disposición final adecuada. La separación garantiza la calidad de los residuos aprovechables y facilita su clasificación por lo que, los recipientes que los contienen deben estar claramente diferenciados, (Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN 2841, Pág. 5 y 6: 2014), La identificación específica por colores de los recipientes de almacenamiento temporal de los residuos sólidos se definen de la siguiente manera (figura 4.6):







TIPO DE RESIDUO	COLOR DE RECIPIENTE	DESCRIPCIÓN
Orgánico / reciclables	 VERDE	Origen Biológico, restos de comida, cáscaras de fruta, verduras, hojas, pasto, entre otros.
Desechos	 NEGRO	Materiales no aprovechables: pañales, toallas sanitarias, Servilletas usadas, papel adhesivo, papel higiénico, Papel carbón desechos con aceite, entre otros. Envases plásticos de aceites comestibles, envases con restos de comida.
Plástico / Envases multicapa	 AZUL	Plástico susceptible de aprovechamiento, envases multicapa, PET. Botellas vacías y limpias de plástico de: agua, yogurt, jugos, gaseosas, etc. Fundas Plásticas, fundas de leche, limpias. Recipientes de champú o productos de limpieza vacíos y limpios.
Vidrio / Metales	 BLANCO	Botellas de vidrio: refrescos, jugos, bebidas alcohólicas. Frascos de aluminio, latas de atún, sardina, conservas, bebidas. Deben estar vacíos, limpios y secos
Papel / Cartón	 GRIS	Papel limpio en buenas condiciones: revistas, folletos publicitarios, cajas y envases de cartón y papel. De preferencia que no tengan grapas Papel periódico, propaganda, bolsas de papel, hojas de papel, cajas, empaques de huevo, envolturas.
Especiales	 ANARANJADO	Escombros y asimilables a escombros, neumáticos, muebles, electrónicos.

Figura 4.6 - Código de Colores Recipientes de Reciclaje

Elaborado por: Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN 2841

La propuesta de mejora presentada pretende concientizar a los usuarios y empleados de Plaza de las Américas al uso adecuado del manejo de desechos, además de cuidar su integridad y para el cuidado del medio ambiente, se tiene que hacer conciencia del reciclaje, el cual es un valor agregado para todos sean clientes, dueños, proveedores, etc.

En el resumen de análisis de valor agregado presentado en la tabla 4.4, se ve prácticamente un valor agregado igual entre los clientes y la empresa, como se mencionó el reciclaje es una actividad que favorece al planeta y por ende a sus habitantes. Adicional al trabajo realizado se recomienda realizar compostaje (Proceso de transformación de materia orgánica como abono natural) con los residuos y utilizar en jardines que la empresa realice para mejorar la apariencia de la misma.

Tabla 4.4 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso Manejo de Desechos

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	37,04
VAE	2.- Valor agregado empresa	32,41
P	3.- Preparación	9,26
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	13,89
I	6.- Inspección	7,41
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.3.3 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: LIMPIEZA

El centro comercial Plaza de las Américas busca generar buena imagen a todos sus locatarios y clientes, para lo cual se debe mantener la higiene adecuada y buena presentación de todas las instalaciones, sin embargo a lo largo de toda la

trayectoria laboral con la que cuenta esta empresa no ha sido posible controlar este servicio; debido a que el personal a cargo no conoce los procedimientos adecuados para desarrollar esta labor; además de llevar un inadecuado control en el manejo de insumos y materiales que requiere el personal de esta área.

A raíz de lo mencionado y al ser el personal de limpieza contratado por una empresa externa, es muy difícil de que dicho personal se sienta involucrado con la Plaza es por ello que se ha considerado una propuesta para mejorar, optimizar el uso de insumos y materiales de tal manera que todo el personal de limpieza sepa lo que debe hacer en cada caso **anexo H**.

La propuesta de mejora presentada pretende eliminar la demora que se tiene en la actividad de limpieza, básicamente consiste en guiar a los empleados en la actividad a realizar, con el fin de que se vuelvan guías de los empleados de los locales, ya que el mayor problema es la recolección de la basura en los locales.

Con esta propuesta se desea reducir el tiempo de demora de limpieza tanto de locales comerciales como de las instalaciones de la organización en un 20%, para lo cual en la tabla 4.5, se presenta el resumen del análisis de valor agregado propuesta

Tabla 4.5 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Limpieza

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	50,00
VAE	2.- Valor agregado empresa	24,39
P	3.- Preparación	10,98
E	4.- Espera	6,10
M	5.- Movimiento	8,54
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.3.4 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: REDES DE DATOS

En respuesta a la carencia de información que ofrece este proceso se ha enfocado en dividir en cuatro procesos, que benefician tanto a clientes de locales, usuarios de la plaza y empleados de la Plaza, dichos procesos son:

- Instalación y cambio de equipos informáticos.
- Soporte a Eventos.
- Instalación de Software o Respaldo de Información.
- Servicio de Internet.

El proceso que más sobresale en esta división y que prácticamente es un valor agregado para el usuario de Plaza de las Américas es el servicio de internet. La presente propuesta de mejora del servicio de Internet tiene como único objeto facilitar a los usuarios el conocimiento general de las actividades que realiza y de los productos y servicios que se ofrecen en Plaza de las Américas, facilitando el acceso sin complicadas contraseñas.

El cliente solo debe ingresar a la red mediante una red social por única vez y a partir de allí siempre que esté en el local podrá conectarse gratis a internet sin necesidad de volver a registrarse. En lugar de usar Internet como un costo, se usa como una herramienta de marketing para traer más clientes.

El sistema utiliza una única red por lo que el usuario que se haya registrado en un comercio con este sistema podrá ingresar en el wifi de otro local sin necesidad de volver a registrarse, un valor agregado para los locales es que cuando el usuario ingresa a internet se presenta publicidad de los diferentes locales evidenciando las diversas novedades que ofrece, además que el cliente si es extranjero puede seleccionar su idioma para poder observar lo mencionado.

Se propone ubicar una Isla de atención al cliente en la Plaza que sea la central a la cual puedan acudir si se presenta algún problema de servicios de internet, entre otros. En el **anexo H** se pone en consideración la propuesta realizada.

La propuesta de mejora, abarca cuatro procesos en relación al uno que existe y que no se encuentra enfocado al cliente, el primer proceso es el de “Instalación y Cambio de equipos”, este proceso enfoca sus actividades al trabajo que requieren los empleados que usan una computadora para realizar su trabajo, se espera que con esta propuesta se reduzcan los tiempos de atención a las necesidades que se les presente en la instalación o requerimiento de cambio de equipos, para lo cual se presenta en la tabla 4.6, el análisis propuesto de valor agregado.

Tabla 4.6 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Instalación y Cambio de Equipos Informáticos

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	50,56
VAE	2.- Valor agregado empresa	14,61
P	3.- Preparación	26,97
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	7,87
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

El segundo proceso es el “Soporte a eventos”, actividades que se realizan con frecuencia en el área de la Plaza, eventos organizados ya sean por la Plaza, por los locales o auspiciantes, se pretende que este proceso sea una actividad de emergencia en el caso de que la entidad a organizar el evento solicite un algún equipo referente a sistemas informáticos.

A través de esta propuesta se desea que las actividades que se enfocan al cliente tenga un valor agregado para el cliente de aproximadamente un 41,18% (tabla 4.7), valor que sin duda nos va ayudar a la fidelidad del cliente.

Tabla 4.7 - Resumen de Resultados - Mejora Procesos de Soporte a Eventos

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	41,18
VAE	2.- Valor agregado empresa	23,53
P	3.- Preparación	17,65
E	4.- Espera	5,88
M	5.- Movimiento	11,76
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

El tercer proceso en el cual se separó el proceso de redes de datos es “Instalación de software o respaldo de información”, proceso que pretende disminuir el tiempo de asistencia para instalar software o respaldar información, además de tener claro las actividades que debe realizar la persona encargada de sistemas de informáticos.

En este análisis básicamente se refiere a las necesidades del cliente interno, es decir al personal de la organización, se considera un valor agregado de 62,50% (tabla 4.8) debido a que es un proceso cuyas actividades son primordiales para el cliente en mantener la confidencialidad de la información en medios electrónicos y en el control de la utilización de software piratas que pueden dañar los equipos.

Tabla 4.8 - Resumen de Resultados - Mejora Procesos de Instalación de Software o respaldo de información

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	62,50
VAE	2.- Valor agregado empresa	6,25
P	3.- Preparación	25,00
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	6,25
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

Como último proceso que se propone en la parte de sistemas informáticos y que constaba dentro de un proceso llamado redes de datos se propone “Servicio de Internet”, propuesta que engloba a todos los usuarios de Plaza de Las Américas, ya que día a día las personas se involucran más en el uso de internet, el fin es atender a clientes no solo de locales, sino también a los usuarios de las áreas de la Plaza, para brindar un servicio personalizado.

A través del servicio personalizado lo que se trata es primero de enseñar que es de fácil acceso, que la publicidad que se presente al momento de iniciar a navegar no es algo molesto, al contrario es un medio de visualizar lo que ofrecen los locales sin tener que ir a preguntar de local en local, las actividades del proceso también incluyen evitar que se navegue por páginas prohibidas, con la propuesta de mejora del servicio se espera lograr el valor agregado para el cliente del 50,50% (tabla 4.9).

Tabla 4.9 - Resumen de Resultados - Mejora Procesos de Servicio de Internet

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	50,50
VAE	2.- Valor agregado empresa	45,54
P	3.- Preparación	3,96
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	0,00
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.3.5 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SISTEMAS ELÉCTRICOS

El proceso actual de sistemas eléctricos, no se encuentra enfocado a las actividades que deben realizar los técnicos, que básicamente son la realización del Mantenimiento Preventivo y Mantenimiento Correctivo, con el actual proceso no se enfoca al cliente, es sólo un proceso de contratación de servicios.

En el numeral 3.4, se presenta como un proceso crítico del área de operaciones el proceso de sistemas de elevación, este proceso hace referencia a los elevadores que tiene Plaza de las Américas, como se indicó en el párrafo anterior se enfoca a la contratación de servicios, es por ello que dicho proceso se unificó en el proceso de sistemas eléctricos debido a que al ser unos equipos que son manejados con energía eléctrica abarca en el mantenimiento preventivo o correctivo al que hace referencia el proceso propuesto en el **anexo H**.

La propuesta presentada pretende evitar paros imprevistos por falta de energía, lo que causaría la suspensión de actividades y por ende la pérdida de clientes, es por ello que en este proceso se enfoca a las actividades de mantenimiento preventivo, en el caso de alguna falla grave el mantenimiento correctivo,

actividades que aseguran el adecuado funcionamiento de los sistemas eléctricos y un valor agregado para el cliente aproximadamente de un 52,88%. Según el resumen presentado en la tabla 4.10.

Tabla 4.10 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Sistemas Eléctricos

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	52,88
VAE	2.- Valor agregado empresa	24,04
P	3.- Preparación	13,46
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	0,96
I	6.- Inspección	8,65
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.3.6 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SISTEMA DE GLP

En el presente proyecto se propone los procesos de distribución y carga de GLP cuya actividad principal es la distribución oportuna de gas centralizado y tanques de 15Kg, y que es considerada como el motor productivo para esta organización, para cumplir con este propósito se diseñó un proceso de distribución de GLP y un proceso de carga de GLP, **anexo H**, y de esta forma garantizar una alta disponibilidad de los equipos, y a su vez salvaguardar la seguridad de los usuarios.

En lo referente a gas centralizado, básicamente el enfoque que se realiza es a la carga que realiza el carro distribuidor y a la verificación de las medidas de seguridad que se debe tomar para realizar el traspaso del líquido a la bombona de gas, para evitar accidentes ya sea por fugas o averías en las líneas.

De igual manera para los tanques de 15Kg el enfoque se encuentra en la carga y distribución de los cilindros, contemplando el almacenaje, la revisión de tanques que se descarga, y especialmente la instalación del tanque cuando solicita el local, verificando que no existan fugas de gas que causen inconvenientes al comensal.

Al igual que el proceso de redes este proceso se lo ha dividido en dos partes uno es, “Carga del sistema de GLP” en el cual se establecen actividades de revisión cuando en el abastecimiento de GLP, con el fin de salvaguardar la integridad tanto de los usuarios de la Plaza como de los empleados, previniendo que se produzca algún tipo de accidente producto del suministro de GLP.

En el resumen de valor agregado de la tabla 4.11 se puede observar que el valor agregado para el cliente se encuentra en el 41,92%, no existe mucha diferencia con el valor agregado para la empresa, esto debido a que la seguridad sea tanto del cliente interno como externo es primordial, no existen preferencias toda vida es igual.

Tabla 4.11 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Carga del Sistema de GLP

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	41,92
VAE	2.- Valor agregado empresa	40,72
P	3.- Preparación	4,79
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	4,19
I	6.- Inspección	8,38
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

El segundo producto del proceso sistemas de GLP es la “Distribución de GLP”, enfocado a la seguridad en el manejo sea de distribución de gas centralizado

como en tanques de 15Kg, a más de velar por los intereses de la empresa en el cobro del servicio prestado.

Principalmente, lo que se trata de evitar es el mal uso de los tanques de GLP, hablamos de conexiones mal hechas, fugas, mangueras en pésimo estado. Por ser los locales y usuarios de los locales quienes corren peligro en caso de alguna avería en el sistema de gas a través de los tanques, mantener la seguridad de los clientes nos da un valor agregado alto de 48,48%, de acuerdo al resumen de la tabla 4.12.

Tabla 4.12 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Distribución de GLP

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	48,48
VAE	2.- Valor agregado empresa	26,26
P	3.- Preparación	7,07
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	10,10
I	6.- Inspección	8,08
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.3.7 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO: SISTEMA DE AGUA

La mejora propuesta se enfoca en el suministro de agua potable y en la necesidad de realizar trabajos para el tratamiento de aguas residuales y canalización, de tal manera de ofrecer un servicio adecuado a las necesidades tanto de la empresa como del cliente.

Con el proceso de suministro de agua potable se busca es evitar la carencia de agua en locales, aéreas comunales, baños para evitar que se paralicen por la falta del líquido, además de controlar el pago del servicio por parte de los locales.

En el proceso de sistema de agua se propone la separación en dos procesos: Distribución de agua y Proceso de tratamiento de aguas residuales y canalización. En el primero se pretende controlar que el suministro de agua sea eficiente, para evitar que tanto locales, como áreas comunales se vean impedidas de tener agua potable.

Al ser el agua un líquido vital para el consumo de los clientes tanto internos como externos, especialmente para los locales en el uso de preparación de alimentos, y en el usuario de la Plaza para su aseo personal, las actividades se enfocan a brindar aproximadamente un valor agregado del 49,41% ver tabla 4.13.

Tabla 4.13 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Distribución de Agua

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	49,41
VAE	2.- Valor agregado empresa	30,59
P	3.- Preparación	10,59
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	9,41
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

En el segundo proceso se pretende manejar de una mejor manera la solicitud que se requiera para la construcción de canalización o el tratamiento de aguas residuales para evitar olores desagradables que puedan salir de los diferentes desagües y que son incómodos para el usuario o comensal.

Se ha evidenciado especialmente en las cocinas de los locales, baños, el brote de olores desagradables al olfato, esto es debido a que las canalizaciones son mal realizadas ya que el desperdicio líquido que se desecha no tiende a circular. Pensando en esta anomalía se propone el proceso de Tratamiento de aguas residuales y canalización, de tal manera de que las actividades a realizar sean

favorables para el cliente como se presenta en el resumen de valor agregado de la tabla 4.14

Tabla 4.14 - Resumen de Resultados - Mejora Proceso de Tratamiento de Aguas Residuales y Canalización

	Tiempos totales	Método actual
	Composición de actividades	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	62,32
VAE	2.- Valor agregado empresa	29,71
P	3.- Preparación	3,62
E	4.- Espera	0,00
M	5.- Movimiento	4,35
I	6.- Inspección	0,00
A	7.- Archivo	0,00

Autor del proyecto (2015)

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA

Uno de los inconvenientes observados en algunas empresas de nuestro medio, es que, se dedican a un análisis y mejora de procesos pero su producto queda en documentos, sin tomar las medidas necesarias y dejándolo para posterior accionar, por lo cual la mejora propuesta incluye un detalle de las personas, actividades y tiempos que deben contemplarse en la consecución de las acciones de mejora. Las elaboración de las actividades de implementación se las ha establecido en semanas debido a que no se puede controlar el tiempo de las personas por lo cual las actividades propuestas se las realizará en un día dentro de la semana que le corresponde a cada una, las actividades dentro del cronograma se las estableció dentro de cuatro etapas como se describe a continuación:

4.4.1 PLANIFICACIÓN

En esta etapa se incluye todas las actividades relacionadas a la presentación del proyecto y a los recursos necesarios para lograr la implementación.

Reunión con las autoridades.- Para la presentación del proyecto se realiza una reunión con las autoridades entre las cuales se encuentran los directores de planificación, operaciones y los responsables de los diferentes departamentos.

Solicitar Recursos para Implementación.- Para la implantación de las mejoras es necesario solicitar los respectivos recursos económicos para la implementación.

Recibir recursos para Implementación.- Una vez recibido los recursos es necesario mantener controlado el gasto de dichos recursos, para lo cual se debe realizar una base de datos.

Elaboración y entrega de informativos para mejoras.- Con el objetivo de informar a los empleados, y locales de la plaza se establece la creación de un tríptico cuya información ayudará a la comprensión de la mejora de los procesos.

4.4.2 IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa el plan de implementación se ha dividido en actividades de acuerdo al proceso a mejorar, de forma general se realiza una descripción de las actividades que contempla dicha etapa.

Adquirir Materiales.- Una vez obtenido los recursos económicos, podemos empezar a la adquisición de los diferentes materiales y equipos para el funcionamiento del proceso.

Inducción al personal de las nuevas responsabilidades y tareas involucradas en el proceso.- Es de vital importancia realizar capacitaciones a todos los miembros de la empresa, pues de este modo les permite desempeñar mejor su trabajo, logrando contribuir con el desarrollo de cada empleado para cumplir futuras responsabilidades.

Crear equipo de trabajo.- En los procesos de parqueadero y limpieza por la cantidad de trabajadores se dispone crear equipos de trabajo de tal manera que colaboren con el seguimiento de la mejora de los procesos.

Ejecución de los procesos y sus mejoras.- La implementación de la mejora ayudará a mantener un proceso controlado de tal manera de satisfacer las expectativas del cliente.

Seguimiento de indicadores y mejoras.- Se debe verificar que los trabajadores de los diferentes procesos a mejorar llenen los formatos de manera consiente para lograr el objetivo propuesto, (**anexo I**).

4.4.3 EVALUACIÓN

El resultado de los indicadores propuestos nos ayudará a determinar las acciones a tomar.

Evaluación de información del seguimiento de realización de mejoras.- Al ser la primera evaluación lo que se espera es que la mejora propuesta alcance por lo menos un 70 % de resultados positivos.

Presentación de resultados finales.- Según los resultados obtenidos se podrá solicitar nuevos recursos para poder sostener esta mejora de los procesos y continuar con la mejora de otros procesos.

4.4.4 CORRECCIÓN

Una vez obtenido los resultados se tomará las respectivas acciones correctivas.

Establecer acciones correctivas e incentivos a las mejoras.- Muchas veces el personal no llena los formatos a conciencia por lo cual no se puede obtener resultados verdaderos, para ello se los puede incentivar para que lo hagan de mejor manera.

Aplicación de correctivos e incentivos a las mejoras.- Conforme los resultados obtenidos se establecerá y se aplicará las acciones correctivas e incentivos propuestos.

Difusión y retroalimentación de los resultados.- En esta difusión se espera que el resultado obtenido de la mejora alcance por lo menos un 85% de respuestas positivas.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN MEJORA DE PROCESOS																		
OUE (Actividades)	COMO (Métodos)	DONDE (Entidad de Parte)	CON QUÉ (Recursos)	CUANDO (Fechas)												QUIEN (Responsables)		
				MES 1			MES 2			MES 3			MES 4					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		S1	S2
1 PLANIFICACIÓN																		
1.1.1	Presentación del proyecto																	
1.1.1	Reunión con el Director de operaciones, Director de Planificación y los responsables de procesos para presentar el Proyecto	Sala de reuniones	Lap top, retroproyector, Pizarra															Autor del proyecto
1.1.2	Solicitar Recurso para Implementación	Departamento Financiero	Presupuesto para cada departamento															Director de Operaciones
1.1.3	Recibir recursos para Implementación	Departamento de Operaciones	Computadoras, Impresoras, muebles y enseres, resmas de papel, fotocopiadora															Director de Operaciones
1.1.4	Elaboración y entrega de informativos para mejoras	Departamento de Operaciones	Computadoras, papel, impresora, fotocopiadora															Autor del proyecto / jefes de los departamentos
2 IMPLEMENTACIÓN																		
2.1	Servicio de parqueadero																	
2.1.1	Adquirir sistema automatizado	Proveedor de equipos informáticos	Profomas															Director del operaciones / Autor del proyecto
2.1.2	Inducción al personal de las nuevas responsabilidades y tareas involucradas en el proceso	Sala de Reuniones	Lap top, retroproyector, Pizarra															Autor del proyecto
2.1.3	Crear equipo de trabajo	Sala de Reuniones	Computadoras, archivos															Jefe de Sistemas Logísticos / Autor del Proyecto
2.1.4	Ejecución de los procesos y sus mejoras	Estacionamientos	Formatos de Control															Jefe de Sistemas Logísticos / Autor del Proyecto
2.1.5	Seguimiento de indicadores y mejoras	Estacionamientos	Check list															Equipo de trabajo designado de parqueo
2.2	Manejo de desechos y Limpieza																	
2.2.1	Adquirir Material para reciclaje	Proveedor de Material para reciclaje	Profomas															Director del operaciones / Autor del proyecto
2.2.2	Inducción al personal de las nuevas responsabilidades y tareas involucradas en los procesos	Sala de reuniones	Lap top, retroproyector, Pizarra															Autor del proyecto
2.2.3	Crear equipo de trabajo	Sala de reuniones	Computadoras, archivos															Jefe de Sistemas Logísticos / Jefe de Sistemas Logísticos / Autor del Proyecto
2.2.4	Ejecución de los procesos y sus mejoras	Locales y Areas de la Plaza	Formatos de Control															Equipo de trabajo designado de Limpieza
2.2.5	Seguimiento de indicadores y mejoras	Locales y Areas de la Plaza	Check list															Equipo de trabajo designado de Limpieza

4.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de un sistema de Mejora Continua de Procesos en Plaza de las Américas se ha estimado el siguiente presupuesto basado en los precios actuales del mercado.

Tabla 4.15 - Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal	Total
Recurso Humano				\$ 3 200,00
Consultoría y capacitación	4 meses	\$ 800,00	\$ 3 200,00	
Bienes				\$4 720,00
Máquina de parqueo	1	\$4 000,00	\$ 4 000,00	
Recipientes de recolección (set de 3 contenedores)	4	\$150,00	\$600,00	
Herramientas (caja)	1	\$ 120,00	\$ 120,00	
Equipos de oficina				\$ 3 600,00
Laptop	2	\$ 1 200,00	\$2 400,00	
Proyector	1	\$ 1 200,00	\$1 200,00	
Papelería y útiles				\$ 110,00
Papel bond (resma)	10	\$ 5,00	\$50,00	
Bolígrafos	50	\$ 0,20	\$10,00	
Otros	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
Servicios básicos				\$ 300,00
Energía	1	\$ 200, 00	\$ 200, 00	
Internet	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
Otros gastos				\$ 1 700,00
Impresiones y fotocopias	1	\$100,00	\$100,00	
Refrigerios	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Otros	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
TOTAL				\$ 13 630,00

Autor del proyecto (2015)

Este presupuesto refleja la inversión que Plaza las Américas debe hacer durante los 4 meses de implementación, considerando un total de 40 personas a capacitar, el total de la inversión puede variar de acuerdo al número de personal a capacitar o de acuerdo a los recursos que la empresa deba adquirir.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis de la situación actual permitió evidenciar que los procesos de Plaza de las Américas no se encuentran bien definidos, por lo cual los trabajadores no llegan a comprender como funciona el proceso, lo que hace necesario que se mejore la caracterización de los procesos (ver anexo H), para su mejor entendimiento.
- Se evidencia que un 30% de los clientes al momento de ingresar desconocen dónde parquear su vehículo, por lo que es necesario automatizar el sistema de parqueo de tal manera que por lo menos el 70% de los visitantes conozcan su lugar de parqueo.
- Tras la implementación de la mejora de los procesos priorizados del área de Operaciones que abarca un 30% del total de procesos de Plaza de las Américas, una vez obtenido los resultados de acuerdo al cronograma propuesto en la figura 4.6, se pretende lograr la mejora del 100% de los procesos en un año de acuerdo a la disponibilidad de recursos.
- Con la mejora de los procesos críticos del Área de Operaciones, los directivos encaminarán sus estrategias a una nueva visión para lograr un objetivo general.
- Mediante la caracterización de los procesos y el enfoque que se da al desglosar las actividades según el ciclo PHVA (Ver anexo H), se lograra que el

- personal identifique que actividades le corresponden a cada uno de acuerdo a su jerarquía.
- La mejora de los procesos será notoria ante la percepción del cliente por la forma ordenada con la cual se van a ejecutar las actividades creando un ambiente ordenado, limpio y seguro.
- El establecimiento y seguimiento de indicadores permitirá tomar acciones correctivas a los procesos mal ejecutados, con esto se logrará reducir costos en un 20%, en cuanto a quejas por sustracción de objetos de autos, desperdicio de material de limpieza, mal manejo de desechos y demás gastos que ocurren en los procesos sin control.
- Reconocer al personal con incentivos ayudará a que el trabajador tome interés en el seguimiento de los indicadores, y así brindar un buen servicio.
- Con la automatización del parquimetro en el ingreso y salida los automoviles circularán de forma eficiente, además de que los clientes podrán decidir si permanecen en espera o se derivan a otro estacionamiento sin necesidad de esperar que uno de los trabajadores de la Plaza se acerque a comunicarles que el parqueadero se encuentra lleno, con esta mejora se logrará aumentar la afluencia de visitantes en un 25%.
- Si comparamos el valor agregado para el cliente de los procesos actuales con los procesos ha mejorar, se estima un incremeto de aproximadamente un 30%, lo que sería positivo pues se trata de una emresa cuyo producto es un servicio y sus actividades deben ir enfocadas al cliente.
- Toda organización no funciona sin un personal comprometido, es por ello que el personal debe ser capacitado, para lo cual en el plan de implementación de procesos (figura 4.6.), esto hará que el personal se sienta parte de la organización.

- El cumplimiento del 100% del cronograma de implementación es vital para el desarrollo de las actividades que se realizan en plaza de las Américas por parte del personal de operaciones, los resultados ayudarán a que se mejoren los demás procesos faltantes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario separar como un nuevo proceso la contratación de terceros, debido a que en los procesos actuales las actividades se encuentran mezcladas, tanto las que pertenecen a la contratación de terceros, como las de contabilidad y seguros.
- Se debería eliminar la subcontratación de personal de limpieza y seguridad, debido a que el personal no se siente parte de la organización, razón por la cual no ponen énfasis en las actividades que realizan lo que conlleva a una Plaza descuidada.
- Se recomienda analizar los procesos del área administrativa para realizar mejoras y reducir la burocracia en los trámites realizados por los arrendatarios.
- Una vez obtenido los resultados de la mejora de los procesos se recomienda establecer una reunión con los dueños de los locales, para fomentar el trabajo bajo un esquema de mejora continua.
- Se debe elaborar la documentación de una forma amigable y entendible direccionada a todos los niveles de instrucción del personal con los que cuenta Plaza de las Américas
- Se podría establecer contacto con el municipio para averiguar sobre las actividades de reciclaje que se está realizando.

- Se recomienda rotar al personal cada cuatro meses en la supervisión del seguimiento de indicadores de tal manera de que tome conciencia de la importancia del objeto de un indicador.
- Se recomienda elaborar un sistema informático capaz de compartir información de la cantidad de clientes que consumen en cada local. de modo que Plaza de las Américas como arrendatario promueva una estrategia para atraer clientela a los locales menos visitados y así evitar la separación del Local de la Plaza.
- Con el objeto de incentivar al reciclaje es necesario incluir en el proceso de manejo de desechos un plan de incentivos para el personal, que cuando mayor reciclaje se realice este pueda obtener un reconocimiento de manera que se sienta motivado y satisfecho del trabajo que realiza.
- Se recomienda que cada local realice un proceso de Atención al Cliente, de tal manera que el personal de Plaza de Las Américas se asocie a las actividades que ellos plantean y así poder funcionar como uno solo enfocado al cliente.
- Se debe establecer un plan de inspección de locales que debe ser ejecutado por lo menos una vez al mes para verificar limpieza, instalaciones en mal estado, fugas de gas, etc. De esta manera se precautela la seguridad de los clientes.
- Se debe realizar un cronograma de Auditorías Internas, que se ejecuten al menos una vez al año para evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión y proponer mejoras, con la participación de un delegado de cada área.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AENOR. (2003). *Guía para la implantación de Sistemas de Indicadores, UNE 66175*, Madrid, España: AENOR
- Agudelo L, F. & Escobar, J. (2007). *Gestión de Procesos*. Medellín, Colombia: Kimpres Ltda.
- Albrecht, K. (2004). *La excelencia en el servicio*. Bogotá, Colombia
- Bravo C, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución S.A.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prince – Hall
- Harrigton J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill-Interamericana.
- Harrigton, J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*: MacGraw-Hill
- Krajewski, I., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Mariño, N. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Editorial Alfaomega.
- Trischler, E. (1998). *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*. México: Ediciones Gestión 2000.

Documentos Electrónicos

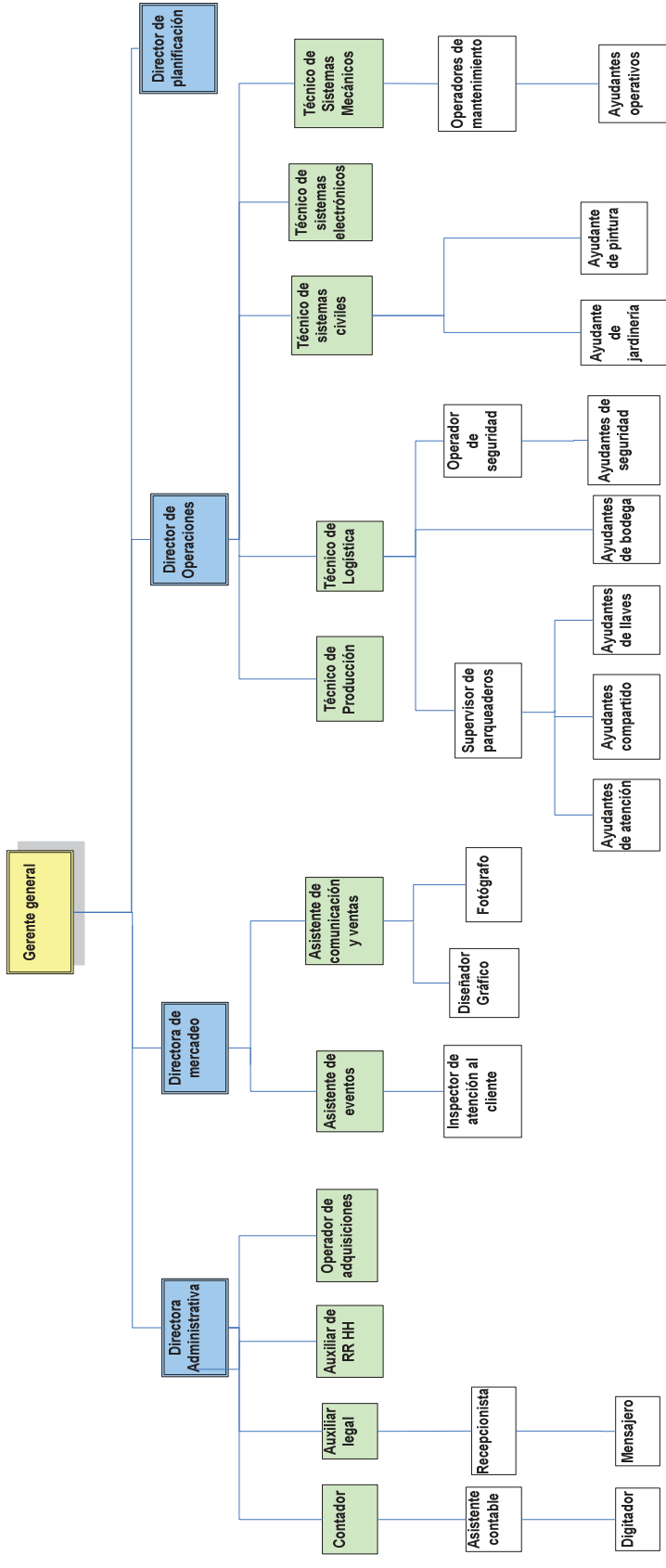
- Overa, H. (26 de Febrero de 2002). *Gestión por Procesos en el Sistema Santario Público de Andalucía*. Recuperado el 23 de Junio de 2012, de http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos.pdf.
- Ortiz, M. (2000). *Gestión por procesos: Herramientas para la mejora de Centros Educativos*. Recuperado el 15 Agosto del 2014, de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/.../Gestión%20por%20procesos>.
- Duque, G. (2008). *Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=569
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). *Guía para la Identificación y análisis de los Procesos*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf.
- Administración Pública federal. (2008). *Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent.pdf>.
- Maldonado, A. (2011). *Gestión de Procesos*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de http://www.cein.es/pdf_documentacion/innovacion/herramientas12.pdf

ANEXOS

ANEXO A

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

Organigrama estructural



ANEXO B

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

PROCESOS DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

	FORMATO DE CONTROL DE PROCESO PLAZA INTELIGENTE Lista de responsables de procesos	Emitido: 28/05/2010
		Fecha: 15/06/2010
		Código: P-LRP-01
		Página: 1 1
		Edición: 002

Área	Responsable	Código	Proceso
Planificación (Planear) Coordina: Julio Olmedo	Paco Salazar (Gerencia General)	P99	Dirección ejecutiva
		P2	Directorio BPM2ISO
		P3	Planeación de entretenimiento
	Julio Olmedo (Director de Planificación)	P4	Inversiones
		P5	Mantenimiento del SGCP
Administrativa (Ajustar) Coordina: Elena León	Elena León (Directora Administración)	A99	Dirección de Administración
		A1	Gestión Financiera
	Ruth Parra (Contabilidad)	A2	Contabilidad
		A3	Aseoría Legal
	Elena León (Auxiliar Legal)	A4	Seguros
		A5	Correspondencia
	Verónica Montufar (Auxiliar RRHH)	A6	RRHH
Mauricio Salazar (Operador adquisiciones)	A7	Adquisiciones	
Mercadeo (Verificar) Coordina: Mónica Weiser	Mónica Weiser (Directora Mercadeo)	M99	Dirección de Mercadeo
		M2	Ventas
	Mónica Weiser (Asistente Ambiente y Eventos)	M3	Atención al cliente
		M4	Ambiente
		M5	Hospitalidad
	Isabel Bravo (Asistente Comunicación y Ventas)	M6	Comunicación
Operaciones (Hacer) Coordina: Francisco Palacios	Francisco Palacios (Director de Operaciones)	O99	Dirección de Operaciones
		O2	Obras Cíviles
		O3	Mobiliario y montajes
		O4	Jardinería
	Xavier Echeverría (Técnico en Producción)	O5	Producción de eventos
	Leonardo Martínez (Técnico en Sistemas electrónicos)	O6	Sistemas audiovisuales
		O7	Sistemas de telecomunicación
		O8	Sistemas eléctricos
		O9	Redes de datos
	Roberto Ponce (Técnico en Sistemas mecánicos)	O10	Sistemas de elevación
		O11	Sistemas de agua
		O12	Sistemas de GLP
		O13	Climatización
	Patricio Salazar (Técnico en Sistemas logísticos)	O14	Bodegas
		O15	Servicio de parqueo
		O16	Vigilancia
		O17	Contingencia
		O18	Limpieza
		O19	Manejo de desechos
		O20	Sanitización

Usuario	Personal Plaza de Las Américas	Homologado Julio Olmedo Planificación	
---------	-----------------------------------	---	---

ANEXO C

MATRIZ DE DECISIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

MATRIZ DE DECISIÓN

NÚMERO	NOMBRE DEL PROCESO	SUCEPTIBILIDAD AL CAMBIO	DESEMPEÑO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPACTO EN EL CLIENTE	TOTAL
1	Obras civiles	2	2	3	3	10
2	Mobiliario y montajes	2	2	3	3	10
3	Jardinería	1	1	2	2	6
4	Producción de eventos	2	2	2	2	8
5	Sistemas audiovisuales	2	2	2	2	8
6	Sistemas de telecomunicación	2	2	2	2	8
7	Sistemas eléctricos	4	4	5	5	18
8	Redes de datos	4	4	5	5	18
9	Sistemas de elevación	4	4	5	5	18
10	Sistemas de agua	4	4	5	5	18
11	Sistemas GLP	4	4	5	5	18
12	Climatización	3	2	2	3	10
13	Bodegas	2	2	2	2	8
14	Servicio de parqueadero	4	4	5	5	18
15	Vigilancia	3	3	4	5	15
16	Contingencia	3	3	4	5	15
17	Limpieza	4	4	5	5	18
18	Manejo de desechos	4	4	5	5	18
19	Sanitización	3	2	3	3	11

ANEXO D

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

PROBLEMA	A	B	C	D	E	F	G	H
H	H	H	H	H	H	F	H	H
G	G	G	G	G	G	F	5	
F	F	F	F	F	F	7		
E	A	B	E	E	2			
D	A	B	D	1				
C	A	B	0					
B	B	4						
A	3							

ANEXO E

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE SERVICIO DE PARQUEO	

PROCESO: Servicio de parqueadero	RESPONSABLE: Técnico de sistemas logísticos
OBJETIVO: Gestionar el adecuado estacionamiento, cuidado y vigilancia de los vehículos de Público, Locales, Auspiciantes, empleados y Empresas usuarias de los parqueaderos de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento	

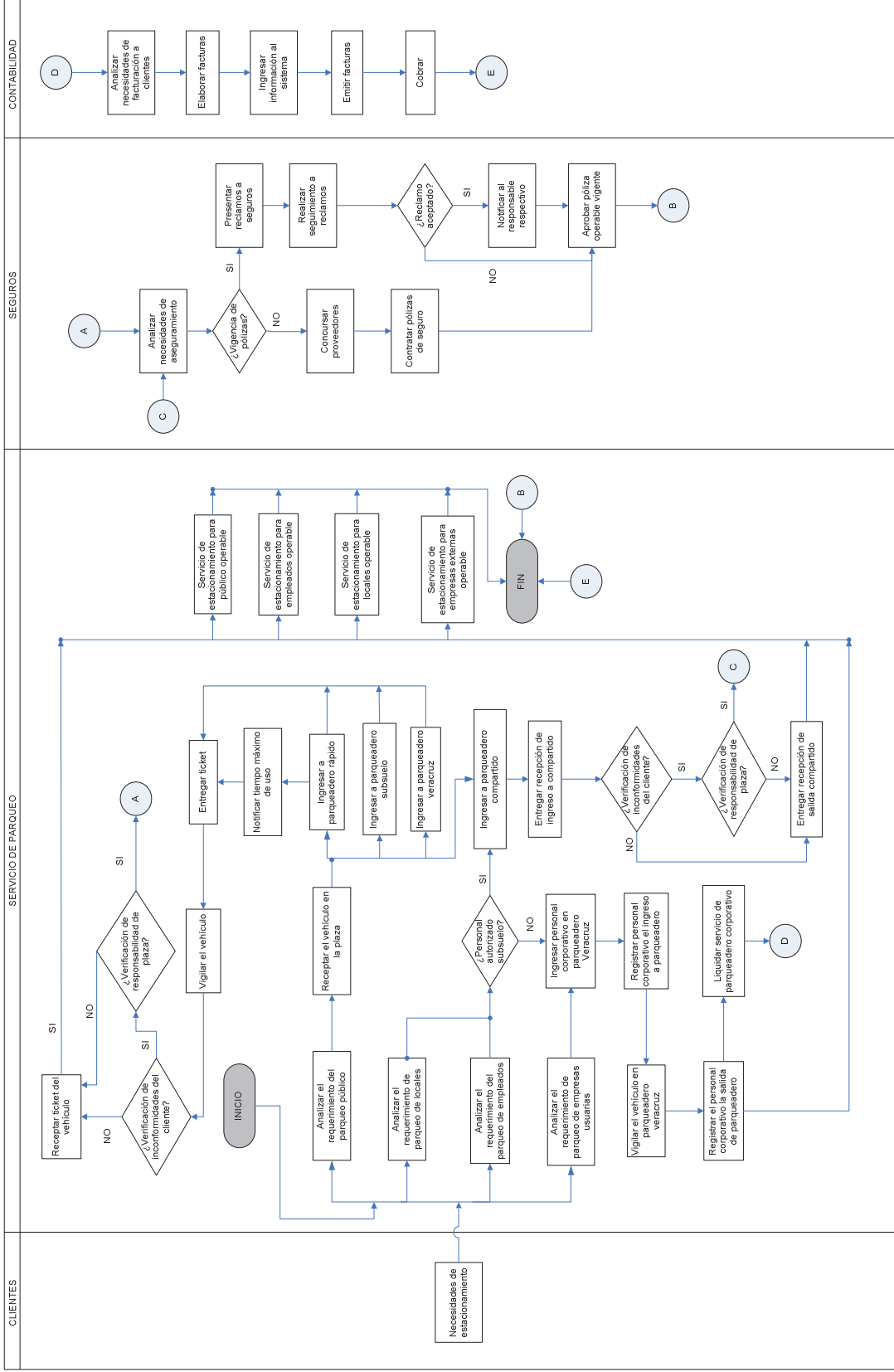
ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de estacionamiento de público • Necesidades de estacionamiento de empleados • Necesidades de estacionamiento de empresas usuarias • Necesidades de estacionamiento de locales • Servicios de empresas especializadas • Insumos, herramientas y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de estacionamiento de público operable • Servicio de estacionamiento de empleados operable • Servicio de estacionamiento de empresas usuarias operable • Servicio de estacionamiento de locales operable


PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación
HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor de parqueaderos, ayudantes de parqueadero
Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
T-O15-01	Procedimiento para conteo de clientes por vehículo
T-O15-02	Compartido
T-O15-02 ^a	Compartido Zonificación – Plano
T-O15-03	Control de vehículos abiertos
T-O15-04	Operación en hora pico
T-O15-04 ^a	Operación en hora pico – Plano
T-O15-05	Parqueo Progresivo
T-O15-05 ^a	Parqueo Progresivo – Plano
T-O15-06	Reservación de sitios de parqueo



	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE MANEJO DE DESECHOS	

PROCESO: Manejo de desechos	RESPONSABLE: Técnico de sistemas logísticos
OBJETIVO: Gestionar el mantenimiento de los desechos producidos por la operación en niveles y condiciones adecuadas para no obstaculizar las actividades de locales, auspiciantes, público y empleados de Plaza de Las Américas libres de desechos, a través de un proceso en constante mejoramiento que cumpla con las regulaciones ambientales de la ciudad	

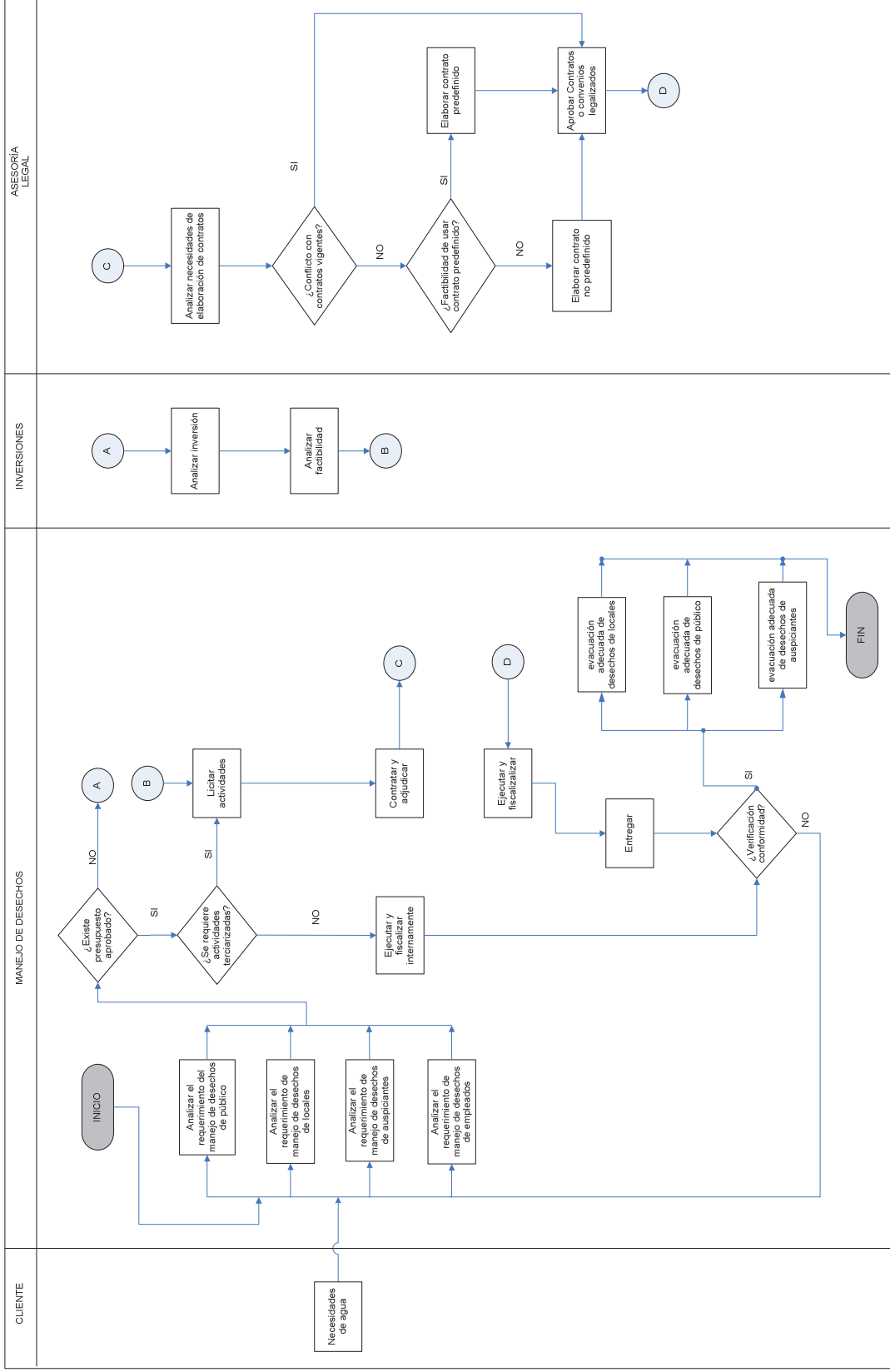
ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de manejo de desechos de locales • Necesidades de manejo de desechos de auspiciantes • Necesidades de manejo de desechos de público • Necesidades de manejo de desechos de empleados • Servicios de empresas especializadas • Insumos, herramientas y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Evacuación adecuada de desechos de locales • Evacuación adecuada de desechos de auspiciantes • Evacuación adecuada de desechos de público • Evacuación adecuada de desechos de empleados

PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones, Inspectores de atención al cliente

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
T-O19-01	Informe ambiental
T-O19-02	Evaluación de riesgos
T-O19-03	Análisis de desechos
T-O19-04	Manual de gestión de residuos




CLIENTE

MANEJO DE DESECHOS

INVERSIONES

ASESORIA LEGAL

	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE LIMPIEZA	

PROCESO: Limpieza	RESPONSABLE: Técnico de sistemas logísticos
OBJETIVO: Gestionar el mantenimiento de las instalaciones físicas visibles comunales y de servicio libres de contaminación, para que estén en condiciones de ser usados por locales, auspiciantes, público y empleados de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento	

ENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de limpieza de instalaciones comunales • Necesidades de limpieza de instalaciones de servicio • Servicios de empresas especializadas • Insumos, herramientas y materiales

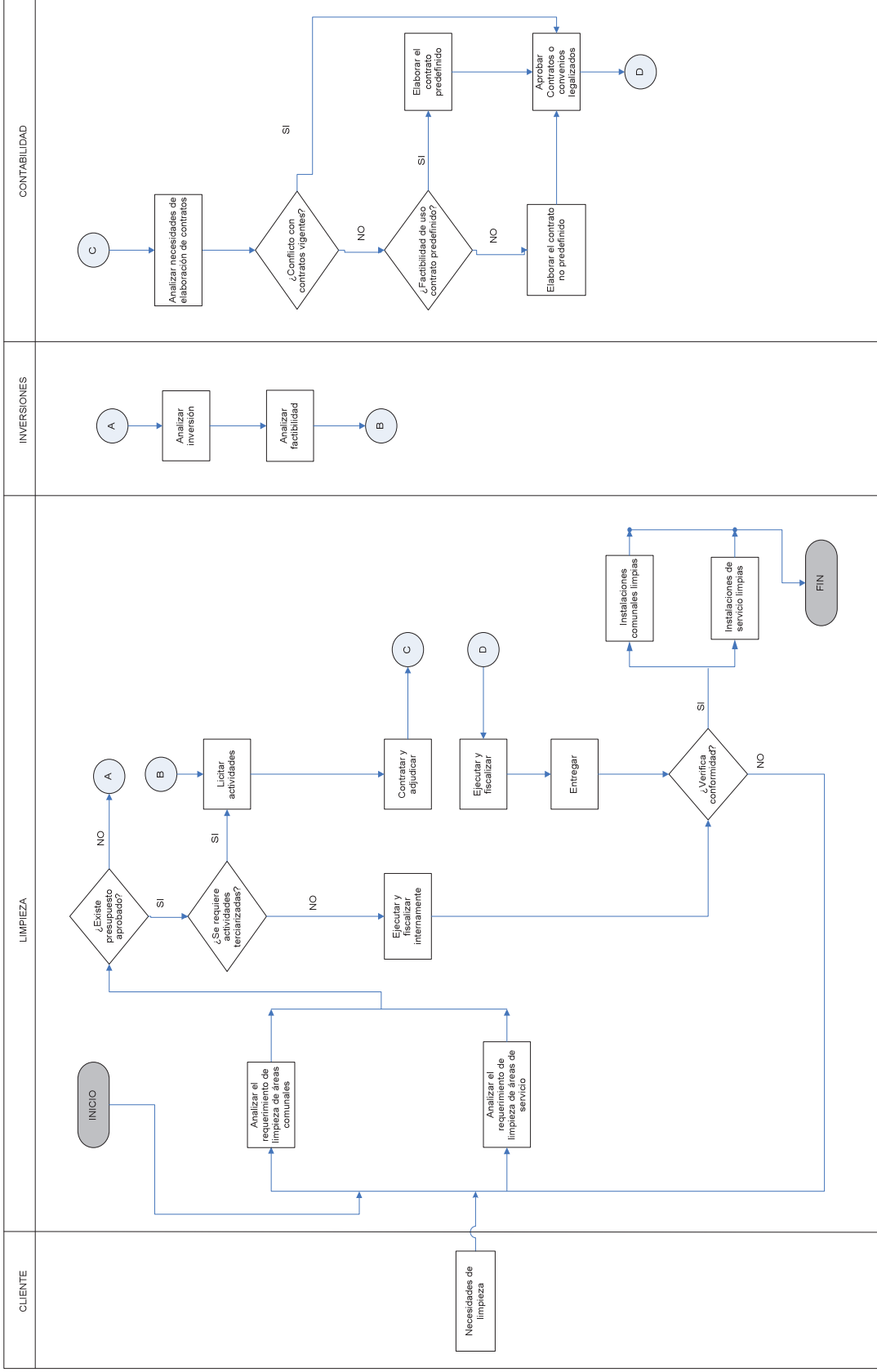
SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones comunales limpias • Instalaciones de servicio limpias


PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: accesorios de limpieza, equipo de protección personal, radios de comunicación
HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor de parqueaderos, ayudantes de parqueadero Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
T-O18-01	Inventario de actividades de limpieza



	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE REDES DE DATOS	

PROCESO: Redes de datos	RESPONSABLE: Técnico de sistemas electrónicos
OBJETIVO: Gestionar el máximo rendimiento operativo de los sistemas de comunicación e información electrónica de locales, clientes externos y empleados a través de redes de datos, operadas a través de un proceso en constante mejoramiento	

ENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de comunicación electrónica de datos • Necesidades de información electrónica • Servicios de empresas especializadas • Insumos, materiales y herramientas

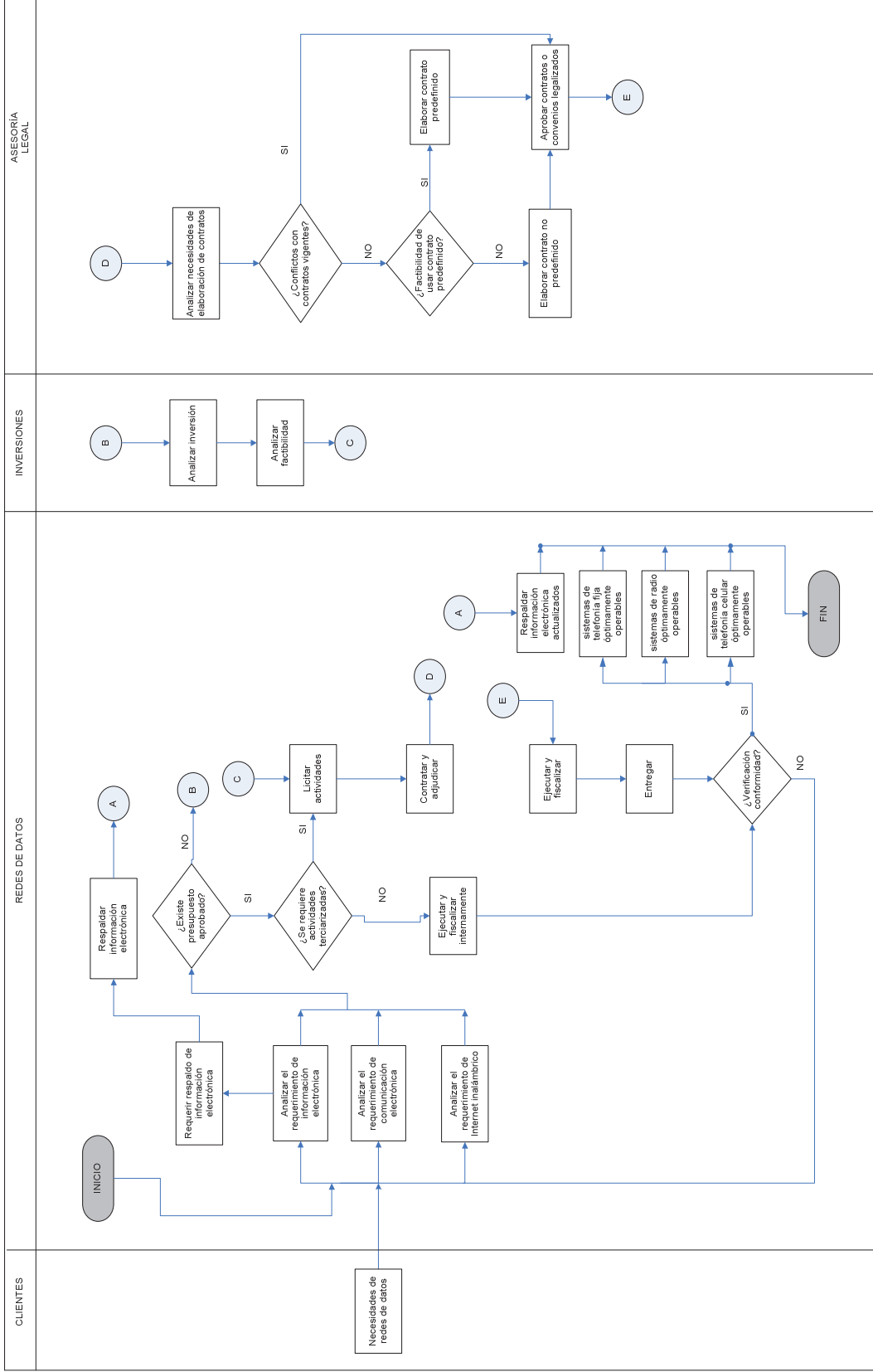
SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de comunicación electrónica de datos, operables • Sistemas de información electrónica operables


PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación
HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor escénico
Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
N-I-UIR-01	Uso interno red de datos
H-S-FIS-01	Inventario de software



	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE SISTEMAS ELÉCTRICOS	

PROCESO: Sistemas eléctricos	RESPONSABLE: Técnico de sistemas electrónicos
OBJETIVO: Gestionar el máximo rendimiento operativo de energía eléctrica e iluminación, orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento	

ENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de alimentación eléctrica • Necesidades de iluminación • Necesidades de energía de emergencia • Servicios de empresas especializadas • Insumos, materiales y herramientas

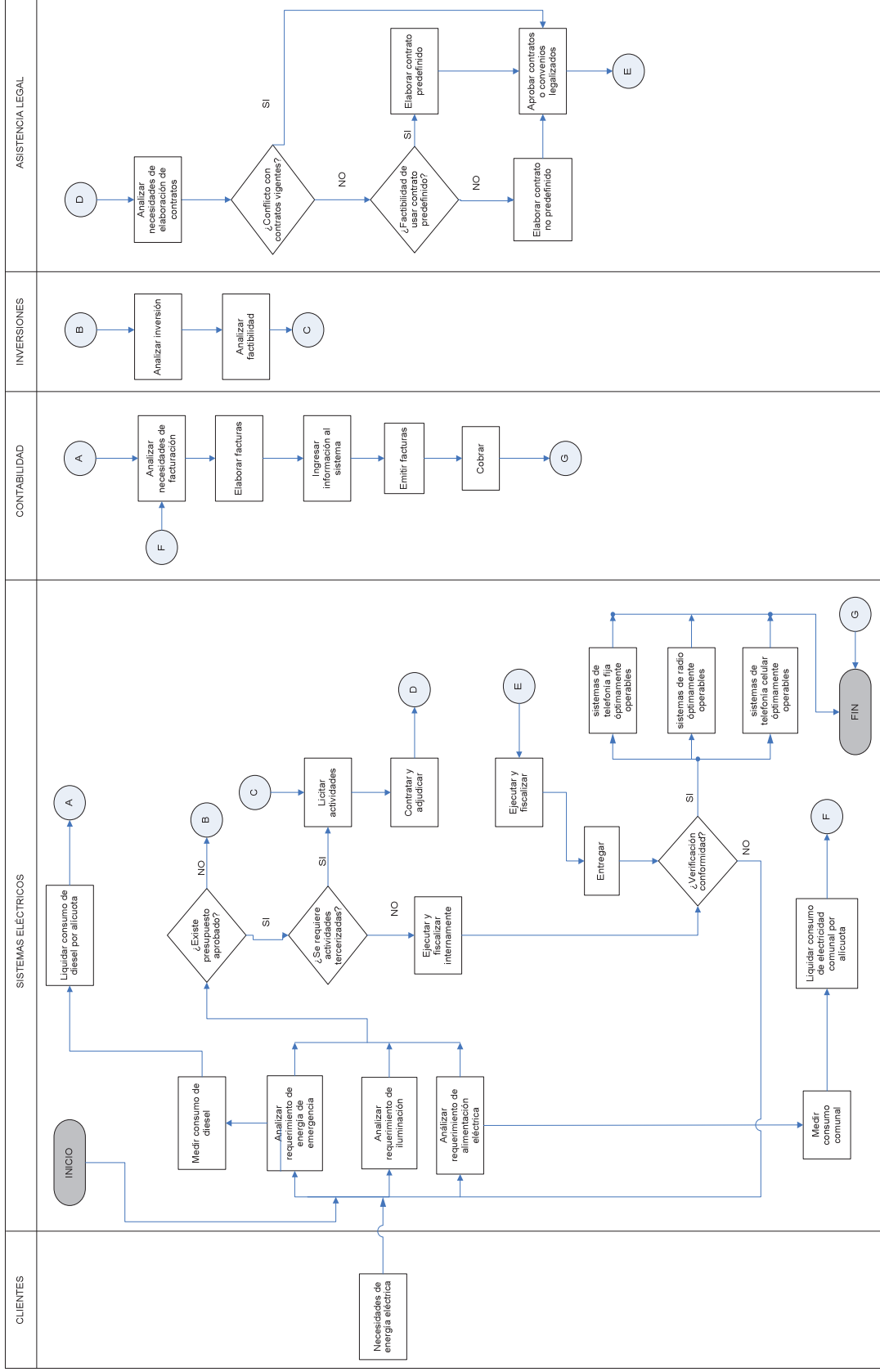
SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de alimentación eléctrica óptimamente operables • Sistemas de iluminación óptimamente operables • Sistemas de energía de emergencia óptimamente operables


PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal
HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor escénico Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
T-O08-01	Encendido de luminarias
T-O08-02	Energía Eléctrica
T-O08-03	Energía Eléctrica – Esquema
T-O08-04	Manual Iluminación



	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE SISTEMAS GLP	

PROCESO: Sistemas GLP	RESPONSABLE: Técnico de sistemas mecánicos
OBJETIVO: Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de gas centralizado o descentralizado, orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento	

ENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de sistemas de gas centralizado • Necesidades de sistemas de gas descentralizado • Repuestos y partes • Servicio de empresas especializadas

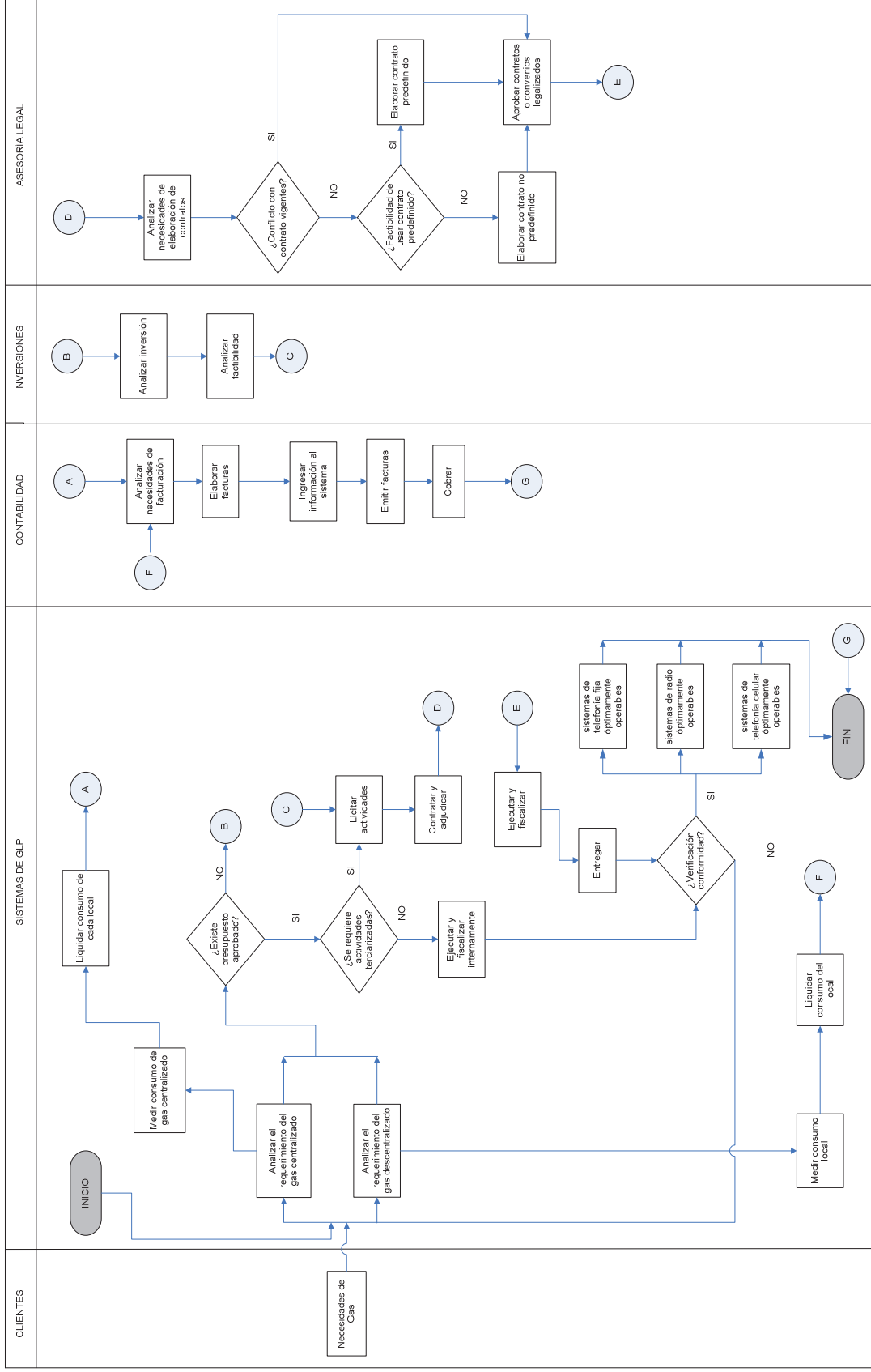
SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gas centralizado operables • Sistemas de gas descentralizado operables


PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal
HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de mantenimiento
Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
T-O12-01	GLP Centralizado
P-O-CNT-01	Nivel del tanque de gas centralizado



	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE SISTEMAS DE AGUA	

PROCESO: Sistemas de agua	RESPONSABLE: Técnico de sistemas mecánicos
OBJETIVO: Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de manejo de agua (potable, lluvia o servida) orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento.	

ENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de sistemas de agua potable • Necesidades de sistemas de agua lluvia • Necesidades de sistemas de agua servida • Repuestos y partes • Servicio de empresas especializadas

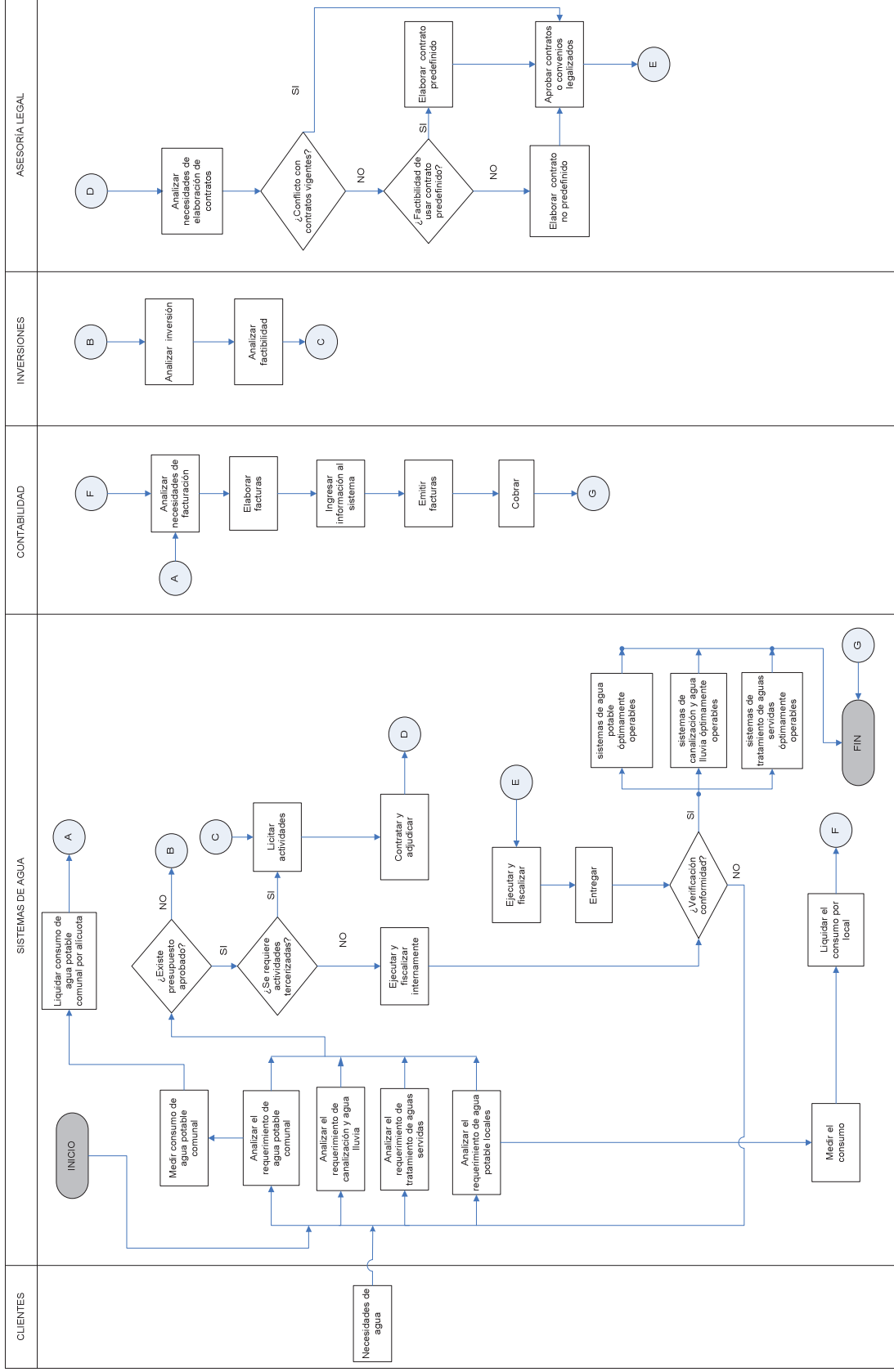
SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de agua potable operables • Sistemas de agua lluvia operables • Sistemas de agua servida operables


PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal
HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
T-O11-01	Agua Potable



	PLAZA DE LAS AMERICAS
	GESTIÓN DE OPERACIONES
CARACTERIZACIÓN DE SISTEMAS DE ELEVACIÓN	

PROCESO: Sistemas de elevación	RESPONSABLE: Técnico de sistemas mecánicos
OBJETIVO: : Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de elevación orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados, de Plaza de Las Américas a través de un proceso en constante mejoramiento	

ENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de sistemas de elevación • Repuestos y partes • Servicio de empresas especializadas

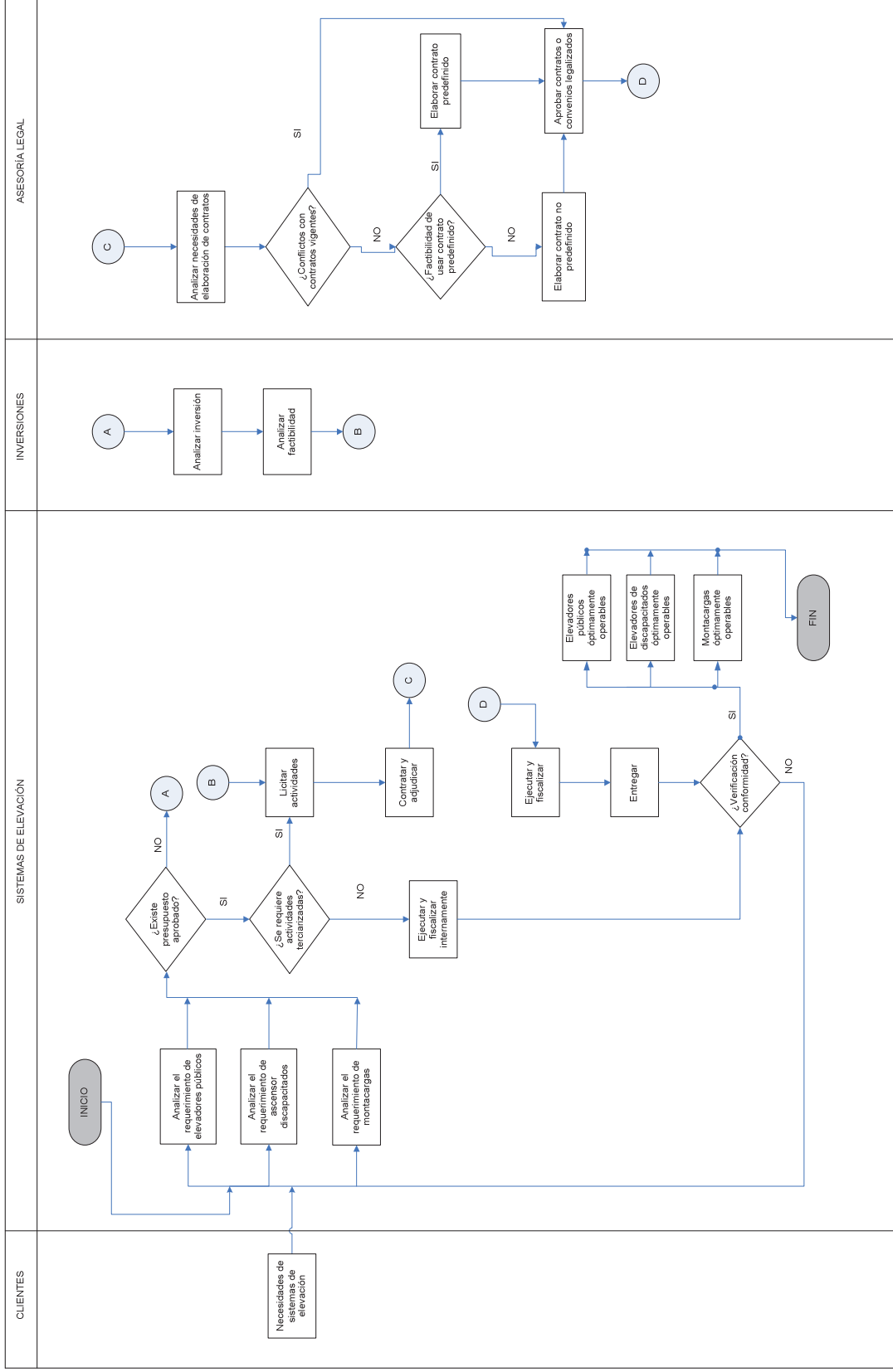
SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de elevación operables

PROVEEDORES	REF
INTERNOS : Todos los procesos	

CLIENTES	REF
INTERNOS: Todos los procesos	

RECURSOS
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal
HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de mantenimiento
Colaboradores indirectos: Director de Operaciones

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
PDP-O10-DF	Sistemas de elevación



ANEXO F

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE PLAZA DE LAS AMÉRICAS

F. SERVICIO DE PARQUEO

Organización: Plaza de las Américas										
Proceso: Servicio de Parqueo										
Situación: Actual										
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X						Analizar el requerimiento del parqueo público	10	
2		X						Analizar el requerimiento de parqueo locales	5	
3		X						Analizar el requerimiento del parqueo de empleados	5	
4		X						Analizar el requerimiento de parqueo de empresas usuarias	10	
5			X					Receptar el vehículo en la plaza	3	
6					X			Ingresar a parqueadero rápido	5	
7					X			Ingresar a parqueadero subsuelo	5	
8					X			Ingresar a parqueadero veracruz	8	
9				X				Entregar ticket	2	
10						X		Vigilar el vehículo	30	
11				X				Receptar ticket del vehículo	1	
12					X			Ingresar a parqueadero compartido	8	
13				X				Entregar recepción de ingreso a compartido	2	
14				X				Entregar recepción de salida a compartido	4	
15					X			Ingresar personal corporativo en parqueadero veracruz	2	
16							X	Registrar personal corporativo al ingreso a parqueadero	2	
17							X	Vigilar el vehículo en parqueadero veracruz	30	
18							X	Registrar el personal corporativo la salida de parqueadero	2	
19		X						Analizar necesidades de aseguramiento	20	
20			X					Revisión de carpetas proveedores	120	
21		X						Estudiar contratación de pólizas de seguros	120	
22					X			Presentar reclamos a seguros	120	
23						X		Realizar seguimiento a reclamos	240	
24		X						Notificar al responsable respectivo	20	
25			X					Aprobar póliza operable vigente	60	
26						X		Analizar necesidades de facturación a clientes	10	
27			X					Elaborar facturas	5	
28							X	Ingresar facturación al sistema	5	
29					X			Emitir facturas	3	
30		X						Cobrar	5	
									862	

Tiempos totales			Método actual	
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	8	195	23
P	Preparación	4	188	22
E	Espera	4	9	1
M	Movimiento	11	151	18
I	Inspección	4	310	36
A	Archivo	3	9	1
<hr/>				
TT	Tiempo total		862	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		195	
IVA	Índice de valor agregado		23 %	

H. MANEJO DE DESECHOS

Organización: Plaza de las Américas									
Proceso: Manejo de desechos									
Situación: Actual									
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Analizar el requerimiento del manejo de desechos del público	20
2		X						Analizar el requerimiento del manejo de desechos de locales	10
3		X						Analizar el requerimiento del manejo de desechos de auspicantes	10
4		X						Analizar el requerimiento del manejo de desechos de empleados	10
5			X					Licitación actividades	10
6			X					Contratar y adjudicar	60
7							X	Ejecutar y fiscalizar	60
8					X			Entregar	60
9							X	Ejecutar y fiscalizar internamente	60
10							X	Analizar inversión	120
11							X	Analizar factibilidad	120
12							X	Analizar necesidades de elaboración de contratos	60
13			X					Elaborar contrato predefinido	60
14			X					Elaborar contrato no predefinido	60
15		X						Aprobar contratos o convenios legalizados	60
									780

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	5	110	14
P	Preparación	4	190	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	8
I	Inspección	5	420	54
A	Archivo	0	0	0
TT	Tiempo total		780	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		110	
IVA	Índice de valor agregado		14%	

G. LIMPIEZA

Organización: Plaza de las Américas									
Proceso: Limpieza									
Situación: Actual									
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Analizar el requerimiento de limpieza de áreas comunales	10
2		X						Analizar el requerimiento de limpieza de áreas de servicio	10
3			X					Licitación actividades	10
4			X					Contratar y adjudicar	60
5						X		Ejecutar y fiscalizar	60
6						X		Ejecutar y fiscalizar internamente	60
7					X			Entregar	60
8						X		Analizar inversión	120
9						X		Analizar factibilidad	120
									510

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	2	20	4
P	Preparación	2	70	14
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	12
I	Inspección	4	360	71
A	Archivo	0	0	0
TT	Tiempo total		510	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		20	
IVA	Índice de valor agregado		4%	

B. REDES DE DATOS

Organización: Plaza de las Américas									
Proceso: Redes de datos									
Situación: Actual									
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Analizar requerimiento de información electrónica	10
2		X						Analizar requerimiento de comunicación electrónica	10
3		X						Análizar requerimiento de internet inalámbrico	10
4			X					Requerir respaldo de información electrónica	5
5							X	Respalda información electrónica	20
6			X					Licitación actividades	10
7			X					Contratar y adjudicar	60
8							X	Ejecutar y fiscalizar	60
9							X	Ejecutar y fiscalizar internamente	60
10					X			Entregar	60
11							X	Respalda información electrónica actualizados	60
12							X	Analizar inversión	120
13							X	Analizar factibilidad	120
14							X	Analizar necesidades de elaboración de contratos	60
15			X					Elaborar contrato predefinido	60
16			X					Elaborar contrato no predefinido	60
17		X						Aprobar contratos o convenios legalizados	60
									845

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	4	90	11
P	Preparación	5	195	23
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	7
I	Inspección	5	420	50
A	Archivo	2	80	9
TT		Tiempo total		845
TVA		Tiempo de valor agregado		90
IVA		Índice de valor agregado		11%

A. SISTEMAS ELÉCTRICOS

Organización: Plaza de las Américas										
Proceso: Sistemas eléctricos										
Situación: Actual										
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X						Analizar requerimiento de energía de emergencia	10	
2		X						Analizar requerimiento de iluminación	10	
3		X						Analizar requerimiento de alimentación eléctrica	10	
4							X	Medir consumo de diesel	5	
5		X						Liquidar consumo de diesel por alicuota	5	
6			X					Licitación actividades	10	
7			X					Contratar y adjudicar	60	
8							X	Ejecutar y fiscalizar	60	
9							X	Ejecutar y fiscalizar internamente	60	
10						X		Entregar	60	
11							X	Medir consumo comunal	5	
12		X						Liquidar el consumo de electricidad comunal por alicuota	5	
13							X	Analizar necesidades de facturación	10	
14			X					Elaborar facturas	5	
15								X	Ingresar información al sistema	5
16						X		Emitir facturas	3	
17		X						Cobrar	5	
18							X	Analizar inversión	120	
19							X	Analizar factibilidad	120	
20							X	Analizar necesidades de elaboración de contratos	60	
21			X					Elaborar contrato predefinido	60	
22			X					Elaborar contrato no predefinido	60	
23		X						Aprobar contratos o convenios legalizados	60	
									808	

Tiempos totales			Método actual	
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	7	105	13
P	Preparación	5	195	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	2	63	8
I	Inspección	8	440	54
A	Archivo	1	5	1
TT	Tiempo total		808	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		105	
IVA	Índice de valor agregado		14%	

E. SISTEMAS GLP (GAS)

Organización: Plaza de las Américas									
Proceso: Sistemas GLP									
Situación: Actual									
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Analizar requerimiento de gas centralizado	10
2		X						Analizar requerimiento de gas des centralizado	10
3							X	Medir consumo de gas centralizado	5
4		X						Liquidar consumo de cada local	5
5			X					Licitación actividades	10
6			X					Contratar y adjudicar	60
7							X	Ejecutar y fiscalizar	60
8							X	Ejecutar y fiscalizar internamente	60
9					X			Entregar	60
10							X	Medir consumo local	5
11		X						Liquidar consumo del local	5
12							X	Analizar necesidades de facturación	10
13			X					Elaborar facturas	5
14							X	Ingresar información al sistema	5
15					X			Emitir facturas	3
16		X						Cobrar	5
17							X	Analizar inversión	120
18							X	Analizar factibilidad	120
19							X	Analizar necesidades de elaboración de contratos	60
20			X					Elaborar contrato predefinido	60
21			X					Elaborar contrato no predefinido	60
22		X						Aprobar contratos o convenios legalizados	60
									798

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	6	95	12
P	Preparación	5	195	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	2	63	8
I	Inspección	8	440	55
A	Archivo	1	5	1
TT	Tiempo total		798	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		95	
IVA	Índice de valor agregado		12%	

D. SISTEMAS DE AGUA

Organización: Plaza de las Américas									
Proceso: Sistemas de agua									
Situación: Actual									
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Analizar requerimiento de agua potable comunal	10
2		X						Analizar requerimiento de canalización y agua lluvia	10
3		X						Analizar requerimiento de tratamiento de aguas servidas	10
4		X						Analizar requerimiento de agua potable locales	10
5							X	Medir consumo de agua potable comunal	5
6		X						Liquidar consumo de agua potable comunal por alicuota	5
7			X					Licitación actividades	10
8			X					Contratar y adjudicar	60
9							X	Ejecutar y fiscalizar	60
10							X	Ejecutar y fiscalizar internamente	60
11					X			Entregar	60
12							X	Medir el consumo	5
13		X						Liquidar el consumo del local	5
14							X	Analizar necesidades de facturación	10
15			X					Elaborar facturas	5
16							X	Ingresar información al sistema	5
17					X			Emitir facturas	3
18		X						Cobrar	5
19							X	Analizar inversión	120
20							X	Analizar factibilidad	120
21							X	Analizar necesidades de elaboración de contratos	60
22			X					Elaborar contrato predefinido	60
23			X					Elaborar contrato no predefinido	60
24		X						Aprobar contratos o convenios legalizados	60
									818

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	9	115	14
P	Preparación	5	195	24
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	2	63	8
I	Inspección	8	440	54
A	Archivo	1	5	1
TT	Tiempo total		818	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		115	
IVA	Índice de valor agregado		14%	

C. SISTEMAS DE ELEVACIÓN

Organización: Plaza de las Américas									
Proceso: Sistemas de elevación									
Situación: Actual									
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Analizar requerimiento de elevadores públicos	10
2		X						Analizar requerimiento de ascensor discapacitados	10
3		X						Analizar requerimiento de montacarga	10
4			X					Licitación actividades	10
5			X					Contratar y adjudicar	60
6							X	Ejecutar y fiscalizar	60
7							X	Ejecutar y fiscalizar internamente	60
8					X			Entregar	60
9							X	Respaldo información electrónica actualizados	60
10							X	Analizar inversión	120
11							X	Analizar factibilidad	120
12							X	Analizar necesidades de elaboración de contratos	60
13			X					Elaborar contrato predefinido	60
14			X					Elaborar contrato no predefinido	60
15		X						Aprobar contratos o convenios legalizados	60
									820

Tiempos totales		Método actual		
	Composición de actividades	No	Tiempo (min)	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado empresa	4	90	11
P	Preparación	4	190	23
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	1	60	7
I	Inspección	5	420	51
A	Archivo	1	60	7
TT	Tiempo total		820	100 %
TVA	Tiempo de valor agregado		90	
IVA	Indice de valor agregado		11%	

ANEXO G

IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS PROPUESTOS

DESGLOSE DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Misión	Visión
Proporcionar a las personas de todas las edades	Consolidarnos como el más moderno, rentable y entretenido negocio
un ambiente tranquilo y seguro	Admirado por su buen servicio
De diversión y entretenimiento	Evoluciona sin perder originalidad
una competitiva mezcla comercial	Ofrecer nuevas formas de entretenimiento
un programa de fidelización, eventos de calidad y buena atención,	En un marco de seguridad
rentabilidad tanto de los comerciantes como propietarios, con un equipo de trabajo comprometido	Calidad y mejora continua
con un equipo de trabajo comprometido	

ANÁLISIS DE LAS PARTES DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Misión	Visión	Variable o característica	Objetivos estratégicos
Proporcionar a las personas de todas las edades	Ofrecer nuevas formas de entretenimiento	Entretenimiento	Incrementar el nivel de visitantes al centro comercial
De diversión y entretenimiento			
un ambiente tranquilo y seguro	En un marco de seguridad	Entorno	Incrementar el nivel de responsabilidad del personal
un programa de fidelización, eventos de calidad y buena atención	Evoluciona sin perder originalidad	Administración de recursos	Promover la ocupación de los locales comerciales
una competitiva mezcla comercial	Calidad y mejora continua	Mezcla comercial	Promover una buena mezcla comercial de acuerdo a las necesidades del cliente
rentabilidad tanto de los comerciantes como propietarios, con un equipo de trabajo comprometido	Consolidarnos como el más moderno, rentable y entretenido negocio	Rentabilidad	Promover el crecimiento en ventas de los locales comerciales
con un equipo de trabajo comprometido	Admirado por su buen servicio	Competencias	Mejorar las competencias del personal

ANEXO H

ANÁLISIS DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE


OPERACIONES:

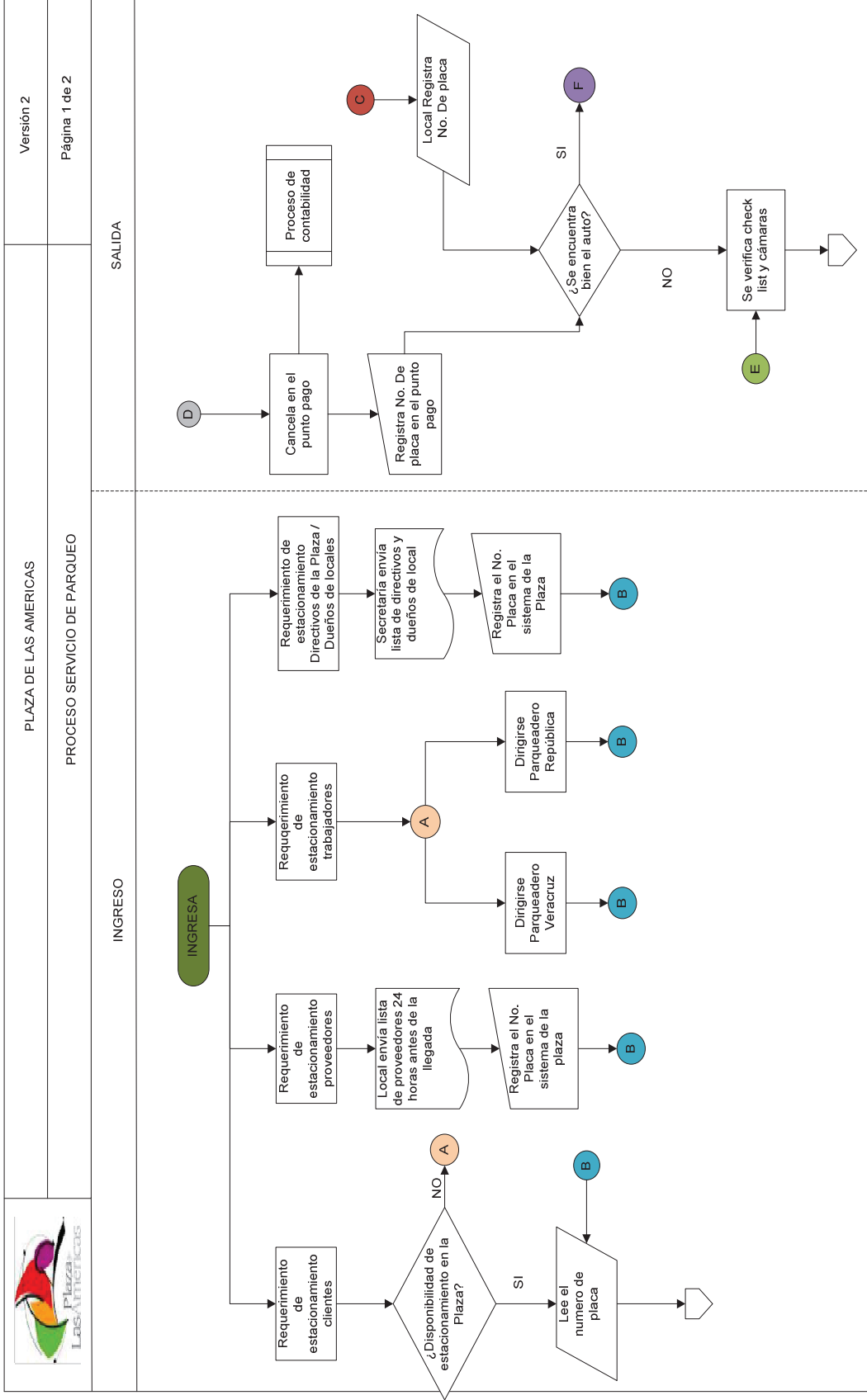
Caracterización de procesos

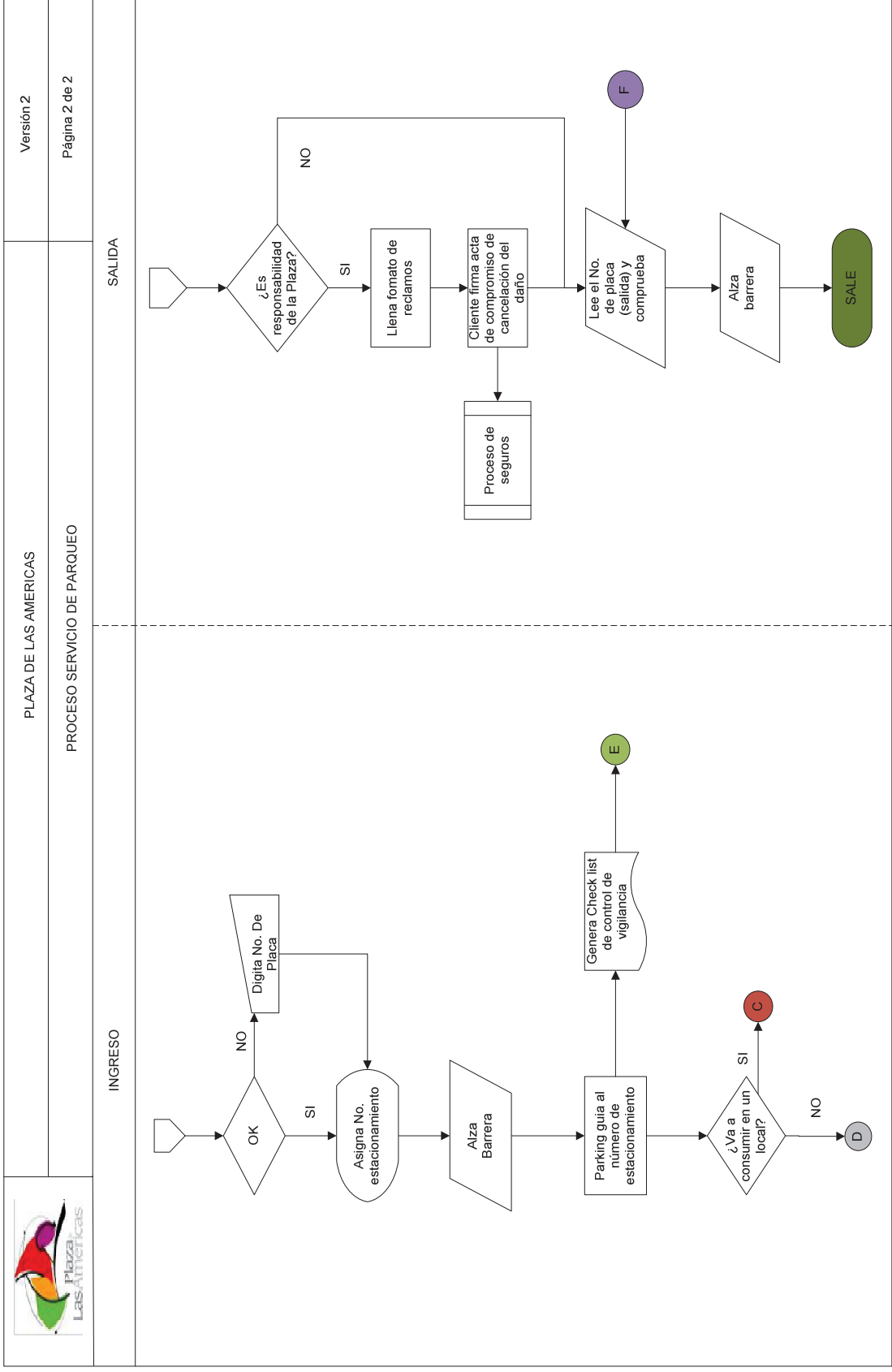
Diagrama de flujo

Análisis de valor agregado

PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SERVICIO DE PARQUEO

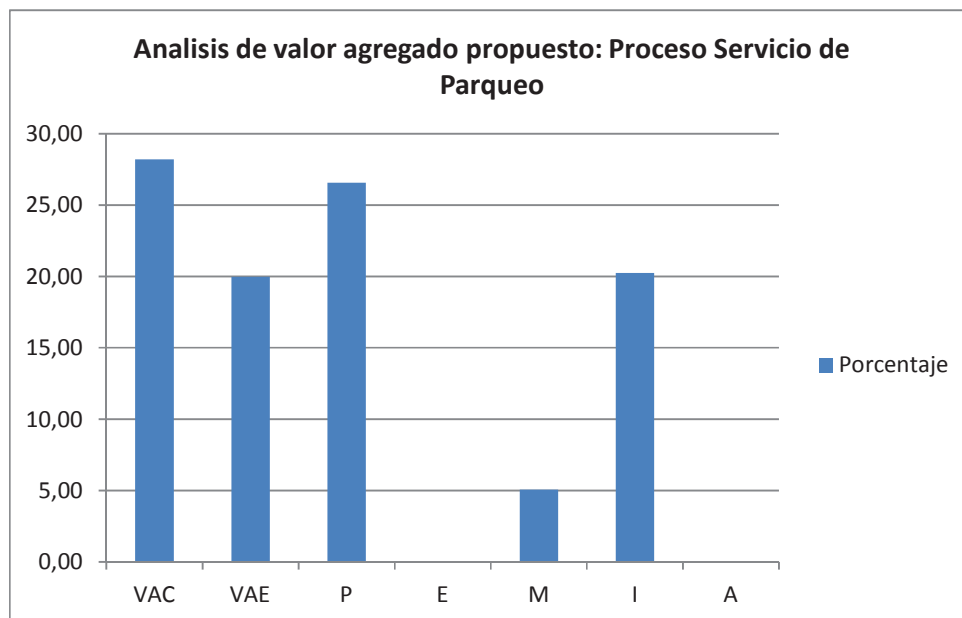
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PARQUEADERO		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Sistema de parqueo			Responsables: Técnico de sistemas logísticos / Supervisor de parqueo		
Objetivo del proceso: Gestionare el adecuado estacionamiento, cuidado y vigilancia de los vehículos de clientes internos y externos usuarios del parqueadero de Plaza de Las Américas			Requisitos o normas: Ordenanza del Distrito Metropolitano de Quito N°3746 (Normas mínimas para diseño y construcción de espacios destinados a habitar suelo o edificación)		
Alcance: Abarca a todos los usuarios de Plaza de las Américas					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Cientes
Clientes Internos y Externos	Requerimiento de estacionamiento	Planificar: 1. Analizar requerimiento de estacionamiento 2. Asignar estacionamiento 3. Derivar al parqueadero Veracruz 4. Derivar al parqueadero República		Servicio de estacionamiento operable	Clientes Internos y Externos
		Hacer: 5. Registrar número de placa 6. Registrar en el sistema 7. Levantar barrera 8. Llenar formato de reclamos			
		Verificar: 9. Llenar chek list de control de autos 10. Verificar registro de número de placa en local 11. Verificar check list en caso de reclamos 12. Verificar cámaras en caso de un incidente			
		Actuar: 13. Tramitar cancelación de daño del vehículo a la empresa de seguros, si el cliente tuviera la razón 14. Controlar estado de vehículo al ingreso 15. Capacitar personal			
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: Equipos de cómputo, radios de comunicación HUMANOS: Colaboradores, directos: Supervisor de parqueaderos, ayudantes de parqueadero Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para conteo de clientes Control de vehículos Reservación de sitios de parqueo 		Ordenanza del Distrito Metropolitano de Quito N°3746 (Normas mínimas para diseño y construcción de espacios destinados a habitar suelo o edificación)	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador	Fórmula		Objetivo		Meta
Número de autos que ingresan	Número de autos que ingresan en el lapso de 2 horas/Número total de estacionamientos		Determinar el número de estacionamientos ocupados por cada 2 horas		60 ±5%
Control de reclamos	Cantidad de reclamos repetidos / # total de reclamos		Determinar los reclamos que suceden con más frecuencia		8±2%
Control de fidelidad	Cantidad de autos registrados de forma repetitiva / Número total de autos registrados		Determinar la fidelidad del cliente		80±5%
Satisfacción del cliente	Cantidad de personas con # de respuestas afirmativas ≥3 / Número total de personas encuestadas		Determinar las causas con las que el cliente no está conforme		30±5%
Riesgos			Procesos o soporte		
Pérdida de clientes			Contabilidad		
Deterioro de la imagen			Inversiones		
			Seguros		
			Mantenimiento		






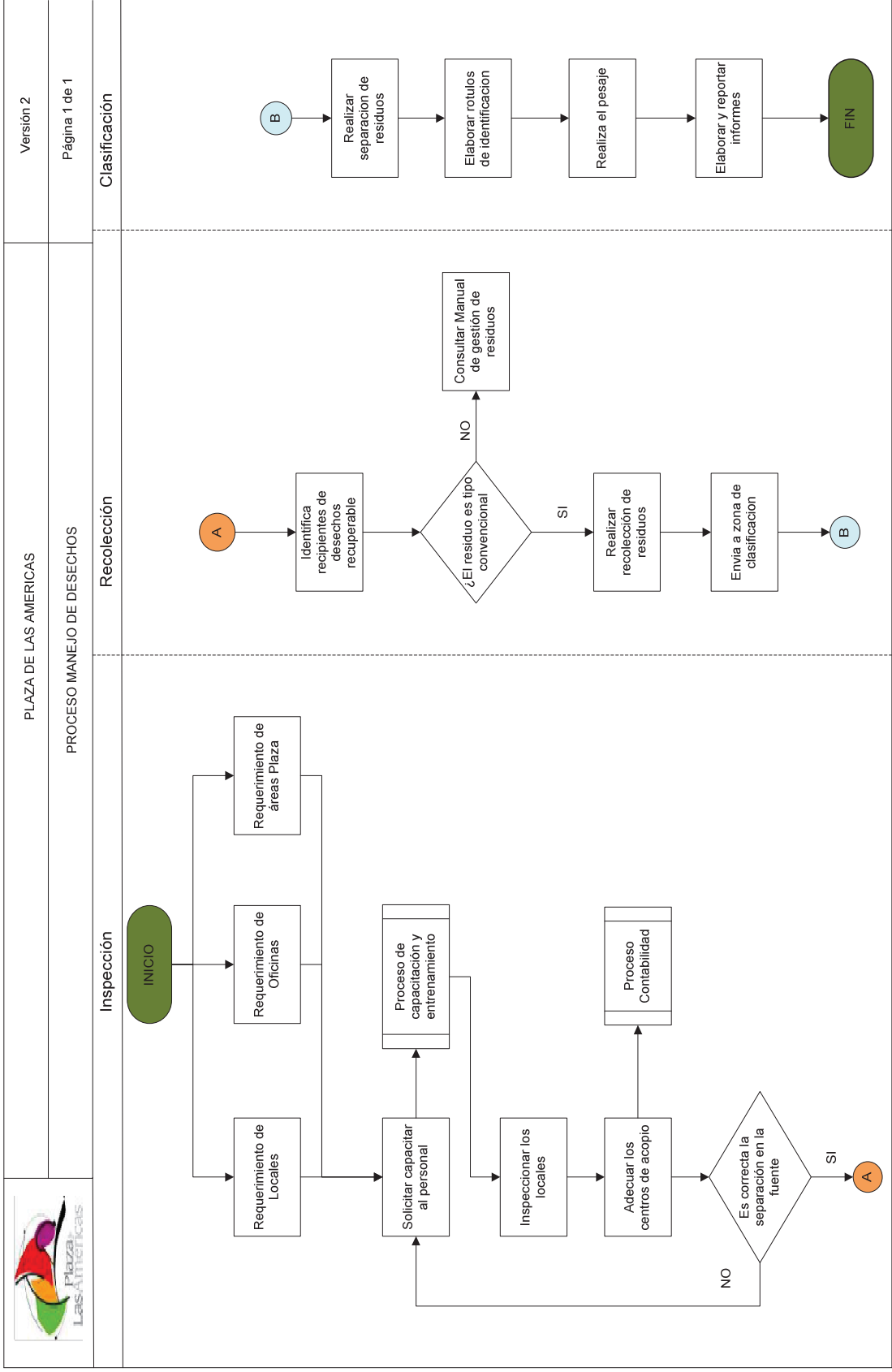
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - SERVICIO DE PARQUEO									
Organización:		Plaza de las Américas							
Proceso:		Servicio de parqueo							
Situación:		Propuesta de Mejora							
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar requerimiento de estacionamiento clientes	3
2	X							Analizar requerimiento de estacionamiento proveedores	3
3	X							Analizar requerimiento de estacionamiento trabajadores	3
4	X							Analizar requerimiento de estacionamiento Directivos de la Plaza dueños de los locales	3
5			X					Enviar lista de proveedores 24 horas antes de la visita al respectivo local	8
6			X					Enviar lista de proveedores 24 horas antes de la visita al respectivo local	8
7			X					Registrar en el sistema placas de personal autorizado	15
8	X							Leer número de la placa entrada	0,5
9		X						Registrar número de placa	0,5
10	X							Asignar estacionamiento	0,5
11					X			Derivar al parqueadero Veracruz	2
12					X			Derivar al parqueadero República	2
13	X							Levantar barrera	0,25
14	X							Guiar al estacionamiento designado	0,3
15						X		Llenar chek list de control de autos	2
16		X						Cobrar en el punto pago	5
17	X							Registrar en el punto pago o en el restaurant donde consumió el número de placa	3
18						X		Verificar estado del auto	1
19			X					Llenar formato de reclamos	5
20						X		Verificar check list en caso de reclamos	3
21						X		Verificar cámaras en caso de un incidente	10
22	X							Firmar acta de compromiso de cancelación de daño del vehículo.	5
23	X							Leer número de la placa salida	0,5
24		X						Verificar registro en el sistema	0,3
25	X							Levantar barrera	0,25
25		X						Solicitar capacitar al personal	10

RESULTADO DEL ANALISIS DE VALOR AGREGADO – SERVICIO DE PARQUEO			
Tiempos totales		Método actual	
Composición de actividades		Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	22,3	28,19
VAE	2.- Valor agregado empresa	15,8	19,97
P	3.- Preparación	21	26,55
E	4.- Espera	0	0,00
M	5.- Movimiento	4	5,06
I	6.- Inspección	16	20,23
A	7.- Archivo	0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)	79,1	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)	38,1	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)	48,17	



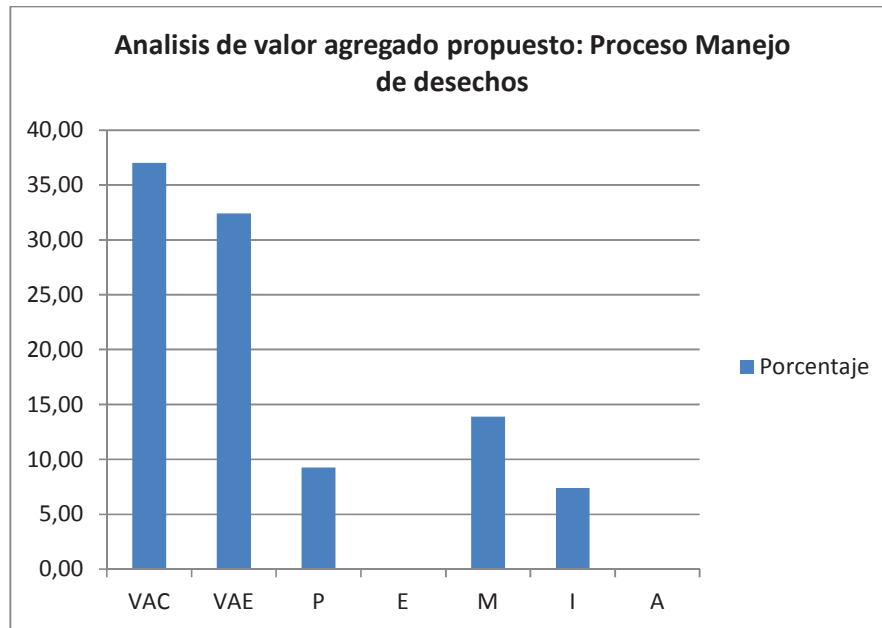
PROPUESTA DE MEJORA PROCESO MANEJO DE DESECHOS

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MANEJO DE DESECHOS		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Manejo de desechos			Responsables: Técnico de sistemas logísticos / Supervisor de limpieza		
Objetivo del proceso: Gestionar el procedimiento de los desechos producidos en Plaza de las Américas de manera de asegurar el cumplimiento de las regulaciones ambientales de la ciudad			Requisitos o normas: Ordenanza Metropolitana 213: (Prevención y Control del Medio Ambiente). Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2841: (Gestión Ambiental. Estandarización de colores para recipientes de depósito y almacenamiento temporal de residuos sólidos. Requisitos.)		
Alcance: Aplica a todas las actividades desarrolladas generadoras de residuos producidos por las diversas actividades en Plaza de las Américas.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes
Clientes Internos y Externos	Requerimiento de los clientes (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Analizar requerimiento de clientes 2. Analizar temas de capacitación Hacer: 3. Adecuar centros de acopio 4. Identificar recipiente adecuado de desechos 5. Realizar recolección de residuos 6. Enviar zona de clasificación 7. Realizar separación de residuos 8. Elaborar rótulos de identificación 9. Realizar pesaje Verificar: 10. Inspeccionar locales 11. Verificar tipo de residuo 12. Verificar la correcta separación de los residuos Actuar: 13. Capacitar personal		Servicio de Reciclaje adecuado	Clientes Internos y Externos
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de Limpieza Colaboradores indirectos: Director de Operaciones, Inspectores de atención al cliente		<ul style="list-style-type: none"> • Informe ambiental • Evaluación de riesgos • Análisis de desechos • Manual de gestión de residuos 		Ordenanza Metropolitana 213: (Prevención y Control del Medio Ambiente). Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2841: (Gestión Ambiental. Estandarización de colores para recipientes de depósito y almacenamiento temporal de residuos sólidos. Requisitos.)	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador	Fórmula		Objetivo		Meta
Efectividad en la recolección de residuos	Total de material recuperado / total de residuos generados		Determinar la cantidad de residuos recuperados para reciclaje		60%
Porcentaje de material vendido	Cantidad de material vendido/ Cantidad de material recuperado		Determinar el tipo de material que se puede vender		70%
Capacitación	Total de empleados capacitados / total de empleados de Plaza de las Américas		Determinar el número de empleados capacitados en temas de manejo de desechos		100%
Riesgos			Procesos o soporte		
Multas			Contabilidad		
Deterioro de la imagen			Inversiones		
			Mantenimiento		
			Atención al cliente		




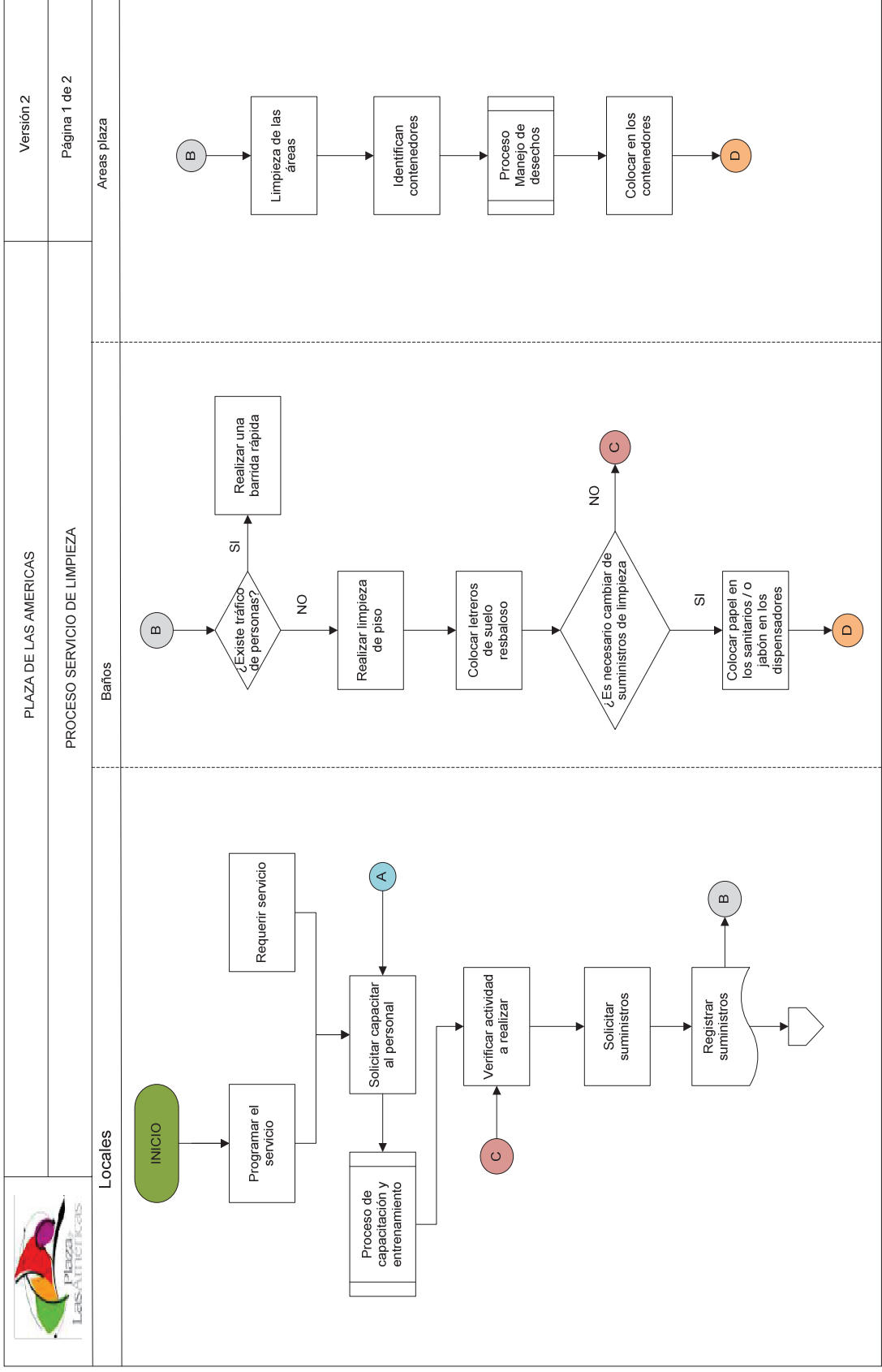
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO – MANEJO DE DESECHOS									
Organización		Plaza de las Américas							
Proceso:		Manejo de desechos							
Situación:		Propuesta de Mejora							
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempos efectivos (min)
1		X						Analizar requerimiento de locales	5
		X						Analizar requerimiento de oficinas	5
	X							Analizar requerimiento de área de la plaza	10
2		X						Solicitar capacitar personal	10
3	X							Adecuar centros de acopio	15
						X		Inspeccionar locales	8
4		X						Verificar la correcta separación de los residuos	5
	X							Identificar recipiente adecuado de desechos	5
			X					Verificar tipo de residuo	5
5	X							Realizar recolección de residuos	10
6		X						Enviar zona de clasificación	5
7					X			Realizar separación de residuos	15
8			X					Elaborar rótulos de identificación	5
9		X						Realizar pesaje	5

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE MANEJO DE DESECHOS				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		40	37,04
VAE	2.- Valor agregado empresa		35	32,41
P	3.- Preparación		10	9,26
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		15	13,89
I	6.- Inspección		8	7,41
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		108	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		75	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		69,44	



PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SERVICIO DE LIMPIEZA

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LIMPIEZA		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Servicio de Limpieza			Responsables: Técnico de sistemas logísticos / Supervisor de limpieza		
Objetivo del proceso: Gestionar la limpieza de las instalaciones físicas visibles comunales y de servicio libres de contaminación,			Requisitos o normas: Ordenanza Metropolitana 213: (Prevención y Control del Medio Ambiente). Ordenanza Metropolitana 0146: (Del barrido, entrega, recolección, transporte, transferencia, y disposición final de los residuos sólidos urbanos).		
Alcance: El proceso empieza a todas las necesidades de limpieza que se generen en áreas comunales de locales y áreas de la plaza.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales	Resultados	Clientes	
Clientes Internos y Externos	Requerimiento de los clientes (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Programar servicio de limpieza	Instalaciones limpias	Clientes Internos y Externos	
		Hacer: 2. Solicitar suministros 3. Registrar suministros 4. Salir por áreas comunales 5. Vaciar contenedores en recipientes que le corresponden			
		Verificar: 6. Verificar actividad de limpieza 7. Inspeccionar recipientes de basura 8. Verificar peso del recipiente 9. Realizar limpieza 10. Colocar letreros de precaución 11. Colocar suministros de aseo en baños			
		Actuar: 12. Capacitar personal			
Recursos	Documentos internos		Documentos externos		
FÍSICOS: accesorios de limpieza, equipo de protección personal, radios de comunicación HUMANOS: Colaboradores directos: Técnico de sistemas Logísticos / Supervisor de Limpieza Colaboradores indirectos: Director de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de actividades de limpieza • Programación del personal de limpieza 		Ordenanza Metropolitana 213: (Prevención y Control del Medio Ambiente). Ordenanza Metropolitana 0146: (Del barrido, entrega, recolección, transporte, transferencia, y disposición final de los residuos sólidos urbanos).		
Unidad de medida del indicador:	Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral	
Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo		Meta	
Cumplimiento de plazos y horarios previstos	Número de áreas realizadas la limpieza / número de áreas programadas para limpiar	Determinar el total de áreas limpiadas con respecto a lo planificado		80±5%	
Formación del personal	Total de empleados de limpieza capacitados / total de empleados de limpieza contratados	Determinar el personal capacitado en las actividades de limpieza		100%	
Riesgos		Procesos o soporte			
Reclamos de clientes		Contabilidad			
Deterioro de la imagen		Inversiones			
		Mantenimiento			
		Atención al cliente			
		Manejo de desechos			



PLAZA DE LAS AMERICAS

Versión 2

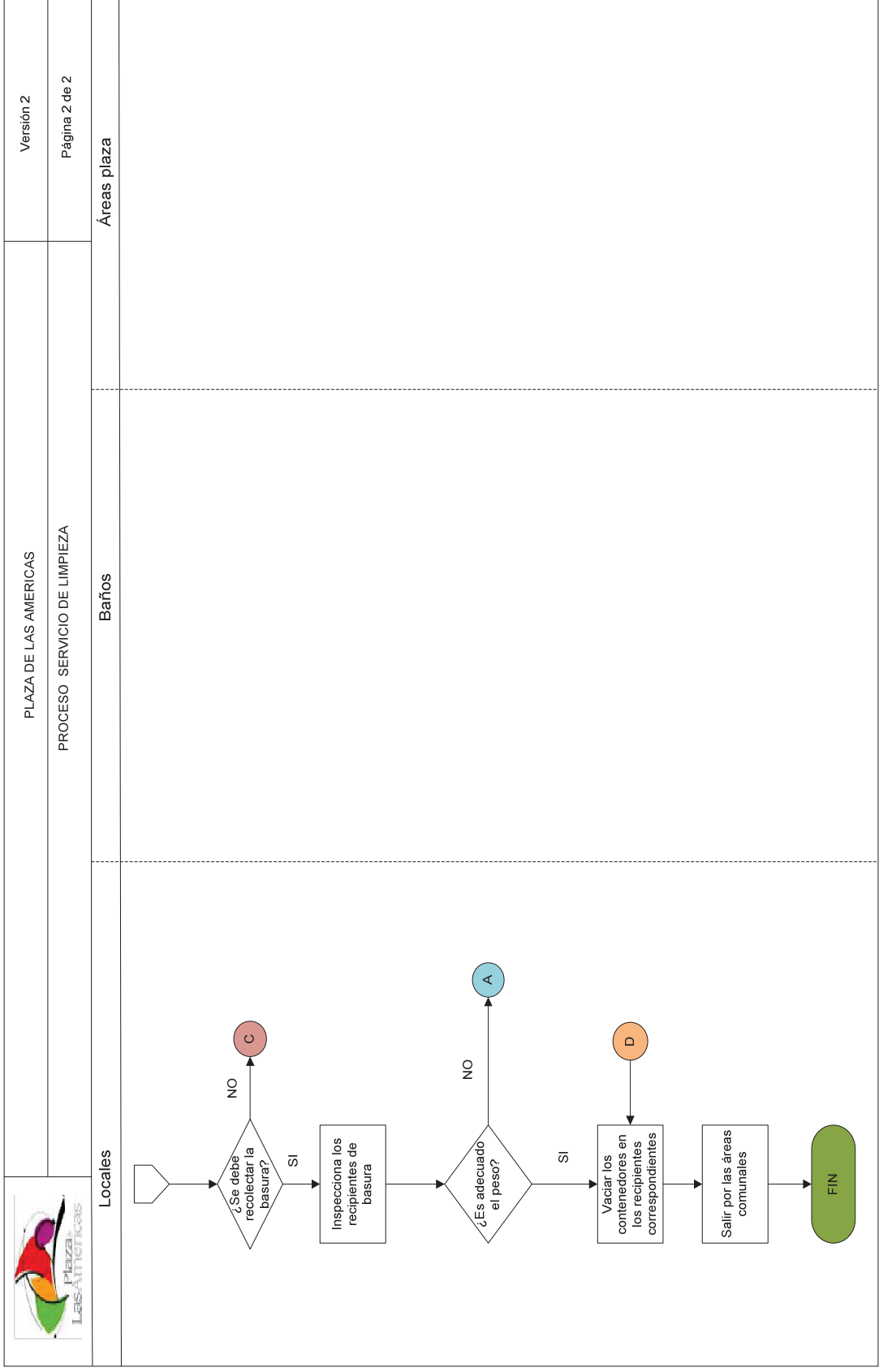
PROCESO SERVICIO DE LIMPIEZA

Página 1 de 2

Locales

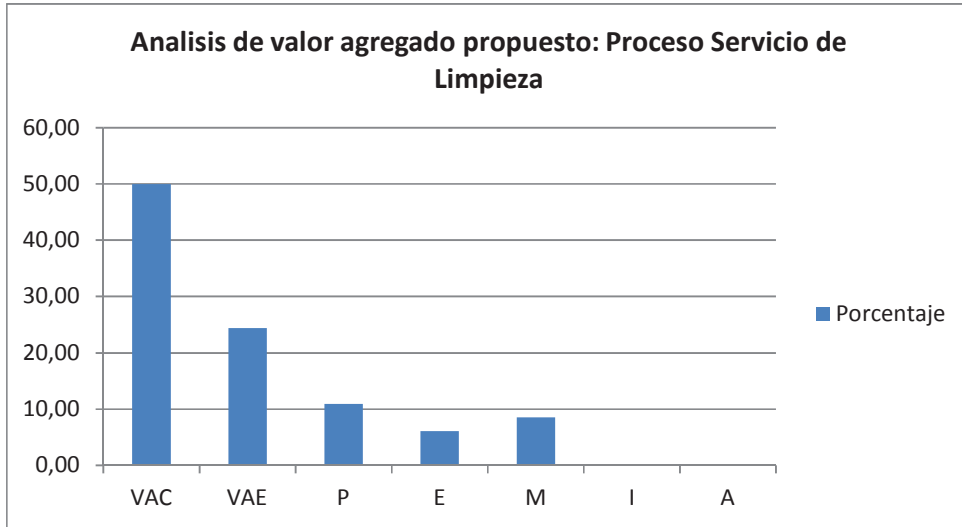
Baños

Areas plaza




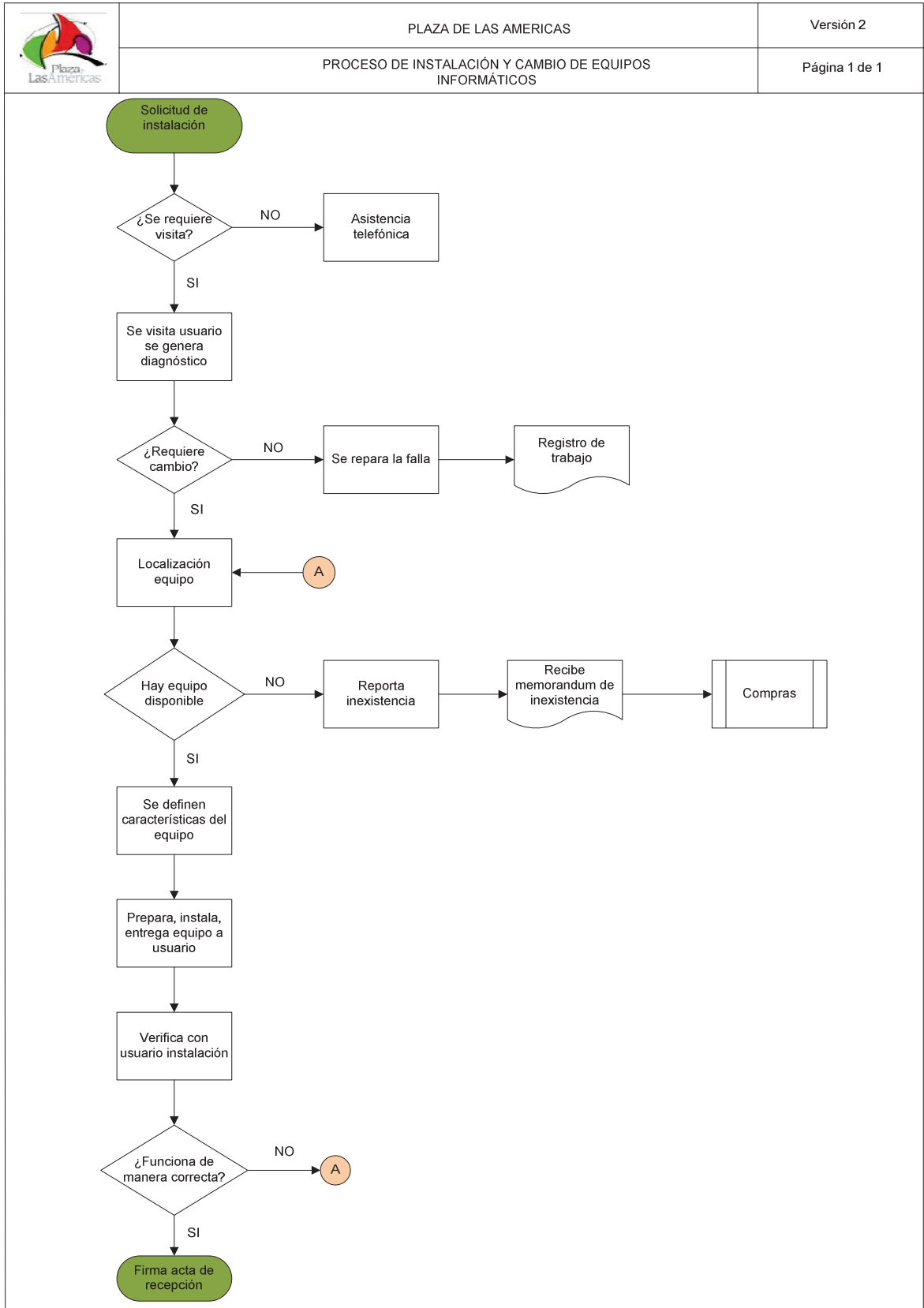
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - SERVICIO DE LIMPIEZA										
Organización : Plaza de las Américas										
Proceso: Servicio de limpieza										
Situación: Propuesta de Mejora										
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1	X							Programar servicio de limpieza	15	
2	X							Analizar requerimiento de limpieza	5	
3		X						Solicitar capacitar personal	10	
4			X					Verificar actividad de limpieza	5	
5				X				Solicitar suministros	5	
6					X			Registrar suministros	2	
7	X							Inspeccionar recipientes de basura	5	
8	X							Salir por áreas comunales	3	
9	X							Vaciar contenedores en recipientes que le corresponden	5	
10		X						Verificar peso del recipiente	5	
11	X							Verificar disponibilidad de realizar la limpieza	1	
12			X					Realizar una barrida rápida	2	
13		X						Realizar limpieza del piso	5	
14	X							Colocar letreros de advertencia	2	
15	X							Cambiar suministros de limpieza	5	
16			X					Identificar contenedores	2	
17					X			Colocar en los contenedores	5	

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE SERVICIO DE LIMPIEZA				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		41	50,00
VAE	2.- Valor agregado empresa		20	24,39
P	3.- Preparación		9	10,98
E	4.- Espera		5	6,10
M	5.- Movimiento		7	8,54
I	6.- Inspección		0	0,00
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		82	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		61	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		74,39	



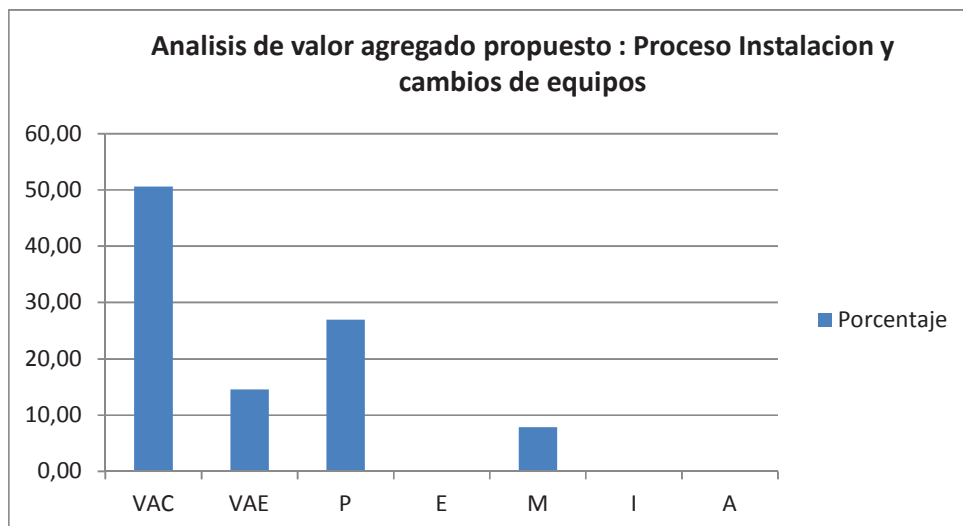
**PROPUESTA DE MEJORA PROCESO REDES DE DATOS:
PROCESO DE INSTALACIÓN Y CAMBIO DE EQUIPOS**

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REDES DE DATOS		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Instalación y Cambio de Equipos Informáticos			Responsables: Técnico de sistemas electrónicos		
Objetivo del proceso: Brindar una solución óptima a los problemas presentados en el equipo informático del usuario			Requisitos o normas: no aplica		
Alcance: Cubre la necesidad de los usuarios que utilizan un sistema informático.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes
Clientes Internos	Requerimiento de los clientes (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Analizar solicitud de instalación 2. Analizar visita Hacer: 3. Asistir telefónicamente 4. Generar diagnóstico 5. Reparar falla 6. Preparar, instalar, entregar equipo 7. Firmar acta de recepción Verificar: 8. Verificar solicitud de cambio 9. Verificar stock de equipos 10. Verificar funcionamiento de equipo Actuar: 11. Adquirir stock de equipos		Equipos completamente funcionales	Clientes Internos
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor escénico Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Uso interno red de datos • Inventario de software • Registro de trabajo • Memorándum de stock agotado 		No aplica	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador	Fórmula		Objetivo	Meta	
Reporte de fallas	Número de fallas atendidas / número de fallas reportadas		Determinar la capacidad de los técnicos para asistir al cliente	80%	
Control de stock	Número de equipos cambiados / Número de equipos adquiridos		Controlar el stock existente	50%	
Riesgos			Procesos o soporte		
Reporte de información atrasada			Contabilidad		
Paralice el trabajo			Inversiones		
			Mantenimiento		




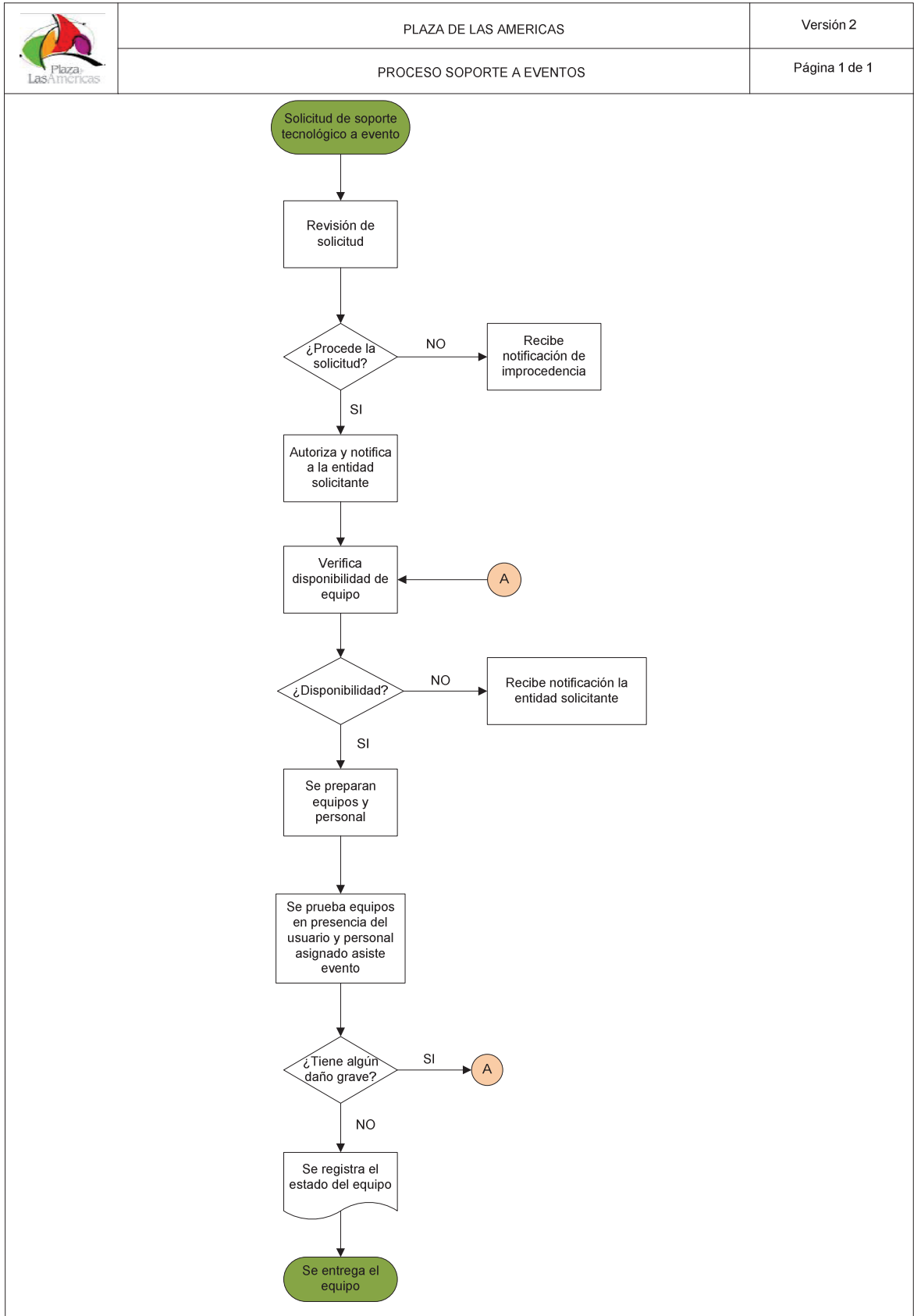
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO – INSTALACIÓN Y CAMBIO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS									
Organización:		Plaza de las Américas							
Proceso:		Instalación y cambio de equipos informáticos							
Situación:		Propuesta de Mejora							
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar solicitud de instalación	5
2			X					Analizar visita a usuario	2
3		X						Asistir telefónicamente	8
4			X					Generar diagnóstico	10
5	X							Reparar falla	15
6	X							Preparar, instalar, entregar equipo	15
7					X			Firmar acta de recepción	2
8			X					Verificar solicitud de cambio	2
9			X					Verificar stock de equipos	5
10					X			Reportar falta de stock	5
11			X					Definir características del equipo nuevo	5
12	X							Verificar funcionamiento de equipo	10
13		X						Solicitar adquirir stock de equipos	5

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO INSTALACIÓN Y CAMBIO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		45	50,56
VAE	2.- Valor agregado empresa		13	14,61
P	3.- Preparación		24	26,97
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		7	7,87
I	6.- Inspección		0	0,00
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		89	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		58	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		65,17	



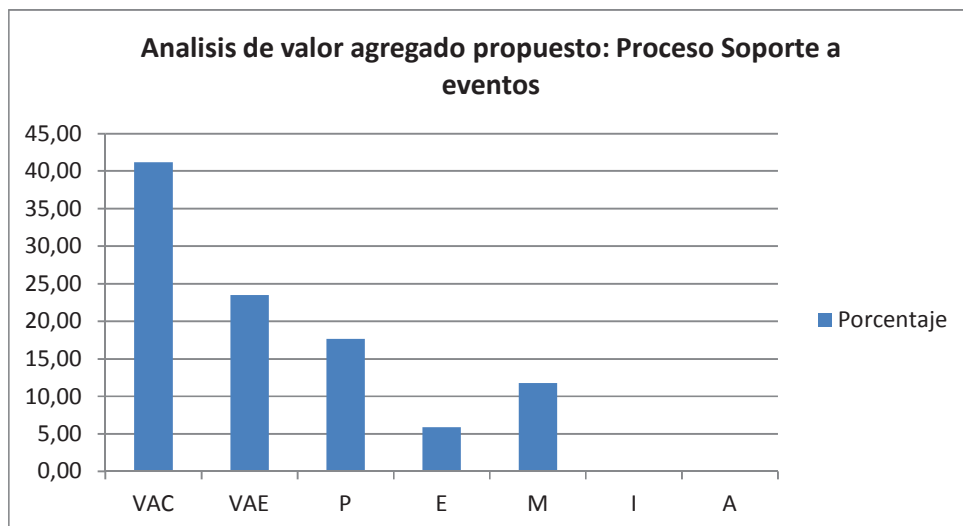
**PROPUESTA DE MEJORA PROCESO REDES DE DATOS:
PROCESO DE SOPORTE A EVENTOS**

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REDES DE DATOS		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Soporte a eventos			Responsables: Técnico de sistemas electrónicos		
Objetivo del proceso: Brindar una solución óptima a los problemas presentados en el equipo informático del usuario			Requisitos o normas: no aplica		
Alcance: Cubre la necesidad de los usuarios que utilizan un sistema informático.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales	Resultados	Clientes	
Clientes Internos y Externos	Requerimiento de los clientes (Locales, Auspiciantes)	Planificar: 1. Analizar solicitud de soporte 2. Preparar equipos y personal	Equipos completamente funcionales	Clientes Internos y Externos	
		Hacer: 3. Autorizar y notificar a la entidad solicitante 4. Traslada equipo y personal a evento 5. Se entrega equipo			
		Verificar: 6. Verificar disponibilidad de equipos 7. Verifica equipo que funcione			
		Actuar: 8. Adquirir stock de equipos			
Recursos		Documentos internos	Documentos externos		
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor escénico Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Uso interno red de datos • Registro de trabajo • Memorándum de stock agotado 	No aplica		
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador		Fórmula	Objetivo		Meta
Porcentaje de eventos asistidos		Número de eventos asistidos/ número de eventos realizados	Determinar la cantidad de eventos asistidos por el personal		50%±3
Cantidad de equipos en stock		Número de equipos ocupados en eventos/ Número de equipos en stock	Controlar la suficiente cantidad de equipos para auxiliar en los eventos		50%
Riesgos			Procesos o soporte		
Evento no se realice			Contabilidad		
			Inversiones		
			Mantenimiento		
			Atención al cliente		




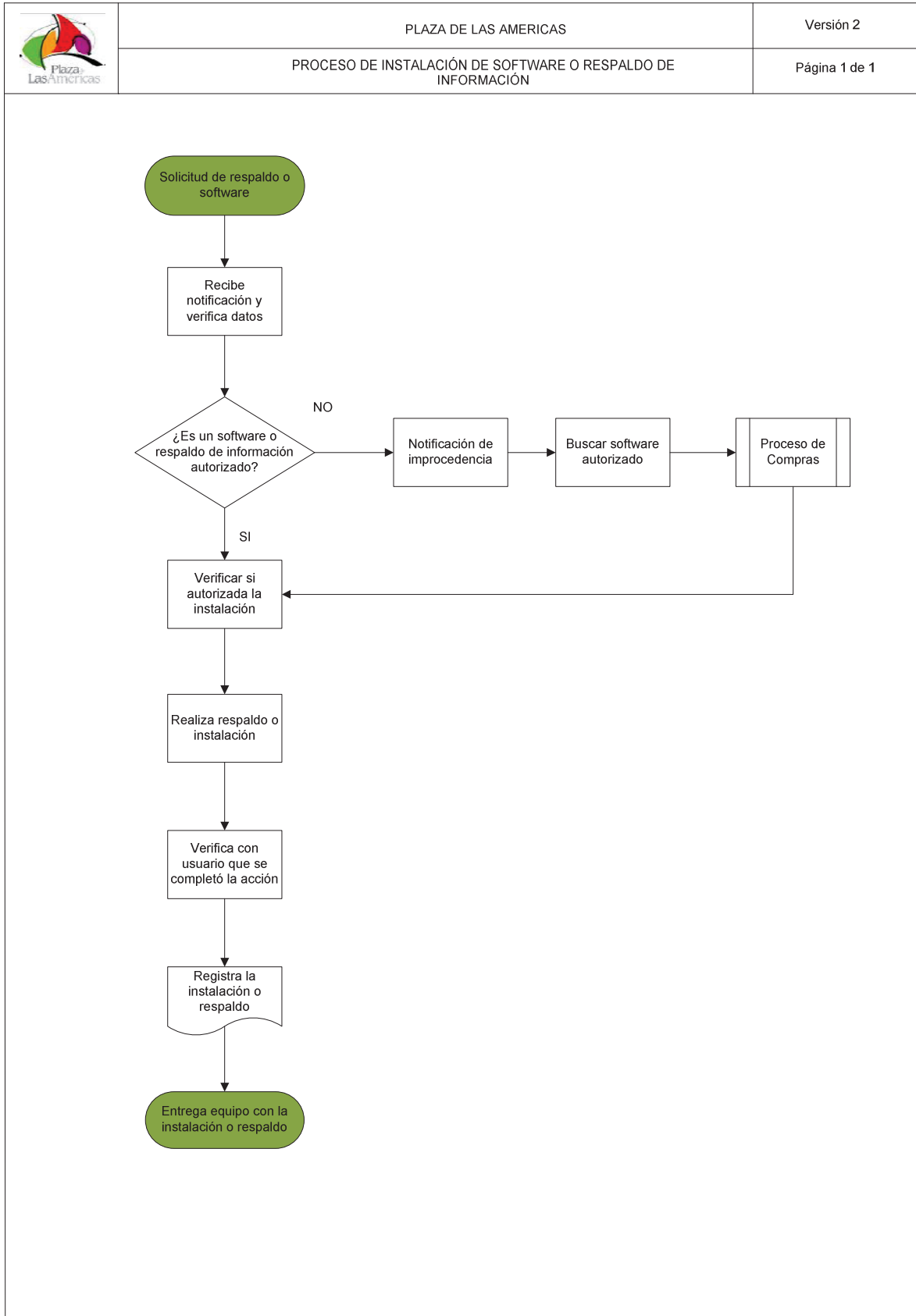
ANALISIS DE VALOR AGREGADO - SOPORTE A EVENTOS									
Organización:		Plaza de las Américas							
Proceso:		Soporte a eventos							
Situación:		Propuesta de Mejora							
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar solicitud de soporte	10
2			X					Preparar equipos y personal	15
3	X							Autorizar y notificar a la entidad solicitante	5
4					X			Traslada equipo y personal a evento	10
5	X							Se entrega equipo	5
6		X						Verificar disponibilidad de equipos	5
7	X							Verifica equipo que funcione	15
8		X						Solicitar stock de equipos	5
9				X				Informar que la solicitud no procede	5
10		X						Registrar estado de equipo	10
11									
12									
13									

RESULTADO DEL ANALISIS DE VALOR AGREGADO SOPORTE A EVENTOS				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		35	41,18
VAE	2.- Valor agregado empresa		20	23,53
P	3.- Preparación		15	17,65
E	4.- Espera		5	5,88
M	5.- Movimiento		10	11,76
I	6.- Inspección		0	0,00
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		85	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		55	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		64,71	



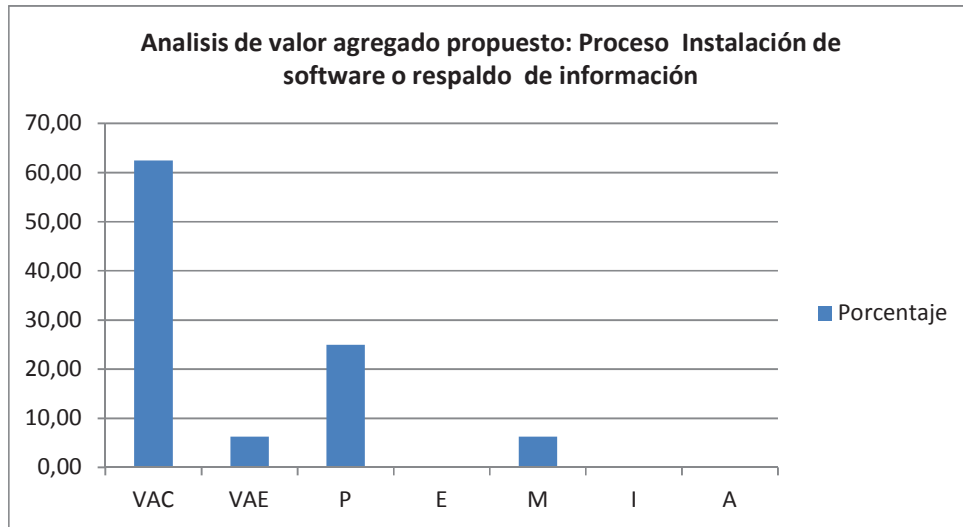
**PROPUESTA DE MEJORA PROCESO REDES DE DATOS:
PROCESO DE INSTALACIÓN DE SOFTWARE O RESPALDO DE
INFORMACIÓN**

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REDES DE DATOS		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Instalación de software o respaldos de información		Responsables: Técnico de sistemas electrónicos			
Objetivo del proceso: Brindar una solución óptima a los problemas presentados en el equipo informático del usuario		Requisitos o normas: no aplica			
Alcance: Cubre la necesidad de los usuarios que utilizan un sistema informático.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes
Clientes Internos	Requerimiento de personal perteneciente a Plaza de las Américas	Planificar: 1. Analizar solicitud de respaldo o software Hacer: 2. Recibir notificación y verificar datos 3. Realizar respaldo o instalación 4. Registrar trabajo realizado Verificar: 5. Verifica equipo que funcione 6. Verificar si está permitido la instalación Actuar: 7. Buscar software permitido		Equipos completamente funcionales	Clientes Internos
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor escénico Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Uso interno red de datos • Registro de trabajo • Inventario de software 		No aplica	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador	Fórmula		Objetivo		Meta
Software instalados	Número de software instalados permitidos / número de software solicitados permitidos		Controlar la cantidad de software instalados permitidos		90%
Riesgos			Procesos o soporte		
Trabajo paralizado			Contabilidad		
Equipos con poca capacidad de respuesta			Inversiones		



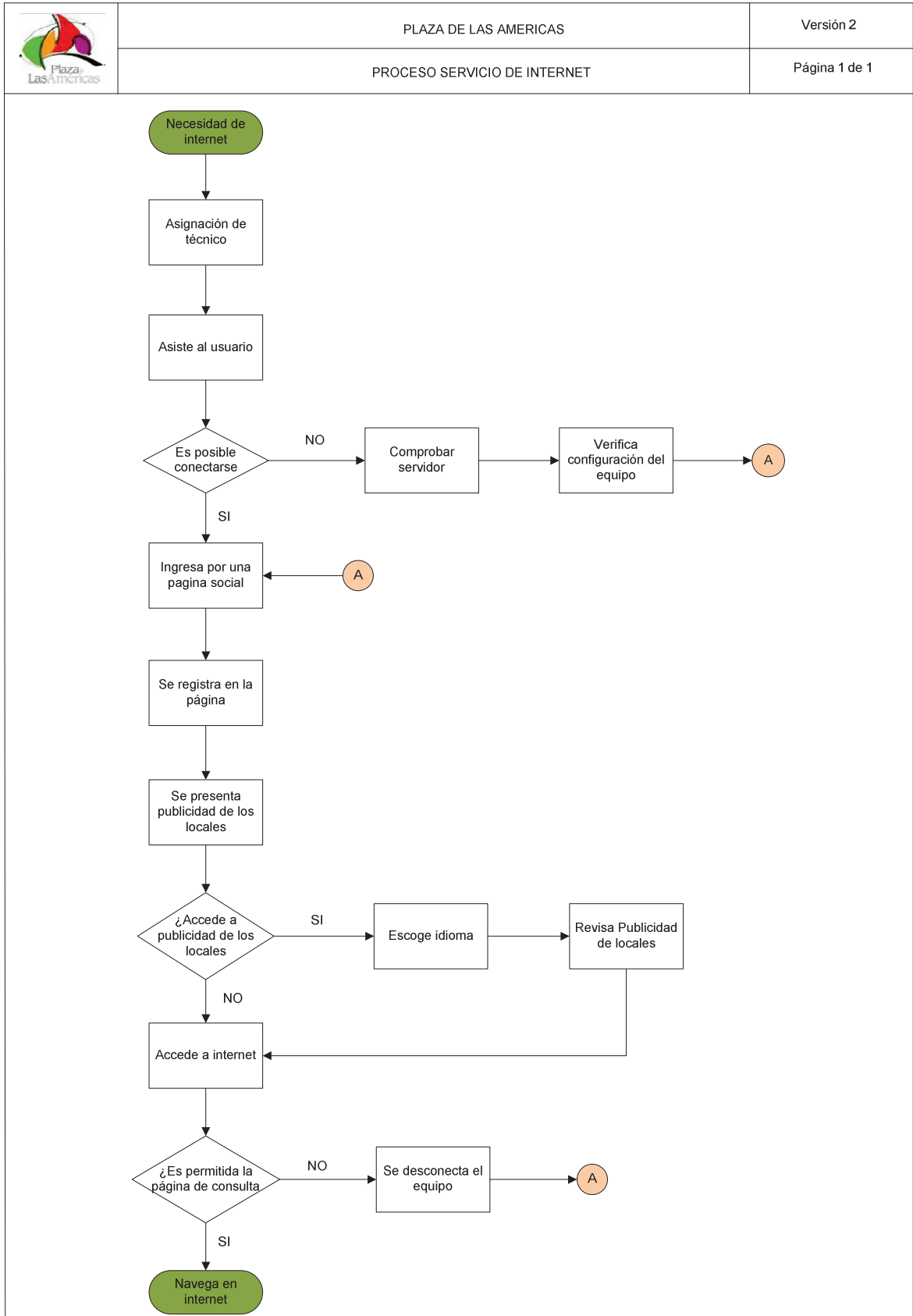
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - INSTALACIÓN DE SOFTWARE O RESPALDO DE INFORMACIÓN									
Organización:	Plaza de las Américas								
Proceso:	Instalación de software o respaldo								
Situación:	Propuesta de Mejora								
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar solicitud de respaldo o software	5
2			X					Recibir notificación y verificar datos	10
3	X							Realizar respaldo o instalación	15
4		X						Registrar trabajo realizado	5
5	X							Verifica equipo que funcione	15
6			X					Verificar si está permitido la instalación o respaldo de información	10
7	X							Buscar software autorizado	15
8					X			Informar que la solicitud no procede	5

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO INSTALACIÓN DE SOFTWARE O RESPALDO DE INFORMACIÓN				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		50	62,50
VAE	2.- Valor agregado empresa		5	6,25
P	3.- Preparación		20	25,00
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		5	6,25
I	6.- Inspección		0	0,00
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		80	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		55	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		68,75	



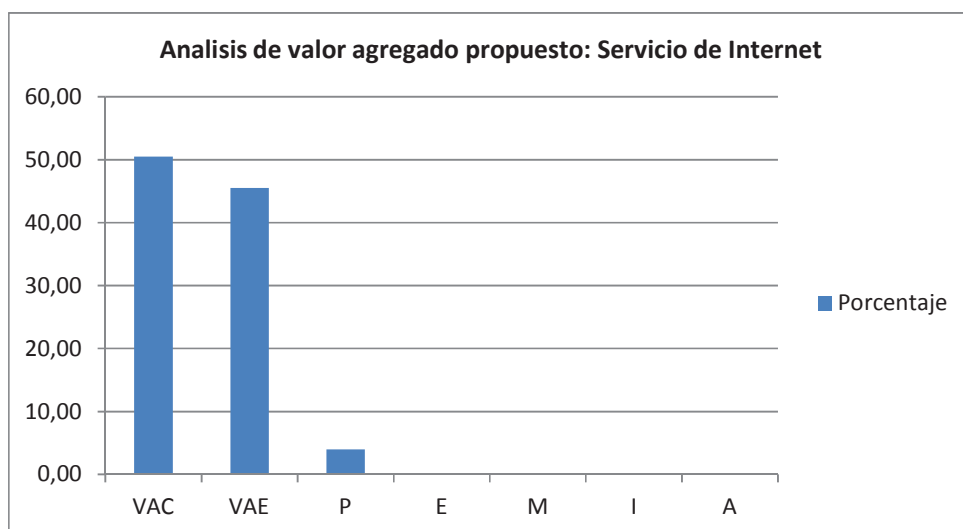
**PROPUESTA DE MEJORA PROCESO REDES DE DATOS:
PROCESO SERVICIO DE INTERNET**

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REDES DE DATOS		Versión 2			
				Página 1 de 1			
Nombre del proceso: Servicio de Internet			Responsables: Técnico de sistemas electrónicos				
Objetivo del proceso: Brindar una solución óptima a los problemas presentados en el equipo informático del usuario			Requisitos o normas: no aplica				
Alcance: Cubre la necesidad de los usuarios que utilizan un sistema informático.							
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes		
Clientes Internos y Externos	Requerimiento de los clientes (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Analizar problema de conexión		Servicio de Internet adecuado	Clientes Internos y Externos		
		Hacer: 2. Asignar técnico 3. Verificar configuración de equipo 4. Ingresar a internet					
		Verificar: 5. Ingresar por una página social 6. Registrarse en la página 7. Verificar publicidad 8. Verifica páginas prohibidas					
		Actuar: 12. Comprobar servidor					
Recursos		Documentos internos		Documentos externos			
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación HUMANOS: Colaboradores directos: Supervisor escénico Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Uso interno red de datos 		No aplica			
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje		Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral	
Nombre del indicador		Fórmula		Objetivo		Meta	
Porcentaje de clientes asistidos		Número de clientes asistidos/ número total de usuarios del internet		Determinar la facilidad de accesibilidad al internet		80%	
Riesgos			Procesos o soporte				
Deterioro de la imagen			Atención al cliente				
			Mantenimiento				




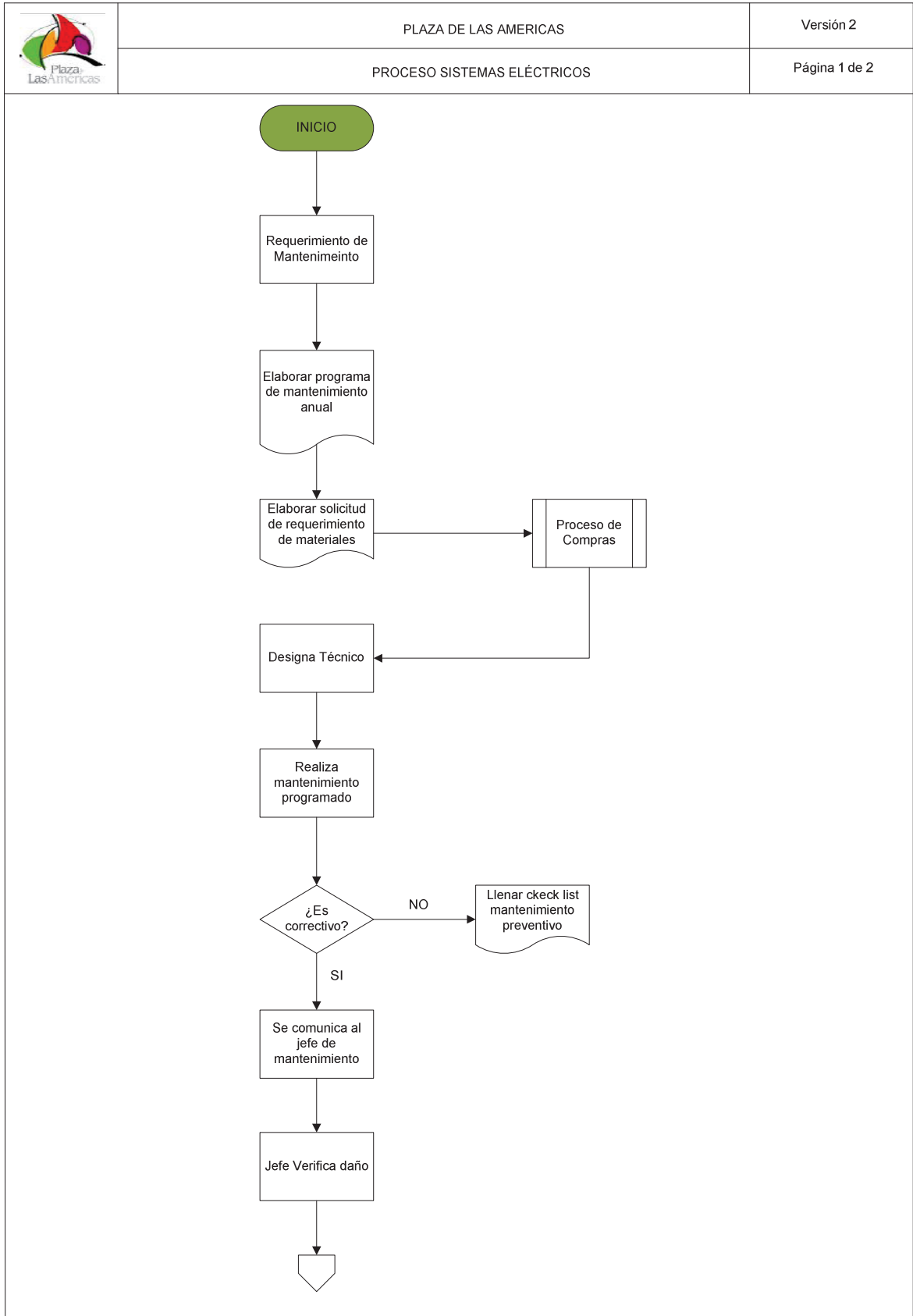
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - SERVICIO DE INTERNET									
Organización:		Plaza de las Américas							
Proceso:		Servicio de Internet							
Situación:		Propuesta de Mejora							
	VA (real)		NVA (sin valor agregado)						
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempos efectivos (min)
1		X						Analizar problema de conexión	2
2			X					Asignar técnico	1
3	X							Verificar configuración de equipo	3
4	X							Ingresar a internet	0,5
5	X							Ingresar por una página social	0,25
6		X						Registrarse en la página	3
7		X						Verificar publicidad	1
8		X						Verifica páginas prohibidas	0,5
9		X						Comprobar servidor	3
10	X							Asistir al usuario	7
11	X							Escoger idioma en publicidad de locales	2
12		X						Revisar Publicidad de locales	2

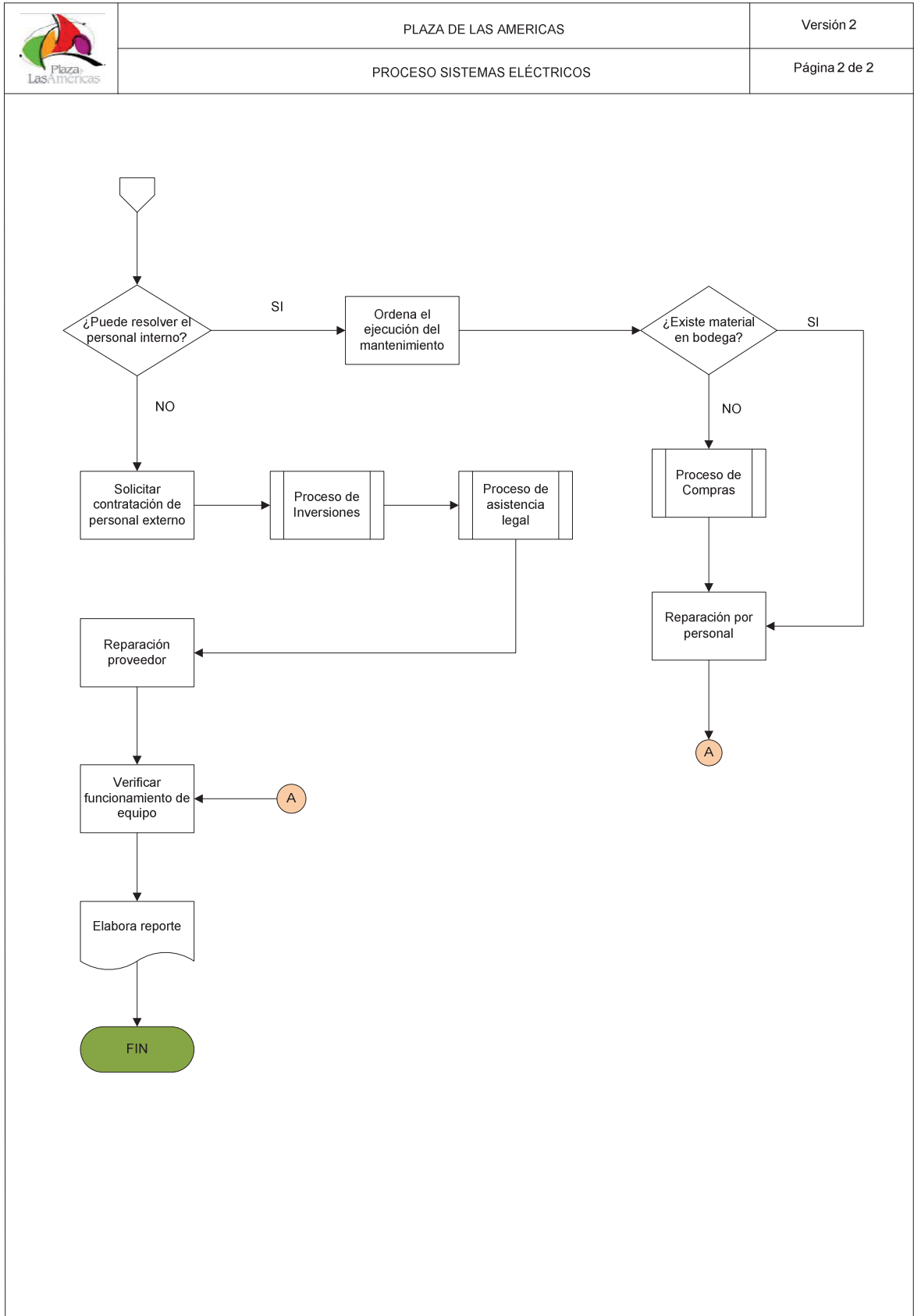
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SERVICIO DE INTERNET				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		12,75	50,50
VAE	2.- Valor agregado empresa		11,5	45,54
P	3.- Preparación		1	3,96
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		0	0,00
I	6.- Inspección		0	0,00
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		25,25	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		24,25	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		96,04	



PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SISTEMAS ELÉCTRICOS

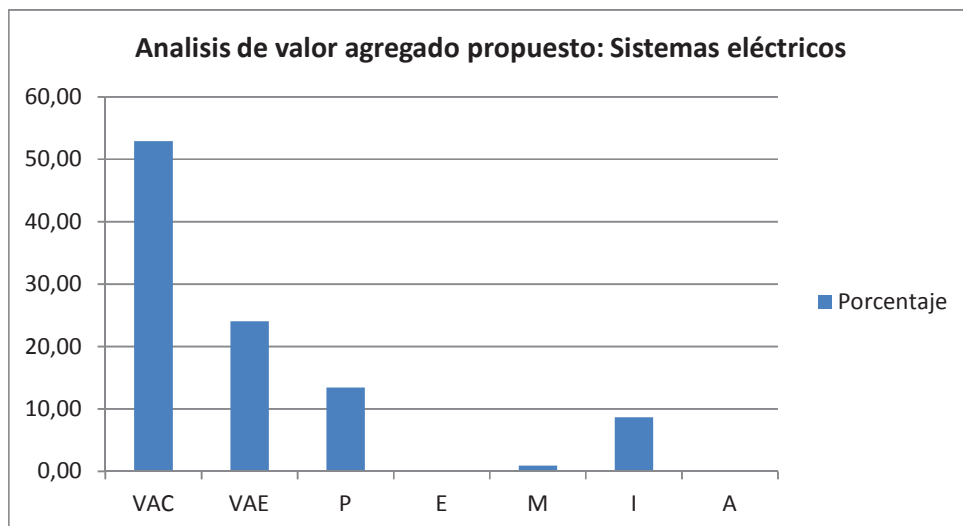
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SISTEMAS ELÉCTRICOS		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Sistemas eléctricos			Responsables: Técnico de sistemas electrónicos		
Objetivo del proceso: Aumentar la seguridad de la Plaza, al conservar en perfecto estado los sistemas eléctricos y evitar que el mal uso y estado de las instalaciones puedan provocar siniestros que afecten a las personas y al inmueble			Requisitos o normas: Ordenanza municipal 3457: (Normas de Arquitectura y Urbanismo)		
Alcance: Desde la identificación de la necesidad de mantenimiento del sistema eléctrico hasta las medidas de corrección y prevención.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Cientes
Clientes Internos	Requerimiento de los (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Elaborar programa de Mantenimiento preventivo 2. Analizar stock de materiales		Servicio de energía eficiente	Clientes Internos
		Hacer: 3. Designar técnico 4. Realizar mantenimiento programado 5. Comunicar al jefe de mantenimiento 6. Reparar por personal interno 7. Reparar por personal externo 8. Elaborar reporte			
		Verificar: 9. Verificar si es mantenimiento correctivo 10. Verificar daño 11. Verificar si se contrata personal externo 12. Verificar funcionalidad del equipo			
		Actuar: 13. Elaborar programa de Mantenimiento preventivo			
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Personal de Mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Encendido de luminarias • Energía Eléctrica • Energía Eléctrica – Esquema • Manual Iluminación 		Ordenanza municipal 3457: (Normas de Arquitectura y Urbanismo)	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje		Frecuencia de análisis del indicador:	
				Trimestral	
Nombre del indicador		Fórmula		Objetivo	Meta
Mantenimiento preventivo		Número de equipos revisados / número de equipos programados		Determinar la capacidad de los técnicos según planificación	90%
Mantenimiento correctivo		Número de equipos cambiados/número de equipos que sufren daño		Determinar la capacidad de los técnicos en arreglar equipos	70%
Riesgos			Procesos o soporte		
Deterioro de la imagen			Atención al cliente		
Suspensión de actividades			Mantenimiento		






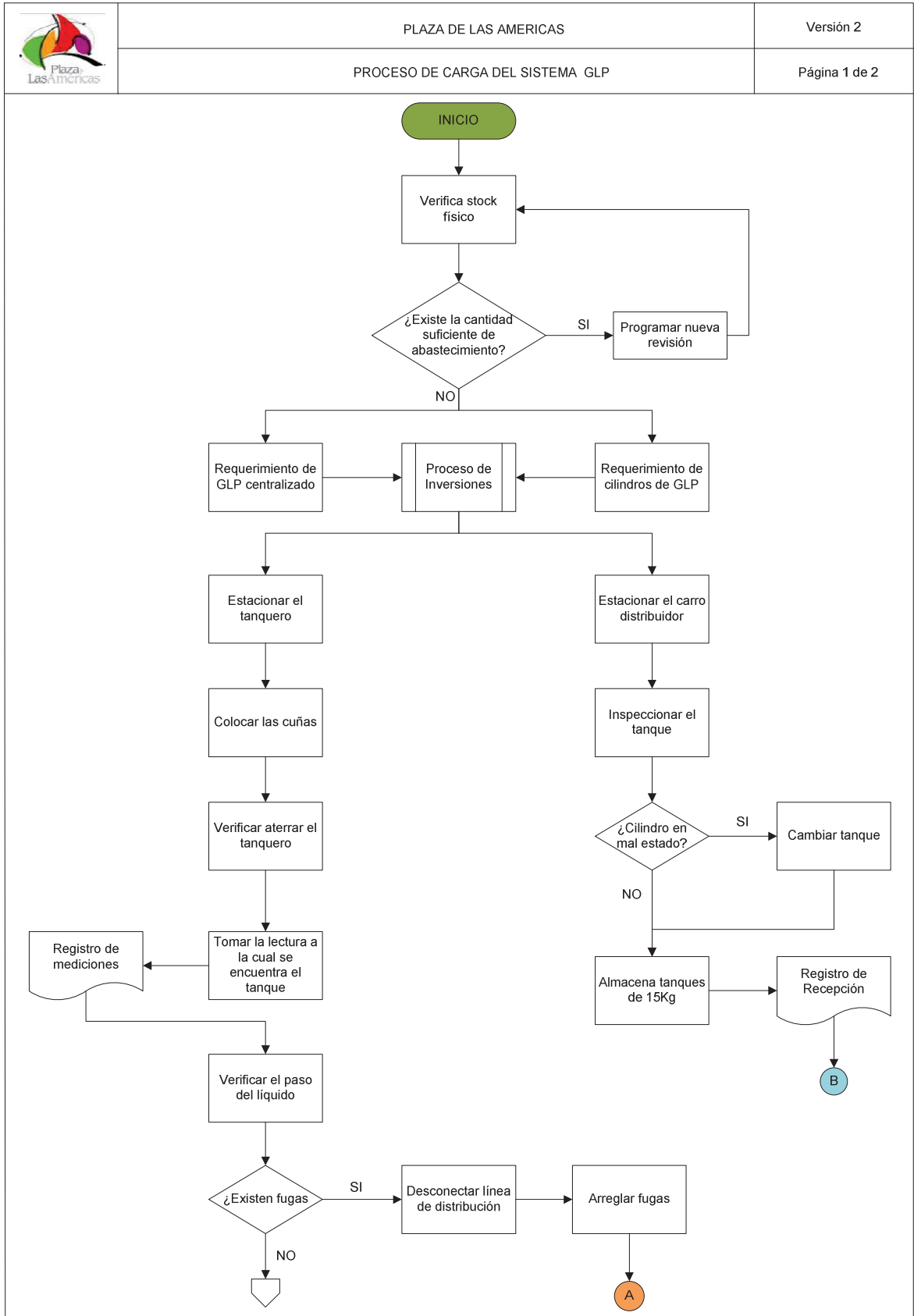
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - SISTEMAS ELÉCTRICOS									
Organización:	Plaza de las Américas								
Proceso:	Sistemas eléctricos								
Situación:	Propuesta de Mejora								
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar requerimiento de mantenimiento	5
2		X						Elaborar programa de Mantenimiento preventivo	10
3			X					Analizar stock de materiales	3
4			X					Designar técnico	1
5		X						Realizar mantenimiento preventivo programado	15
6					X			Comunicar al jefe de mantenimiento si es correctivo	1
7	X							Reparar por personal interno	20
8	X							Reparar por personal externo	15
9			X					Elaborar reporte	5
10						X		Verificar si es mantenimiento correctivo	2
11						X		Verificar daño	2
12						X		Solicitar contratación de personal	5
13	X							Verificar funcionalidad del equipo	15
14			X					Solicitar stock de material	5

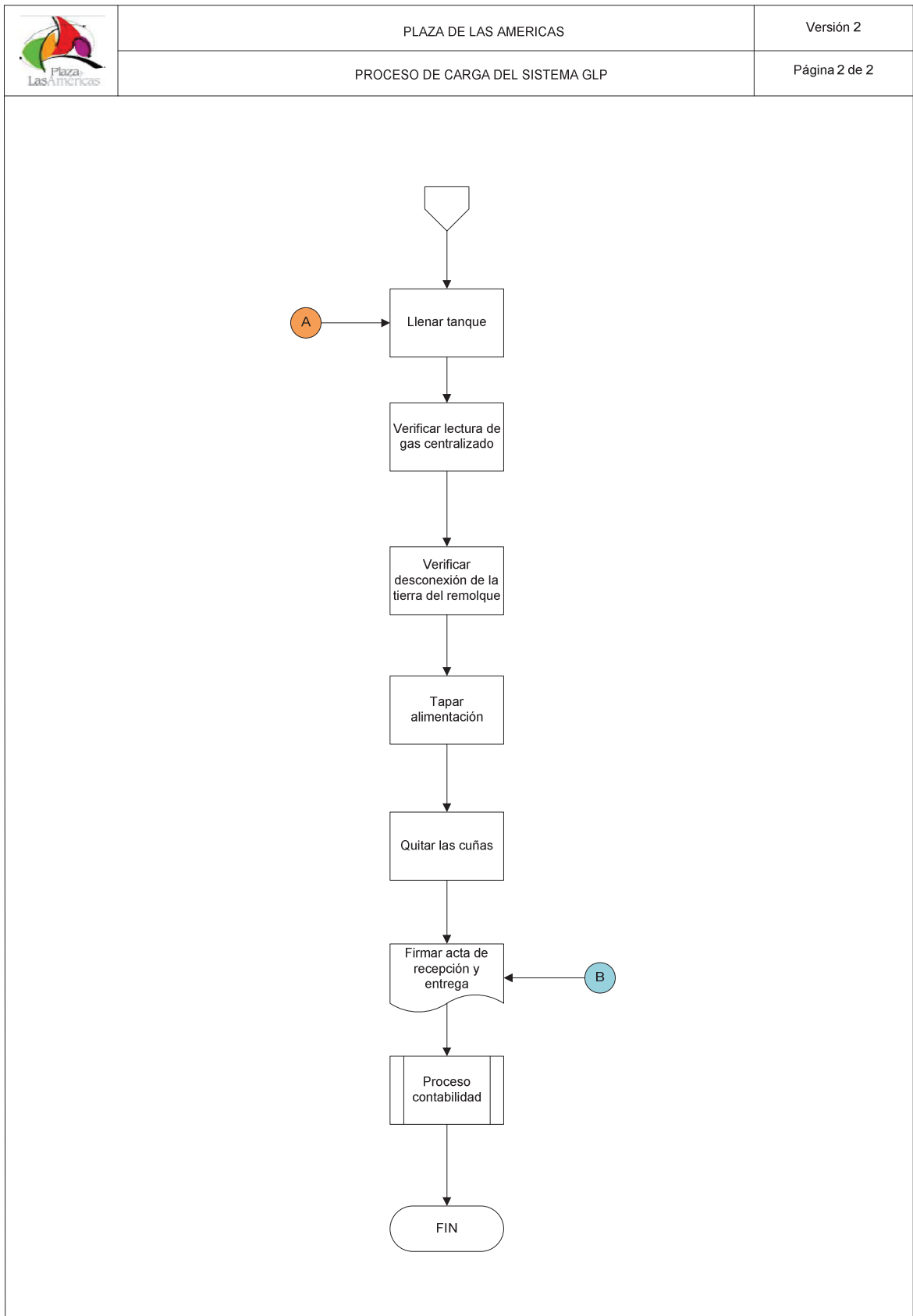
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SISTEMAS ELÉCTRICOS				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		55	52,88
VAE	2.- Valor agregado empresa		25	24,04
P	3.- Preparación		14	13,46
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		1	0,96
I	6.- Inspección		9	8,65
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		104	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		80	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		76,92	



**PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SISTEMAS DE GLP:
PROCESO DE CARGA DEL SISTEMA GLP**

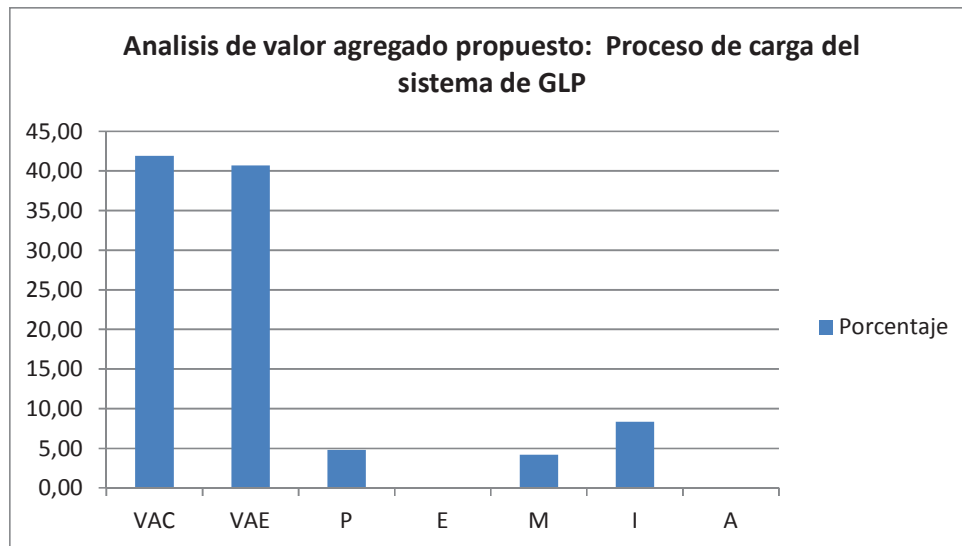
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL SISTEMAS GLP		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Carga del sistema GLP			Responsables: Técnico de sistemas mecánicos		
Objetivo del proceso: Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de gas centralizado o descentralizado con el fin de prevenir incendios y salvaguardar la seguridad del personal operativo y público en general.			Requisitos o normas: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 534: (Prevención de incendios. Almacenaje de cilindros y recipientes portátiles de gas licuado de petróleo (GLP). Requisitos.)		
Alcance: Aplica a todos los usuarios que utilizan gas suministrado de redes de distribución y tanques.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes
Clientes Internos	Requerimiento de los (Locales, Plaza)	Planificar: 1. Programar revisión de stock 2. Analizar requerimiento de GLP		Servicio de GLP adecuado	Clientes Internos
		Hacer: 3. Tomar la lectura inicial 4. Desconectar la línea de distribución 5. Arreglar fugas 6. Llenar tanques 7. Tapar alimentación 8. Quitar las cuñas 9. Registro de recepción 10. Firmar acta de recepción y entrega			
		Verificar: 11. Verificar stock físico 12. Verificar el correcto estacionamiento del carro distribuidor 13. Verificar a colocación de cuñas 14. Verificar el aterrizaje del tanquero 15. Verificar paso del líquido 16. Verificar fugas 17. Verificar Lectura 18. Verificar desconexión de la conexión a tierra del carro distribuido			
		Actuar: 19. Programar visitas de carro distribuidor			
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> GLP Centralizado Nivel del tanque de gas centralizado 		Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 534: (Prevención de incendios. Almacenaje de cilindros y recipientes portátiles de gas licuado de petróleo (GLP). Requisitos.)	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador	Fórmula		Objetivo		Meta
Abastecimiento	Número de carga del sistema de GLP mensual/ Número de carga del sistema de GLP programado anual		Determinar el consumo de GLP centralizado		80%
Prevención	Número de equipos revisados / número de equipos programados		Controlar los equipos de seguridad para protección de los clientes.		100%
Riesgos			Procesos o soporte		
Peligro de incendios			Atención al cliente		
Suspensión de actividades			Mantenimiento		
			Contabilidad		
			Inversiones		
			Seguros		






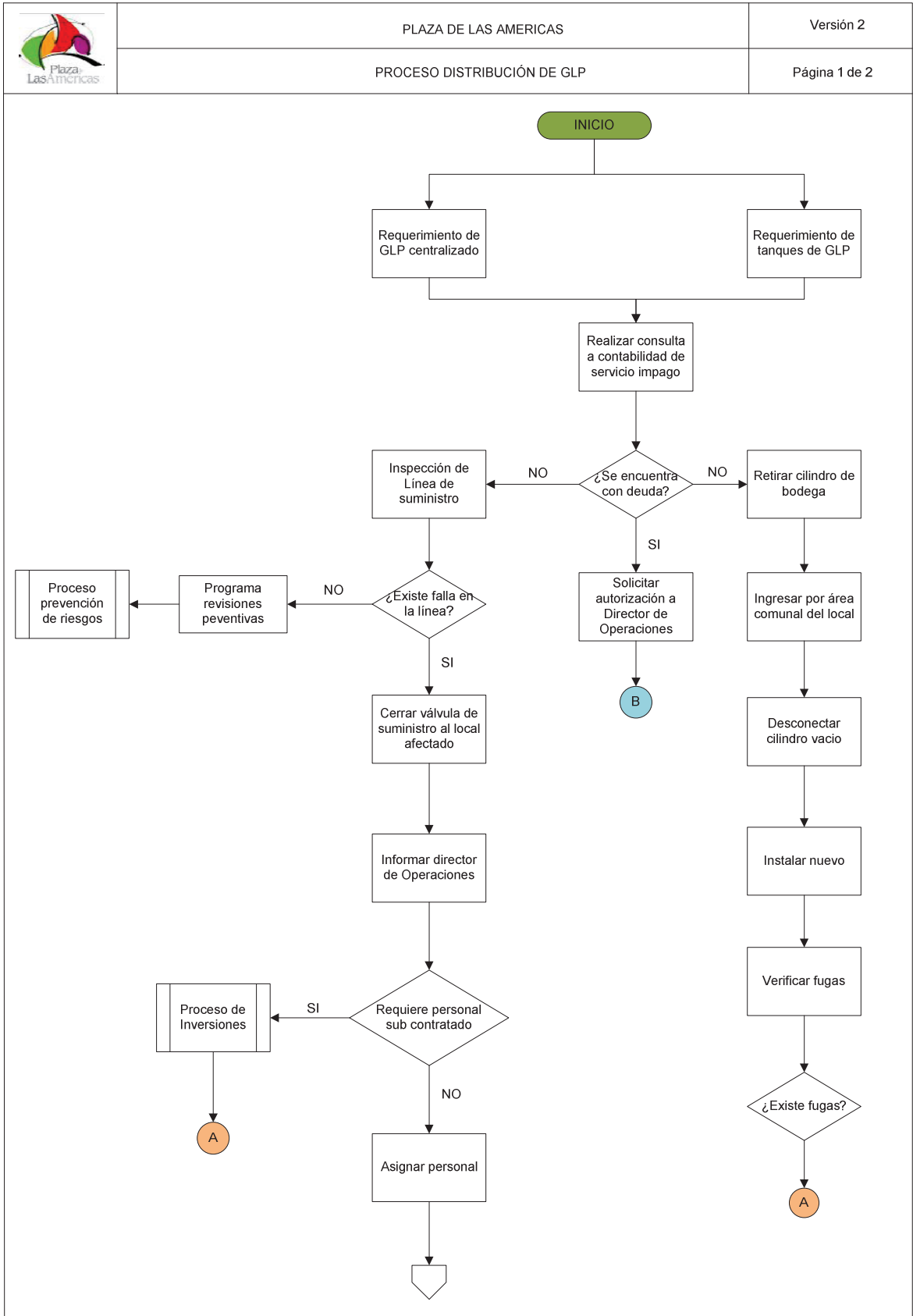
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - CARGA DEL SISTEMA DE GLP										
Organización		Plaza de las Américas								
Proceso:		Proceso de carga del sistema								
Situación:		GLP								
		Propuesta de Mejora								
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1	X							Programar revisión de stock	15	
2		X						Analizar requerimiento de GLP	3	
3		X						Tomar la lectura inicial	0,5	
4	X							Desconectar la línea de distribución en caso de fugas	4	
5		X						Arreglar fugas	10	
6		X						Llenar tanques	10	
7					X			Tapar alimentación de gas centralizado	1	
8					X			Quitar las cuñas	1	
9		X						Registro de recepción	3	
10			X					Firmar acta de recepción y entrega	1	
11			X					Verificar stock físico	2	
12					X			Verificar el correcto estacionamiento del carro distribuidor	1	
13			X					Verificar la colocación de cuñas	1	
14		X						Verificar el aterrizaje del tanquero	1	
15		X						Verificar paso del líquido	1	
16	X							Inspeccionar tanque de 15Kg	5	
17	X							Cambiar tanque de 15Kg en mal estado	2	
18		X						Almacenar tanque de 15Kg	5	
19	X							Verificar fugas de GLP descentralizado	1	
20		X						Verificar Lectura de gas centralizado	0,5	
21					X			Verificar desconexión de la conexión a tierra del carro distribuido	0,5	
22	X							Programar visitas de carro distribuidor	8	

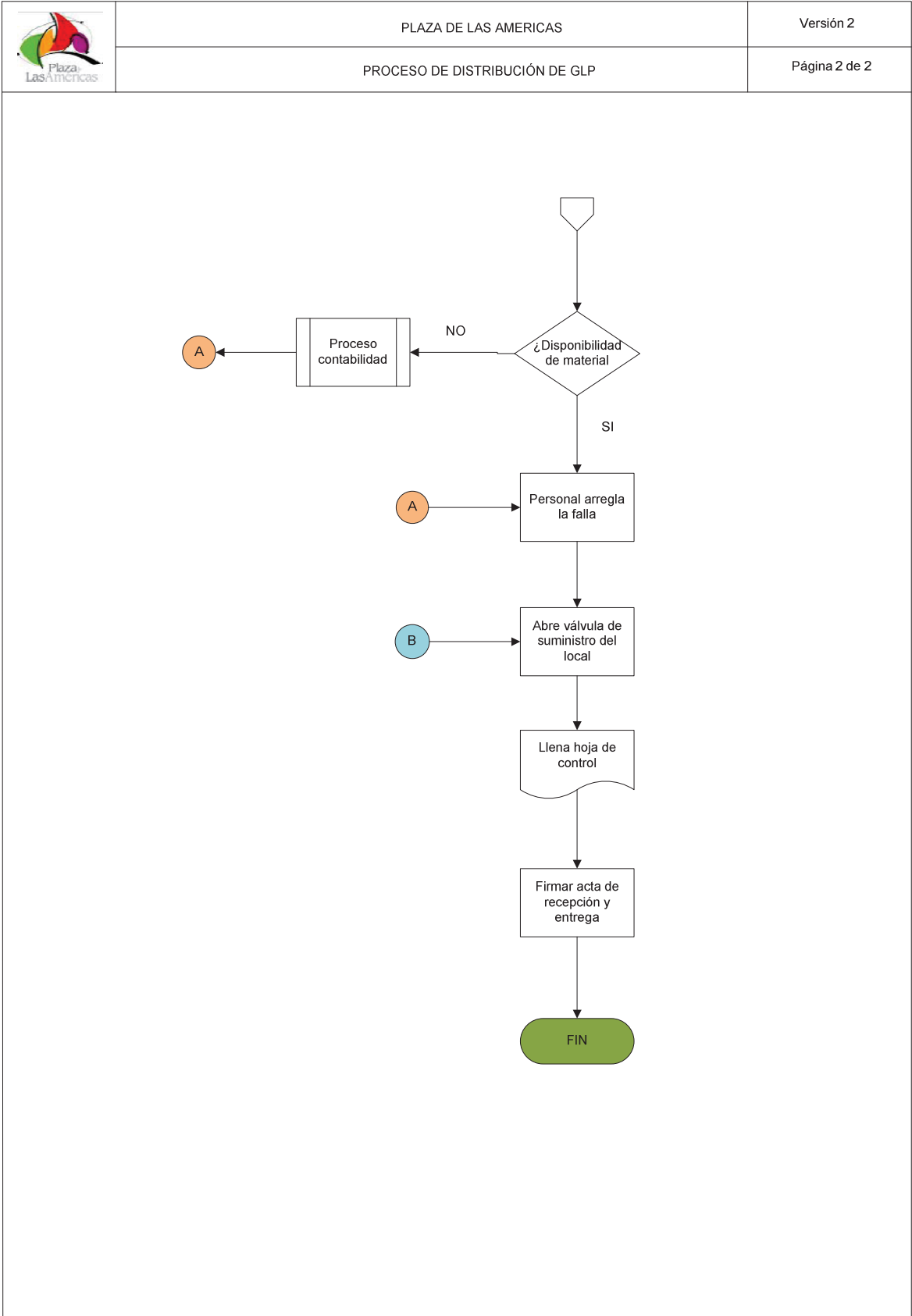
RESULTADO DEL ANALISIS DE VALOR AGREGADO CARGA Del SISTEMA GLP				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		35	41,92
VAE	2.- Valor agregado empresa		34	40,72
P	3.- Preparación		4	4,79
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		3,5	4,19
I	6.- Inspección		7	8,38
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		83,5	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		69	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		82,63	



**PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SISTEMAS DE GLP:
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE GLP**

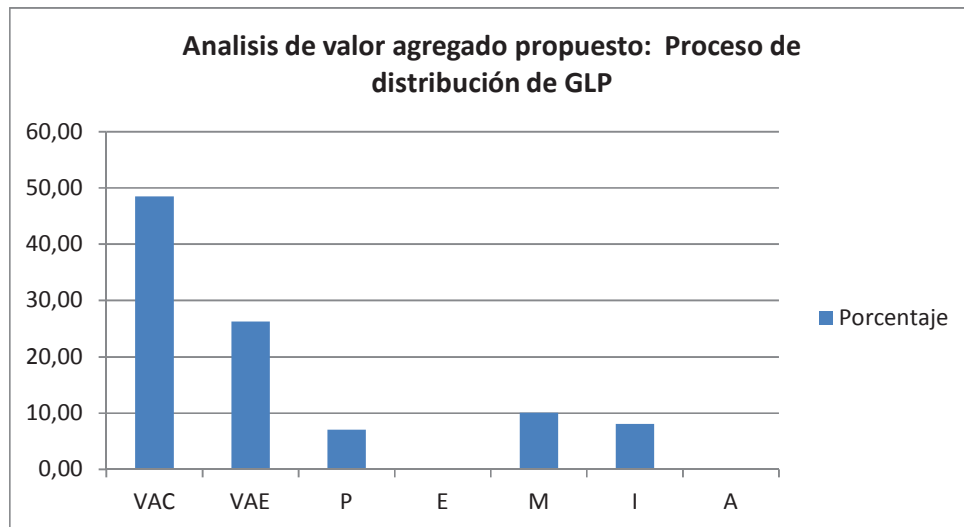
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL SISTEMA GLP		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Distribución de GLP			Responsables: Técnico de sistemas mecánicos		
Objetivo del proceso: Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de gas centralizado o descentralizado con el fin de prevenir incendios y salvaguardar la seguridad del personal operativo y público en general.			Requisitos o normas: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 534: (Prevención de incendios. Almacenaje de cilindros y recipientes portátiles de gas licuado de petróleo (GLP). Requisitos.)		
Alcance: Aplica a todos los usuarios que utilizan gas suministrado de redes de distribución y tanques.					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes
Clientes Internos	Requerimiento de los (Locales, Plaza)	Planificar: 1. Analizar requerimiento de GLP 2. Analizar si se requiere ayuda externa		Servicio de GLP adecuado	Clientes Internos
		Hacer: 3. Cerrar válvula de suministro 4. Informar a jefe de Operaciones irregularidades 5. Asignar personal 6. Arreglar falla 7. Abrir válvula de suministro 8. Registrar hoja de control 9. Firmar acta de recepción y entrega 10. Retirar cilindros de bodega 11. Desconectar cilindro vacío 12. Instalar nuevo cilindro			
		Verificar: 13. Verificar deuda de servicios impagos 14. Verificar línea de suministros 15. Verificar fugas 16. Verificar disponibilidad de material			
		Actuar: 17. Programar visitas de carro distribuidor			
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Operadores de mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> GLP Centralizado Nivel del tanque de gas centralizado 		Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 534: (Prevención de incendios. Almacenaje de cilindros y recipientes portátiles de gas licuado de petróleo (GLP). Requisitos.)	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador	Fórmula		Objetivo		Meta
Distribución	Cantidad de tanques distribuidos/cantidad de tanques solicitados		Controlar el stock suficiente para abastecer al cliente		80%
Prevención	Número de equipos revisados / número de equipos programados		Controlar los equipos de seguridad para protección de los clientes.		100%
Riesgos			Procesos o soporte		
Peligro de incendios			Atención al cliente		
Suspensión de actividades			Mantenimiento		
			Contabilidad		
			Inversiones		
			Seguros		






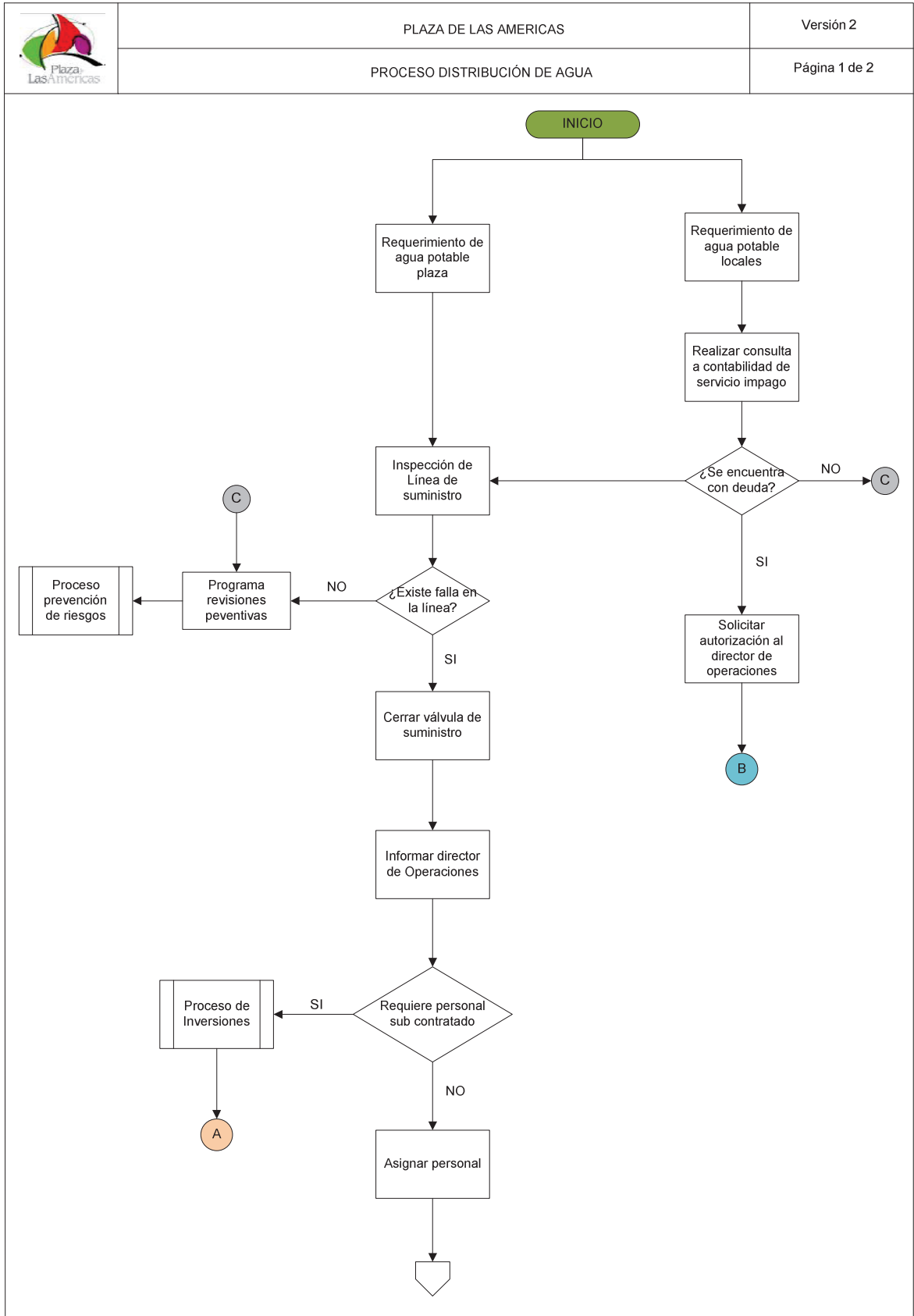
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - DISTRIBUCIÓN DE GLP									
Organización:	Plaza de las Américas								
Proceso:	Distribución de sistema de GLP								
Situación:	Propuesta de Mejora								
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar requerimiento de GLP	3
2		X						Verificar deuda de servicios impagos	5
3					X			Solicitar autorización Director de operaciones	1
4		X						Verificar línea de suministros	3
5	X							Programar revisiones preventivas	5
6	X							Cerrar válvula de suministro del local afectado	1
7					X			Informar a jefe de Operaciones irregularidades	1
8			X					Analizar si se requiere ayuda externa	2
9			X					Asignar personal	0,5
10					X			Verificar disponibilidad de material	1
11	X							Arreglar falla el personal	10
12	X							Abrir válvula de suministro	1
13					X			Registrar hoja de control	2
14		X						Retirar cilindros de bodega	3
15	X							Ingresar por área comunal del local	2
16			X					Desconectar cilindro vacío	0,5
17			X					Instalar nuevo cilindro	0,5
18	X							Verificar fugas	2
19		X						Firmar acta de recepción y entrega	2

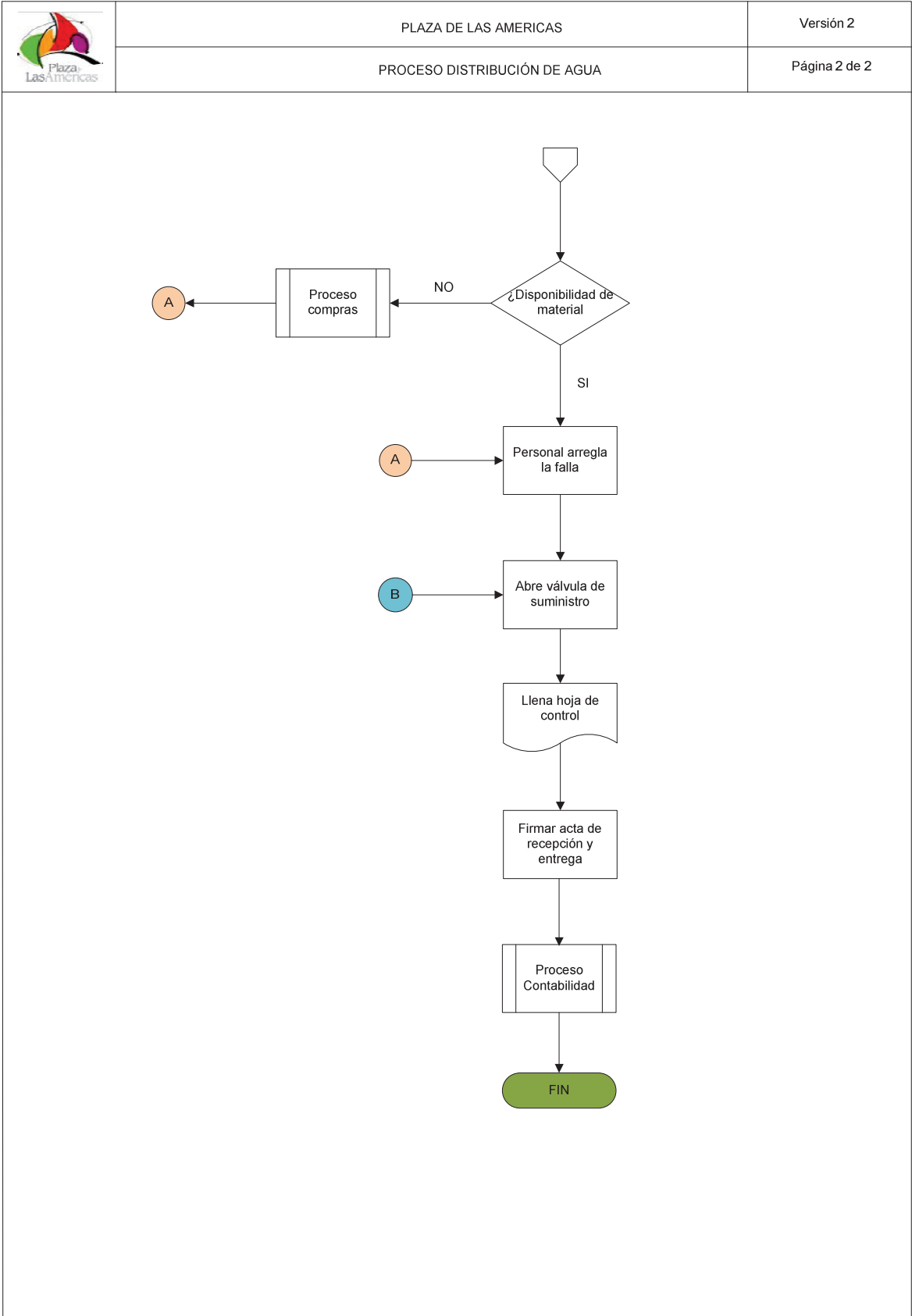
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DISTRIBUCIÓN DE GLP				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		24	48,48
VAE	2.- Valor agregado empresa		13	26,26
P	3.- Preparación		3,5	7,07
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		5	10,10
I	6.- Inspección		4	8,08
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		49,5	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		37	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		74,75	



PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SISTEMAS DE AGUA
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL DE AGUA

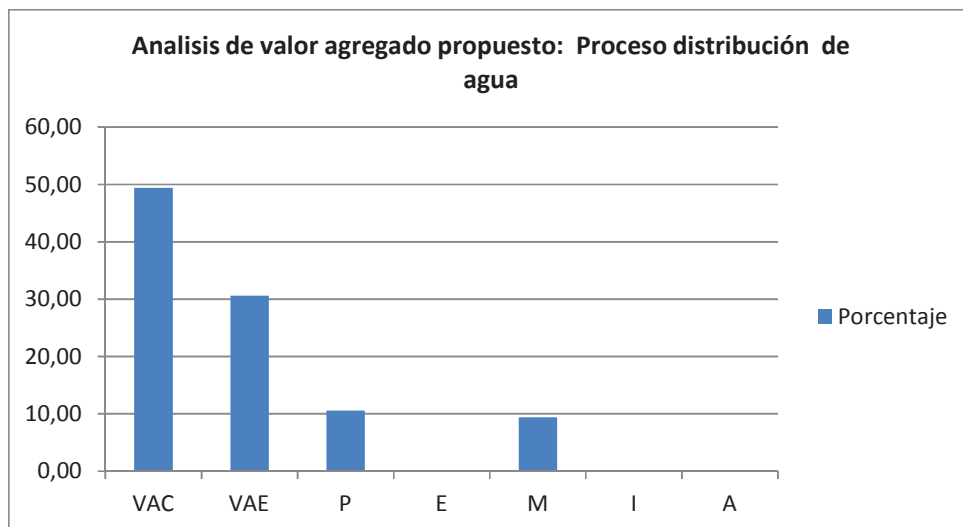
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SISTEMAS DE AGUA		Versión 2		
				Página 1 de 1		
Nombre del proceso: Distribución de agua			Responsables: Técnico de sistemas mecánicos			
Objetivo del proceso: Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de manejo de agua (potable, lluvia o servida) orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados.			Requisitos o normas: no aplica			
Alcance: Aplica a los usuarios que hacen uso de las instalaciones de agua potable y el tratamiento de aguas residuales y canalización						
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes	
Clientes Internos y externos	Requerimiento de los (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Analizar requerimiento de servicio de agua. 2. Analizar si se requiere ayuda externa		Servicio de agua adecuado	Clientes Internos y externos	
		Hacer: 3. Inspeccionar la línea de suministro 4. Cerrar válvula de suministro 5. Informar jefe de operaciones 6. Asignar personal 7. Personal arregla la falla 8. Abrir válvula de suministro 9. Registrar hoja de control 10. Firmar acta de recepción y entrega 11. Solicitar autorización a jefe de Operaciones				
		Verificar: 12. Verificar deuda de servicios impagos 13. Verificar si existe falla 14. Verificar stock de material				
		Actuar: 15. Programar plan de mantenimiento preventivo				
Recursos		Documentos internos		Documentos externos		
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Personal de Mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> Agua Potable 		No aplica		
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral	
Nombre del indicador		Fórmula		Objetivo		Meta
Control		Número de quejas atendidas por falta de agua / Número de quejas recibidas por falta de agua		Determinar la causa de falta de liquido		100%
Riesgos			Procesos o soporte			
Deterioro de la imagen			Atención al cliente			
Suspensión de actividades			Mantenimiento			






ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - DISTRIBUCIÓN DE AGUA									
Organización		Plaza de las Américas							
Proceso:		Distribución de sistema de agua							
Situación:		Propuesta de Mejora							
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempos efectivos (min)
1	X							Analizar requerimiento de servicio de agua.	3
2		X						Verificar deuda de servicios impagos	5
3					X			Solicitar autorización a jefe de Operaciones	1
4		X						Inspeccionar la línea de suministro	5
5	X							Verificar si existe falla	3
6			X					Cerrar válvula de suministro	1
7					X			Informar jefe de operaciones sobre la falla	1
8			X					Analizar si se requiere ayuda externa	2
9			X					Asignar personal	0,5
10			X					Verificar stock de material	1
11	X							Personal arregla la falla	10
12		X						Abrir válvula de suministro	1
13					X			Registrar hoja de control	2
14		X						Firmar acta de recepción y entrega	2
15	X							Programar plan de mantenimiento preventivo	5

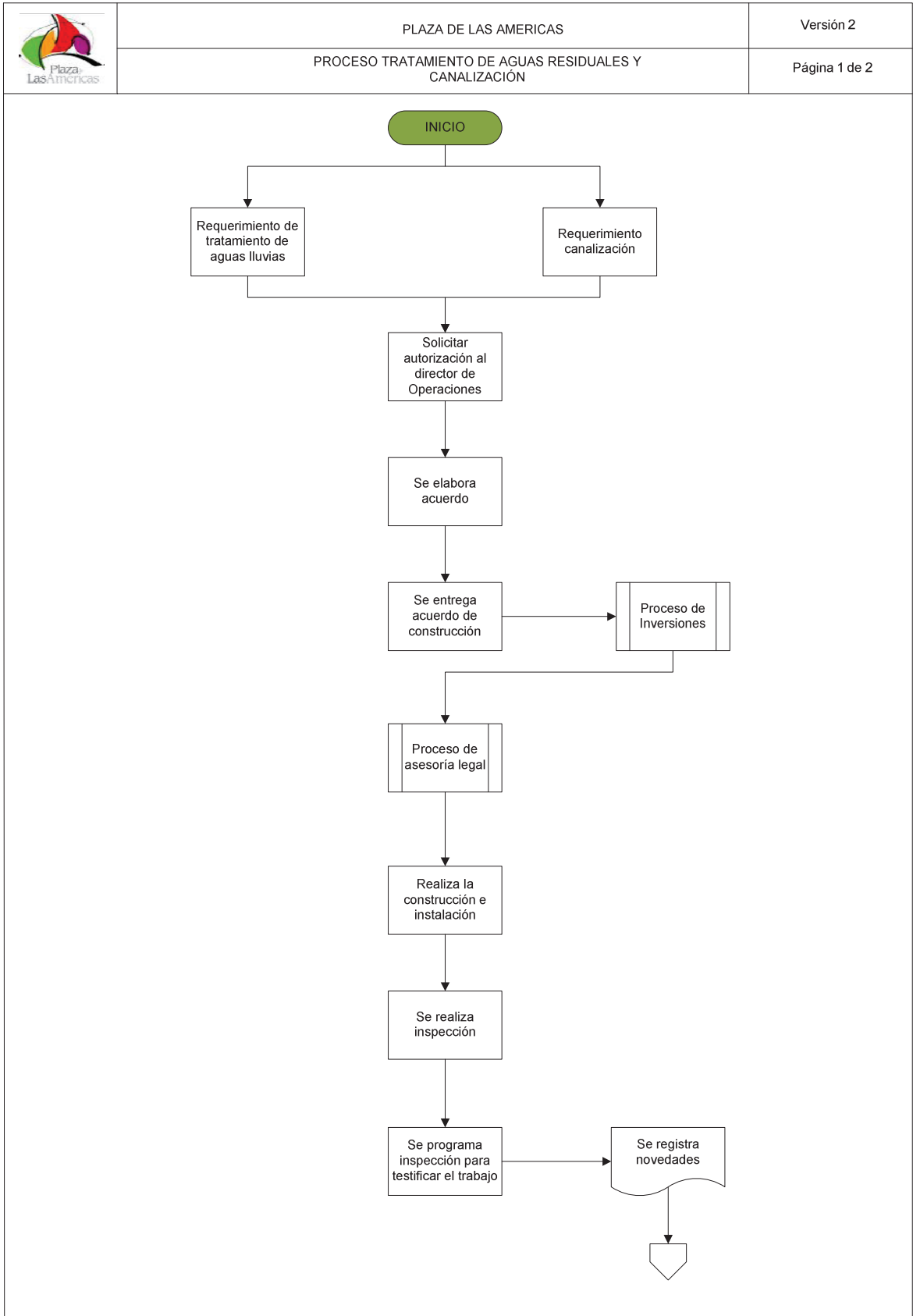
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DISTRIBUCIÓN DE AGUA			
Tiempos totales		Método actual	
Composición de actividades		Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente	21	49,41
VAE	2.- Valor agregado empresa	13	30,59
P	3.- Preparación	4,5	10,59
E	4.- Espera	0	0,00
M	5.- Movimiento	4	9,41
I	6.- Inspección	0	0,00
A	7.- Archivo	0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)	42,5	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)	34	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)	80,00	

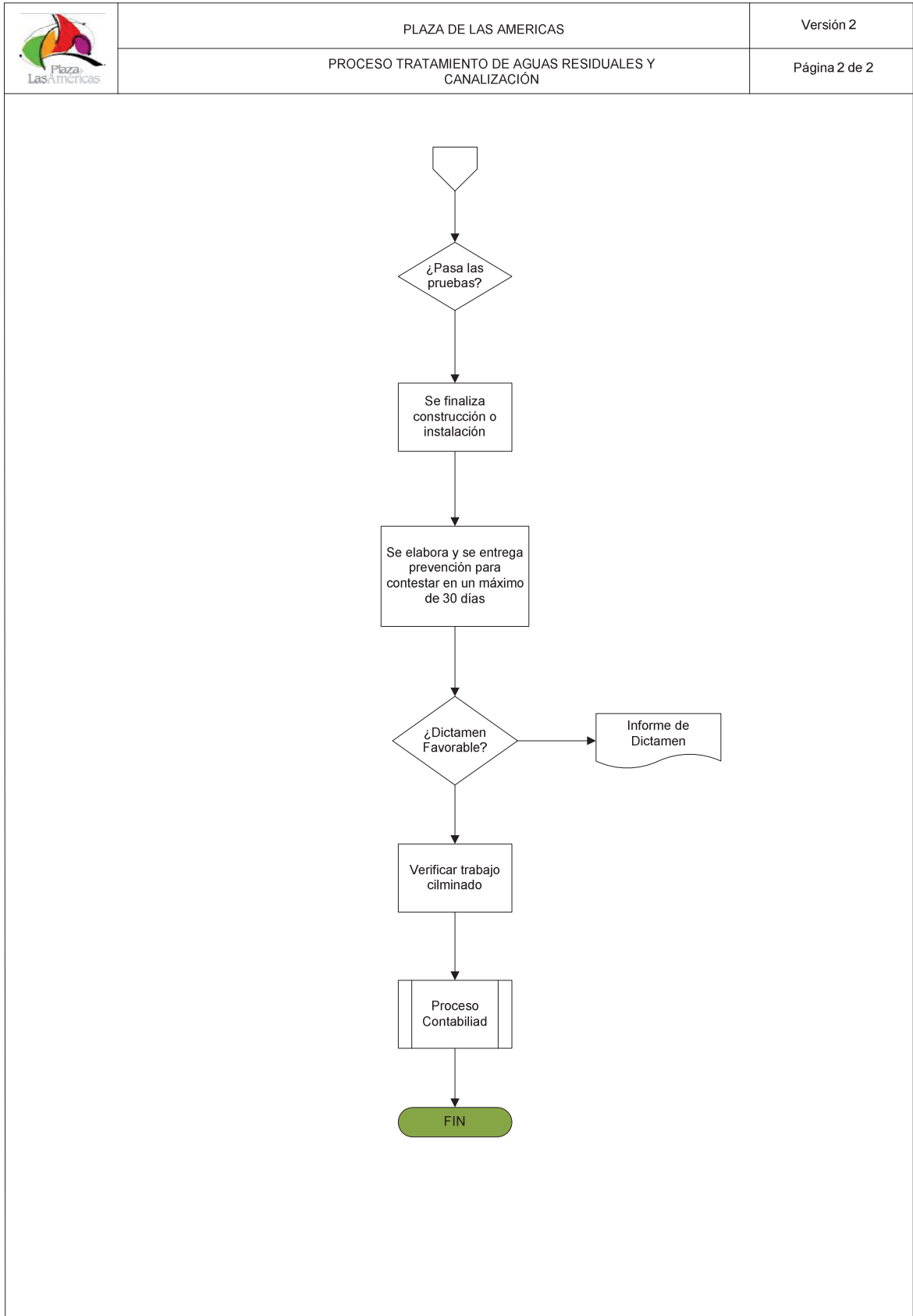


PROPUESTA DE MEJORA PROCESO SISTEMAS DE AGUA

PROCESO DE TRATAMIENTO DE AGUA RESIDUALES Y CANALIZACIÓN

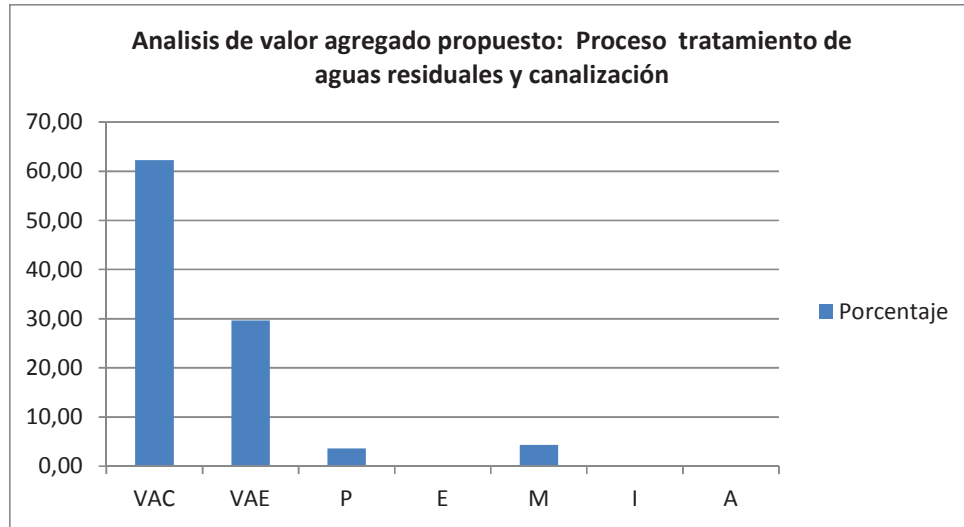
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SISTEMAS DE AGUA		Versión 2	
				Página 1 de 1	
Nombre del proceso: Tratamiento de agua residuales y canalización			Responsables: Técnico de sistemas mecánicos		
Objetivo del proceso: Gestionar el máximo rendimiento operativo de sistemas de manejo de agua (potable, lluvia o servida) orientados al uso de locales, auspiciantes, público y empleados.			Requisitos o normas: no aplica		
Alcance: Aplica a los usuarios que hacen uso de las instalaciones de agua potable y el tratamiento de aguas residuales y canalización					
Proveedores	Elementos de entrada	Actividades principales		Resultados	Clientes
Clientes Internos	Requerimiento de los (Locales, Oficinas, Plaza)	Planificar: 1. Analizar requerimiento de tratamientos de aguas lluvias o canalización 2. Programar inspección de trabajos Hacer: 3. Solicitar autorización a jefe de Operaciones 4. Elaborar acuerdo 5. Entregar acuerdo de construcción 6. Contratar personal 7. Realizar construcción e instalación 8. Registrar novedades 9. Emitir dictamen 10. Cancelar trabajos Verificar: 11. Verificar trabajos 12. Verificar funcionalidad de trabajos 13. Verificar la finalización de trabajos Actuar: 14. Establecer cronograma de trabajos		Servicio de tratamiento de aguas y canalización funcional	Clientes Internos
Recursos		Documentos internos		Documentos externos	
FÍSICOS: equipos de cómputo, radios de comunicación, equipos de protección personal HUMANOS: Colaboradores directos: Personal de Mantenimiento Colaboradores indirectos: Director de Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Agua Potable 		No aplica	
Unidad de medida del indicador:		Porcentaje	Frecuencia de análisis del indicador:		Trimestral
Nombre del indicador		Fórmula		Objetivo	
Trabajos realizados		Trabajos realizados / trabajos solicitados		Determinar la necesidad del tratamiento de aguas lluvias	
				80±3%	
Riesgos			Procesos o soporte		
Deterioro de la imagen			Atención al cliente		
Suspensión de actividades			Mantenimiento		






ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES Y CANALIZACIÓN									
Organización:	Plaza de las Américas								
Proceso:	Tratamiento de aguas residuales y canalización								
Situación:	Propuesta de Mejora								
No	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempos efectivos (min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Analizar requerimiento de tratamientos de aguas lluvias o canalización	3
2					X			Solicitar autorización a jefe de Operaciones	1
3		X						Elaborar acuerdo	30
4		X						Entregar acuerdo de construcción	1
5	X							Realizar construcción e instalación	60
6			X					Programar inspección de trabajos	5
7					X			Registrar novedades	5
8		X						Emitir dictamen	5
9	X							Verificar culminación de trabajos	3
10		X						Verificar trabajo realizado	5
11	X							Verificar funcionalidad de trabajos	10
13	X							Establecer programa de revisión de trabajos finalizados	10

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES Y CANALIZACIÓN				
		Tiempos totales	Método actual	
		Composición de actividades	Tiempo	%
VAC	1.- Valor agregado cliente		86	62,32
VAE	2.- Valor agregado empresa		41	29,71
P	3.- Preparación		5	3,62
E	4.- Espera		0	0,00
M	5.- Movimiento		6	4,35
I	6.- Inspección		0	0,00
A	7.- Archivo		0	0,00
TT	8.- Tiempo total (1+2+3+4+5+6+7)		138	100,00
TVA	9.- Tiempo de valor agregado (1+2)		127	
IVA	10.- Índice de valor agregado (9/8)		92,03	




ANEXO I


FORMATOS DE CONTROL

	CONTROL DE REVISIÓN DE VEHÍCULOS PARQUEADOS		Usuario: _____		
			Homologado _____		
	Proceso servicio de parqueo				
Nombre Inspector:		Fecha:			
Placa:		Hora:			
Numero de estacionamiento:					
	Accesorios del vehículo		Estado		
Inspección visual del Exterior:	Si	No	Bueno	Regular	Malo
Espejos exteriores laterales					
Corrosión de la carrocería					
Estado de la pintura					
Abolladuras					
Raspaduras					
Limpieza exterior					
Neumatico de repuesto					
Neumáticos inflados					
Parabrisa en buen estado					
Observaciones _____					

Código _____ (Fecha emisión)

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					Usuario: _____
						Homologado: _____
FECHA: _____						
E: excelente; B: Bueno; R: Regular; D: Deficiente; S.I.: Sin información						
		E	B	R	D	SI
1.- Servicio de parqueadero						
----- Cómo califica nuestro servicio						
2.- Instalación y recursos						
----- ¿Los espacios de atención están aseados, ventilados y el nivel de ruido es adecuado?						
----- ¿Encontro suministros de limpieza en los baños?						
3.- Duración de la atención al cliente						
----- ¿La atención que se le presto es oportuna y a tiempo						
4.- Atención en las oficinas						
----- ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado. Dipuesto a colaborar y respetoso?						
5.- Horarios de atención						
----- ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados						
6.- Atención a dudas y sugerencias						
----- ¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva						
7.- Servicio de internet						
----- ¿El servicio es rápido, facil acceder?						
8.- Expectativas del servicio						
----- ¿Ha llenado las expectativas por la cual usted escogió Plaza de las Américas						
Recomendaciones: ¿Tiene una recomendación para mejorar alguno de los servicios de Plaza de las Américas?						

Código: _____ (Fecha de emisión)

	MANEJO DE DESECHOS (Clasificación)	Usuario: _____
		Homologado: _____
Fecha: _____		
Responsable: _____		
Material	Ok	Peso (Kg)
Vidrio:		
Botellas no retornables		
Embases de medicamentos, perfumes, alimentos		
Papel y cartón:		
Papel bond impreso o no		
Cartón ondulado		
Revistas		
Folletos		
Periódicos		
Plástico:		
Todo envase plástico de jugos, bebidas, agua mineral		
Metales:		
Acero al carbono		
Hierro fundido		
Latas ferrosas		
Aluminio (latas de cerveza y refrescos)		
Materia orgánica:		
Residuos de jardín		
Residuos de comida		
Observaciones:		

Código _____ (Fecha de emisión)