



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN
CIUDAD COMERCIAL EL RECREO”**

AUTORA: CANO SÁNCHEZ ANDREA CRISTINA

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO

CODIRECTORA: ING. ENA TANDAZO REGALADO

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DE 2009

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a mi Dios, por permitirme el lograr uno de mis objetivos en la vida, sin ningún tropiezo y salir triunfante dando un gran pasó en mi vida de estudiante universitaria a profesional.

Agradezco a mis padres, Julio y Ruth, por estar siempre a mi lado cuidándome, apoyándome, por enseñarme a ser una persona responsable, honesta, por ayudarme día a día a formar mi carácter y con su ejemplo demostrarme que la vida es de los que sabemos luchar y no nos rendimos hasta conseguir nuestro objetivo.

A mis hermanos Christian y Gaby por su amor, consejos, y compañía porque sé que puedo contar con su ellos incondicionalmente.

A mis amigas, por su lealtad, apoyo y palabras de aliento que me reconfortaron ayudándome a seguir en duros momentos. Y aquellas personas que han atravesado mi camino colaborado en mi crecimiento como persona.

Un agradecimiento especial a mi Director, Ing. Armando Mora y Codirectora, Ing. Ena Tandazo, que con su paciencia y sabiduría supieron guiarme para lograr mi trabajo de Tesis con éxito y entereza.

Finalmente, gracias a la Dirección de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, y a todo su personal por haber colaborado con información para la realización de este trabajo.

Andrea Cristina Cano Sánchez

DEDICATORIA

El trabajo y el esfuerzo para obtener el presente compendio se lo dedico de todo corazón a Dios, mi señor que es mi guía y mi confort y a mi maravillosa familia por ser mi fortaleza ante la vida.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CERRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Andrea Cristina Cano Sánchez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 26 de agosto de 2009

Andrea Cristina Cano Sánchez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Ing. Armando Mora Zambrano

Ing. Ena Tandazo Regalado

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO”, realizado por Andrea Cristina Cano Sánchez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la serie de problemas en los procesos de la Administración de Ciudad Comercial El Recreo, se ha visto la necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento de Procesos para esta área, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo de esta entidad, por lo cual recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Andrea Cristina Cano Sánchez que lo entregue a Ing. Guido Crespo A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 26 de agosto de 2009

Ing. Armando Mora Zambrano
DIRECTOR

Ing. Ena Tandazo Regalado
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Cristina Cano Sánchez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 26 de agosto de 2009

Andrea Cristina Cano Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1.1. Empresa: Ciudad Comercial El Recreo	1
1.1.1. Síntesis Histórica.....	1
1.1.2. Posición En El Mercado	4
1.1.3. Estructura Administrativa Actual	8
1.1.3.1. Organigrama Estructural Actual	¡Error! Marcador no definido.
1.1.4. Descripción Del Producto, Ciudad Comercial El Recreo	10
1.1.4.1. Características.....	10
1.1.4.2. Mix De Locales	11
1.1.4.3. Servicios Que Brinda Ciudad Comercial El Recreo	12
1.1.5. Descripción Del Área Administración Ciudad Comercial El Recreo	13
1.1.6. Desarrollo De La Marca En El Mercado.....	14
1.1.7. Problemática De La Empresa	15
1.1.7.1. Gestión	15
1.1.7.2. Distribución De Espacio Físico.....	16
1.1.7.3. Seguridad	16
1.1.7.4. Comercialización Y Ventas.....	16
1.1.7.5. Financiero	17
1.1.7.6. Diagrama De Causa – Efecto De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	17
1.1.8. Marco Teórico.....	19
CAPÍTULO II	37
2.1 Análisis Externo	37
2.1.1 Macro Ambiente	37
2.1.1.1 Factor Político.....	38
2.1.1.2 Factor Económico Inflación	39
2.1.1.3 Factor Social.....	42
2.1.1.4 Factor Tecnológico	45
2.1.1.4.1 Desafíos Actuales	45
2.1.2 Microambiente	47
2.1.2.1 Encuesta A Clientes	47
2.1.2.2 Encuesta A Proveedores.....	54
2.1.2.3 Competencia	60
2.1.2.3.1 Análisis Quicentro Sur.....	64
2.1.2.4 Normativa	65
2.1.2.4.1 Ley De Propiedad Horizontal	65
2.1.2.4.2 Código Del Trabajo	65
2.1.2.4.3 Ley De Régimen Tributario Interno	66
2.1.2.4.4 Retención En La Fuente	67
2.1.2.4.5 Otras Leyes	67
2.1.2.4.5.1 El Impuesto Predial.....	67
2.2 Análisis Interno.....	68
2.2.1 Encuesta Al Personal	68
2.2.1.1 Capacidad Administrativa.....	68
2.2.1.2 Capacidad De Organización.....	72
2.2.1.3 Capacidad De Dirección.....	77
2.2.1.4 Capacidad De Control	80
2.2.1.5 Capacidad De Evaluación	81

2.2.1.6.	Capacidad Financiera.....	82
2.2.1.7.	Capacidad De Servicio	86
2.2.1.8.	Capacidad De Comercialización	89
2.2.1.9.	Capacidad Tecnológica	94
2.2.1.10.	Capacidad De Publicidad	97
2.2.1.11.	Capacidad Del Personal.....	100
2.3.	Matrices.....	104
2.3.1.	Matriz De Impacto Externo	104
2.3.2.	Matriz De Impacto Interno	105
2.3.3.	Matriz De Aprovechabilidad	106
2.3.4.	Matriz De Vulnerabilidad	107
2.3.5.	Hoja Foda	109
2.3.6.	Matriz De Estrategias Foda.....	110
2.3.7.	Síntesis De Estrategias	112
2.4.	Propuesta De Direccionamiento Estratégico Para La Administración Ciudad Comercial El Recreo	114
2.4.1.	Matriz Axiológica	115
2.4.2.	Misión Y Visión	123
2.4.2.1.	Misión	123
2.4.2.2.	Visión	126
2.4.3.	Objetivos.....	127
2.4.3.1.	Objetivo General.....	128
2.4.3.2.	Objetivos Específicos	128
2.4.4.	Políticas	132
2.4.4.1.	Política General	132
2.4.4.2.	Políticas Específicas.....	133
2.4.4.3.	Estrategias.....	139
2.4.5.	Plan Operativo Anual.....	140
2.4.6.	Mapa Estratégico 2010-2014	145
CAPITULO III	146
3.1.	Cadena De Valor Del La Administración Ciudad Comercial El Recreo.....	147
3.2.	Diagrama Idef-0	149
3.3.	Inventario De Procesos.....	153
3.3.1.	Selección De Procesos	154
3.3.1.1.	Preguntas Clave	155
3.3.1.2.	Matriz De Procesos Seleccionados.....	157
3.4.	Hoja De Costos De Personal Y De Operaciones Por Minuto.....	159
3.5.	Levantamiento Y Análisis De Procesos Seleccionados Con Diagramación Detección De Novedades Y Problemas, Costos De Cada Proceso Eficiencias E Informe.....	161
3.6.	Análisis De Cada Proceso Seleccionados.....	163
3.7.	Informe De Novedades Encontradas.....	179
3.8.	Matriz De Resumen De Procesos.....	202
CAPÍTULO IV	203
4.1	Diseño De Las Herramientas De Mejoramiento De Procesos	203
4.1.1	Caracterización De Macroprocesos	204
4.1.1.1	Codificación	204
4.1.1.2	Aplicación De La Caracterización De Los Macroprocesos De La Administración Ciudad Comercial El Recreo:	204
4.1.2	Diagramación Mejorada	224
4.2	Aplicación De Las Herramientas En Cada Proceso, Seleccionado Y Analizado	228

4.3	Matriz De Análisis Comparativo	302
4.4	Beneficio Esperado	303
CAPITULO V		305
5.1	Cadena De Valor En Base Al Proceso De La Administración	305
5.2	Factores De Éxito De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	307
5.3	Indicadores De Gestión	307
5.4	Organigrama Estructural De La Administración Ciudad Comercial El Recreo (Propuesto)	312
5.5	Organigrama Posicional De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	313
5.6	Asignación De Funciones Y Competencias Por Áreas.....	314
5.7	Diseño De La Organización Por Procesos De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	324
5.8	Desempeño O Especificación Por Cargo De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	326
CAPITULO VI		355
6.1	Conclusiones.....	355
6.2	Recomendaciones	360
BIBLIOGRAFÍA		364
ANEXOS		367

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Ficha Técnica De Ciudad Comercial El Recreo	5
Tabla 2:	Características Del Inmueble, Ciudad Comercial El Recreo	10
Tabla 3:	Mix De Locales	11
Tabla 4:	Anclas	12
Tabla 5:	Semianclas	12
Tabla 6:	Clasificación De Acciones Y Denominación	35
Tabla 7:	Población Económicamente Activa	41
Tabla 8:	Censo, Período 1950-2001	43
Tabla 9:	Validación De Atención Brindada.....	48
Tabla 10:	Validación Calidad Del Servicio	49
Tabla 11:	Validación Precio Del Servicio	50
Tabla 12:	Validación Tiempo De Respuesta	51
Tabla 13:	Validación Horario De Atención	52
Tabla 14:	Validación Forma De Pago Del Servicio	53
Tabla 15:	Validación Tiempo De Entrega	54
Tabla 16:	Validación Forma De Entrega	55
Tabla 17:	Validación Forma De Pago	56
Tabla 18:	Validación Garantía.....	57
Tabla 19:	Validación De La Calidad	58
Tabla 20:	Validación Volumen De Venta	59
Tabla 21:	Validación Principios Y Valores Aplicados	69
Tabla 22:	Validación Misión Y Visión Aplicadas	70
Tabla 23:	Conoce, Objetivos, Políticas Y Estrategias	71
Tabla 24:	Validación Conocimiento De Organigrama	72
Tabla 25:	Validación Conocimiento De Manuales Y Reglamentos.....	73
Tabla 26:	Validación Conoce Y Aplica Procesos	74
Tabla 27:	Validación Distribución Del Espacio Físico	75

Tabla 28: Validación Herramientas Disponibles	76
Tabla 29: Validación Jefatura.....	77
Tabla 30: Validación Motivación.....	78
Tabla 31: Validación Comunicación.....	79
Tabla 32: Validación Control De Trabajo	80
Tabla 33: Validación Informes Presentados	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 34: Validación Presupuesto Asignado	82
Tabla 35: Validación Contabilidad.....	83
Tabla 36: Validación Cobros Y Pagos	84
Tabla 37: Validación Manejo De La Administración.....	85
Tabla 38: Validación Mantenimiento De Instalaciones	86
Tabla 39: Validación Seguridad De Las Instalaciones.....	87
Tabla 40: Validación Venta De Espacio De Publicidad	88
Tabla 41: Validación Servicio De Publicidad Y Promoción.....	89
Tabla 42: Validación Función De Bodega.....	90
Tabla 43: Validación Distribución De La Publicidad.....	91
Tabla 44: Validación Mantenimiento De Espacios Publicitarios	92
Tabla 45: Validación Marca De Ciudad Comercial El Recreo	93
Tabla 46: Validación Programas Y Sistemas De Cómputo	94
Tabla 47: Validación Sistemas De Seguridad Electrónica.....	95
Tabla 48: Validación Equipos Electrónicos De Comunicación	96
Tabla 49: Validación Imagen Del Centro Comercial	97
Tabla 50: Validación Eventos Aportan A Imagen.....	98
Tabla 51: Validación Organización De Eventos.....	99
Tabla 52: Validación Capacitación.....	100
Tabla 53: Validación Capacitación Aplicada	101
Tabla 54: Validación Estabilidad En El Trabajo	102
Tabla 55: Validación Remuneración Por Su Trabajo.....	103
Tabla 56: Matriz De Impacto Externo.....	104
Tabla 57: Matriz De Impacto Interno	105
Tabla 58: Matriz De Aprovechabilidad	107
Tabla 59: Matriz De Vulnerabilidad	108
Tabla 60: Hoja De Trabajo Foda	109
Tabla 61: Matriz De Estrategias Fofa.....	110
Tabla 62: Matriz De Estrategias Doda	111
Tabla 63: Matriz Axiológica	116
Tabla 64: Plan Operativo Anual De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	141
Tabla 65: Inventario De Procesos De Ciudad Comercial El Recreo.....	153
Tabla 66: Preguntas Clave.....	155
Tabla 67: Valoración De Procesos.....	156
Tabla 68: Hoja De Costos De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	160
Tabla 69: Hoja De Costos De Operación De La Admnsitración Ciudad Comercial El Recreo	161
Tabla 70: Hoja De Diagrama De Análisis De Procesos.....	162
Tabla 71: Simbología A Para Flujogramas	162
Tabla 72: Diagramación, Planificación Operativa Mensual De Actividades	164
Tabla 73: Diagramación, Gestión Del Mantenimiento Preventivo	165
Tabla 74: Diagramación, Administración De Eventos De Ciudad Comercial El Recreo	166
Tabla 75: Diagramación, Administración Del Plan De Mercadeo	167
Tabla 76: Diagramación, Administración De Los Espacios Publicitarios.....	168
Tabla 77: Diagramación, Gestión De Entrega De Premios	170

Tabla 78: Diagramación Facturación De Espacios Comercializados	172
Tabla 79: Diagramación, Facturación De Alícuotas	174
Tabla 80: Diagramación, Contratación Del Recurso Humano	175
Tabla 81: Diagramación, Capacitación	177
Tabla 82: Diagramación, Elaboración Del Presupuesto Anual	178
Tabla 83: Novedades Cuantitativas, Planificación Operativa Mensual De Actividades	179
Tabla 84: Novedades Cuantitativas, Gestión De Mantenimiento Preventivo	181
Tabla 85: Novedades Cuantitativas, Administración De Eventos De Ciudad Comercial El Recreo	183
Tabla 86: Novedades Cuantitativas, Administración Del Plan De Mercadeo	185
Tabla 87: Novedades Cuantitativas, Administración De Los Espacios Publicitarios	187
Tabla 88: Novedades Cuantitativas, Gestión De Entrega De Premios.....	189
Tabla 89: Novedades Cuantitativas, Facturación De Espacios Comercializados	192
Tabla 90: Novedades Cuantitativas, Facturación De Alícuotas	194
Tabla 91: Novedades Cuantitativas, Contratación Y Administración De Recurso Humano.....	196
Tabla 92: Novedades Cualitativas, Capacitación.....	198
Tabla 93: Novedades Cuantitativas, Elaboración Del Presupuesto Anual	200
Tabla 94: Hoja De Resumen De Análisis De Procesos	202
Tabla 95: Procesos De Planificación.....	208
Tabla 96: Registros De Planificación	208
Tabla 97: Documentos De Planificación	209
Tabla 98: Procesos De Detección Y Atención De Necesidades.....	212
Tabla 99: Registros De Detección Y Atención De Necesidades	213
Tabla 100: Documentos De Detección Y Atención De Necesidades	214
Tabla 101:Procesos De Gestión De La Publicidad	216
Tabla 102: Registros De Gestión De La Publicidad.....	217
Tabla 103: Documentos De Gestión De La Publicidad.....	218
Tabla 104: Procesos De Comercialización De Los Espacios	221
Tabla 105: Registros De Comercialización De Los Servicios	222
Tabla 106: Documentos De Comercialización De Los Servicios	223
Tabla 107: Simbología A Utilizar, En La Diagramación	225
Tabla 108: Formato De Diagramación	226
Tabla 109:Formato Hoja De Mejoramiento	227
Tabla 110: Diagramación Mejorada, Planificación Operativa Mensual De Actividades	228
Tabla 111: Mejoramiento De Planificación Operativa Mensual De Actividades	230
Tabla 112: Diagramación Mejorada, Gestión De Mantenimiento Preventivo	233
Tabla 113: Mejoramiento De Gestión De Mantenimiento Preventivo	235
Tabla 114: Check List Ciudad Comercial El Recreo	237
Tabla 115: Pedido De Materiales De Mantenimiento	239
Tabla 116: Diagramación Mejorada, Administración De Eventos De Ciudad Comercial El Recreo	240
Tabla 117: Mejoramiento, Administración De Eventos De Ciudad Comercial El Recreo	243
Tabla 118: Cronograma De Actividades De Eventos De Ciudad Comercial El Recreo	245
Tabla 119: Plan De Comunicación De Eventos De Ciudad Comercial El Recreo.....	246
Tabla 120: Diagramación Mejorada, Administración Del Plan De Mercadeo	248
Tabla 121: Mejoramiento, Administración Del Plan De Mercadeo	251
Tabla 122: Cronograma De Actividades De Publicidad.....	254
Tabla 123: Diagramación Mejorada, Administración De Los Espacios Publicitarios.....	255
Tabla 124: Mejoramiento, Administración De Espacios Publicitarios	258
Tabla 125: Solicitud De Reserva De Espacio	260

Tabla 126: Memo De Venta	261
Tabla 127: Autorización De Ingreso Y Salida De Publicidad	262
Tabla 128: Diagramación Mejorada, Gestión De Entrega De Premios	263
Tabla 129: Mejoramiento, Gestión De Entrega De Premios.....	266
Tabla 130: Diagramación Mejorada, Facturación De Espacios Comercializados	270
Tabla 131: Mejoramiento, Facturación De Espacios Comercializados.....	273
Tabla 132: Memo De Venta	275
Tabla 133: Informe De Facturación Espacios Comunales.....	276
Tabla 134: Informe De Cartera Vencida	277
Tabla 135: Diagramación Mejorada, Facturación De Alícuotas.....	278
Tabla 136: Mejoramiento, Facturación De Alícuotas	280
Tabla 137: Formato De Alícuotas Por Local	282
Tabla 138: Diagramación Mejorada, Contratación Y Administración Del Recurso Humano....	283
Tabla 139: Mejoramiento De Contratación Y Administración Del Rr.Hh	286
Tabla 140: Datos De Postulantes.....	288
Tabla 141: Rol De Pagos	289
Tabla 142: Diagramación Mejorada, Capacitación	290
Tabla 143: Mejoramiento, Capacitación.....	293
Tabla 144: Cronograma De Capacitación.....	295
Tabla 145: Evaluación De Capacitación	296
Tabla 146: Diagramación Mejorada, Elaboración Del Presupuesto Anual	297
Tabla 147: Mejoramiento, Elaboración Del Presupuesto Anual	299
Tabla 148: Presupuesto Anual.....	301
Tabla 149: Matriz De Análisis Comparativo De Los Procedimientos Actuales Y Propuestos ..	302
Tabla 150: Indicadores De Gestión, Propuestos Para La Administración Ciudad Comercial El Recreo	309
Tabla 151: Diseño De La Organización Por Procesos	324
Tabla 152: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Administrador	326
Tabla 153: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Director De Publicidad.....	328
Tabla 154: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Director De Comercialización.....	330
Tabla 155: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Jefe De Operaciones.....	332
Tabla 156: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Jefe De Seguridad.....	334
Tabla 157: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Jefe De Contabilidad	336
Tabla 158: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Asistente De Administración	338
Tabla 159: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Asistente De Publicidad	340
Tabla 160: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Asistente De Comercialización.....	342
Tabla 161: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Asistente Contable	344
Tabla 162: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Asesora Comercial	346
Tabla 163: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Tesorero	347
Tabla 164: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Secretaria	348
Tabla 165: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Supervisor	350
Tabla 166: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Operarios.....	352
Tabla 167: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Auxiliar De Oficina.....	353
Tabla 168: Hoja De Funciones Y Responsabilidades: Operarios.....	354

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingreso Vehicular Anual De Ciudad Comercial El Recreo Período 1995 - 2008	4
Gráfico 2: Investigación De Mercado, Centros Comerciales De La Ciudad De Quito	5
Gráfico 3: Investigación De Mercado, Centros Comerciales De La Ciudad De Quito	6
Gráfico 4: Organigrama Estructural Actual	9
Gráfico 5: Diagrama Causa-Efecto De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	18
Gráfico 6: Proceso Administrativo	26
Gráfico 7: Atención Brindada	48
Gráfico 8: Calidad Del Servicio	49
Gráfico 9: Precio Del Servicio	50
Gráfico 10: Tiempo De Respuesta	51
Gráfico 11: Horario De Atención	52
Gráfico 12: Pago Del Servicio	53
Gráfico 13: Tiempo De Entrega.....	55
Gráfico 14: Forma De Entrega	56
Gráfico 15: Forma De Pago	57
Gráfico 16: Garantía.....	58
Gráfico 17: Calidad De Los Productos.....	59
Gráfico 18: Volumen De Venta.....	60
Gráfico 19: Estudio De Mercado, Centros Comerciales	63
Gráfico 20: Principios Y Valores Aplicados	69
Gráfico 21: Misión Y Visión Aplicadas	70
Gráfico 22: Conoce Objetivos, Políticas Y Estrategias	71
Gráfico 23: Conocimiento De Organigrama	72
Gráfico 24: Conocimiento De Manuales Y Reglamentos.....	73
Gráfico 25: Conoce Y Aplica Procesos	74
Gráfico 26: Distribución Del Espacio Físico	75
Gráfico 27: Herramientas Disponibles	76
Gráfico 28: Jefatura.....	77
Gráfico 29: Motivación.....	78
Gráfico 30: Comunicación	79
Gráfico 31: Control Del Trabajo.....	80
Gráfico 32: Informes De Trabajo	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 33: Presupuesto Asignado	82
Gráfico 34: Contabilidad En La Empresa.....	83
Gráfico 35: Cobros Y Pagos.....	84
Gráfico 36: Manejo De La Administración.....	85
Gráfico 37: Mantenimiento De Instalaciones	86
Gráfico 38: Seguridad De Las Instalaciones	87
Gráfico 39: Venta De Espacio De Publicidad.....	88
Gráfico 40: Servicio De Publicidad Y Promoción	89
Gráfico 41: Función De Bodega	90
Gráfico 42: Distribución De La Publicidad.....	91
Gráfico 43: Mantenimiento De Espacios Publicitarios	92
Gráfico 44: Marca De Ciudad Comercial El Recreo.....	93
Gráfico 45: Programas Y Sistemas De Cómputo.....	94
Gráfico 46: Sistemas De Seguridad Electrónica	95
Gráfico 47: Equipos De Comunicación	96

Gráfico 48: Imagen Del Centro Comercial	97
Gráfico 49: Eventos Aportan A Imagen.....	98
Gráfico 50: Organización De Eventos	99
Gráfico 51: Capacitación	100
Gráfico 52: Capacitación Aplicada	101
Gráfico 53: Estabilidad En El Trabajo	102
Gráfico 54: Remuneración Por Su Trabajo	103
Gráfico 55: Elementos Básicos En La Descripción Idef0.....	150
Gráfico 56: Organigrama Estructural Propuesto	312
Gráfico 57: Organigrama Posicional Propuesto.....	313

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación Ciudad Comercial El Recreo.....	7
Ilustración 2: Pentagon City Mall, Chicago	19
Ilustración 3: Panorámico De Quito.....	42
Ilustración 4: Centro Comercial Quicentro - Quito	61
Ilustración 5: Plaza De Las Américas - Quito.....	61
Ilustración 6: Preguntas Que Ayudan A Formular La Misión	124
Ilustración 7: Mapa Estratégico De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	145
Ilustración 8: Cadena De Valor Administración Ciudad Comercial El Recreo	148
Ilustración 9: Diagrama Idef-0, Administración Ciudad Comercial El Recreo.....	152
Ilustración 10: Procesos Seleccionados	158
Ilustración 11: Formula: Eficiencia En Tiempo Y Costo	163
Ilustración 12: Calendario De Reuniones.....	231
Ilustración 13: Cronograma De Actividades	232
Ilustración 14: Cronograma De Actividades De Mantenimiento	238
Ilustración 15: Circular Informativa.....	247
Ilustración 16: Brief De Campaña	253
Ilustración 17: Planificación De Entrega De Premios.....	268
Ilustración 18: Convenio De Presencia Publicitaria	269
Ilustración 19: Factura Ciudad Comercial El Recreo	281
Ilustración 20: Cadena De Valor En Base Al Proceso Administrativo De La Administración Ciudad Comercial El Recreo	306
Ilustración 21: Factores De Éxito	307

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad competitiva, en la cual cada vez es más difícil prevalecer, el alto grado de competitividad y los avances tecnológicos tanto locales como globales, han hecho que las empresas, negocios o industrias demanden mayor capacidad para sobrevivir.

El ambiente empresarial se caracteriza por su turbulencia debido al creciente y cambiante mundo en que nos desarrollamos. Los conocimientos que se necesitan para resolver cada uno de los problemas empresariales de hoy tienen que ser más específicos.

Es de vital importancia para toda organización el contar con un manual de procesos que permita el mejoramiento de cada una de las actividades que se realizan dentro de la misma, de esta forma se logra el óptimo uso de los recursos.

El propósito de identificar, mejorar y documentar los procesos y procedimientos para La Administración Ciudad Comercial El Recreo, es que permita realizar con eficiencia y eficacia cada una de las actividades dentro de la empresa, de esta forma se justifican la mejor utilización de los recursos tanto en tiempo como en material, podrá presentarse como una empresa competitiva.

Con la mejora en los procesos para ser más competitivos se podrá lograr:

- Mejorar las distintas actividades del Área de Comercialización de Ciudad Comercial El Recreo
- Se identificarán de manera más fácil y rápida errores o procesos innecesarios que se encuentran bloqueando tareas.
- Se manejarán de mejor manera los costos, logrando que muchos de ellos se eliminen y se utilicen de mejor manera los presupuestos para el área.

- Se podrá realizar las mismas tareas de manera más organizada y ágil por lo tanto ocuparan menor tiempo, se podrá optimizar el tiempo de cada actividad.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

Capítulo I Trata sobre generalidades de la empresa, como son la reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece, permite identificar la problemática interna internos con la utilización del Diagrama Ishikawa, y finalmente el marco teórico y conceptual que ayudará a comprender la naturaleza del negocio.

Capítulo II Se enfoca en el desarrollo situacional de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, el análisis tanto del Macroambiente y del Microambiente, factores externos e internos, para determinar el FODA de la empresa y poder enfrentar sus amenazas y minimizar debilidades aprovechando oportunidades y fortalezas. A demás se plantea la propuesta de direccionamiento estratégico en la cual se definen Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias, con el desarrollo del Plan Operativo Anual.

Capítulo III En este capítulo se realiza el levantamiento de procesos, se sintetiza la Cadena de Valor de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, y se seleccionan los procesos a ser analizados y mejorados durante el desarrollo de este trabajo de Tesis.

Capítulo IV Establece la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados, se los representará en la Hoja de Diagramación Mejorada, en la cual cada proceso será analizado pudiendo, crear nuevas actividades, eliminación de actividades, fusión y mejoramiento en sí de los procesos, reduciendo tiempo y costos.

Capítulo V Se presenta la propuesta de desarrollo de la Organización por Procesos, siendo su principal referente a ser tomado en cuenta para su

desarrollo el Proceso Administrativo, se presentará la cadena de valor institucional, se presentan factores de éxito, indicadores de gestión que permitan la evaluación de las acciones de la empresa respecto de los objetivos planificados, a demás se establece el organigrama estructural y se determinan perfiles profesionales por cargos.

Capítulo VI Se definen las conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta para una mejor aplicación de esta propuesta.

INTRODUCTION

Today we live in a competitive society, on which is very difficult to prevail. The competition and technological advance local and global for companies, businesses and industries demand high capacity to survive.

The enterprise is characterized of turbulence because of the growing and changing world on which we are developed.

The knowledge that are needed to resolve each of the enterprise problems should be more specific.

Today is mandatory for every organization to manage a procedure manual to enable the best of each one of the activities to obtain the best and to be useful all the resources. The main purpose to identify, to improve and the procedures of the process for the Ciudad Comercial El Recreo is to enable to realize each one of its activities under neat of the company, to obtain the best of it. The best results of its resources as well to get and show as a competitive company.

Improvement of the process aloud to obtain:

- Improvement of the different business and commercial areas of the Ciudad Comercial El Recreo.
- To identify in an fast and easy way the mistake and unnecessary processes that blockade the work
- To manage and the use of obtain in a best way costs and their budget
- They work and activities will be realized organized and coordinated to optimize the time of their activities.

This research of the work has been developed in six different chapters.

Chapter I.- Is about generalize of the companies the historical review situation products and services they offers identify the internal problems with Diagram Ishikawa system and finally the theory and the concept that help to understand the nature of business.

Chapter II.- This focuses to develop the administration of the Ciudad Comercial El Recreo the macro motion analysis external and internal factors to determine the FODA of the company facing risks and minimizing problems and taking advance of opportunities besides the proposal and strategies in which is defined as mission, visions, objectives, politics and strategies with the development of the annual operative plan.

Chapter III.- It establishes the proposal to obtain the best process, to synthesize the chain of value in the administration of Ciudad Comercial El Recreo and to selected the processes to be analyzed and to obtain the best results in the development of this Thesis.

Chapter IV.- It establish the proposal to improve the selected process, and will be represented in the Diagram Improvement and sheet each process will be analyzed creating new activities , eliminated activities, fusion and development of the process to reduce time and costs.

Chapter V.- Show the organization proposal of development by process and its main referent to be taken for its administration development, in the administrative process will be presented, he institutional chain values and success factors as well as negotiation that enable to evaluate actions of the company concern to objectives and it establishes the structural organization manual to determine the professional expertise for each position work.

Chapter VI.- Define all recommendations and conclusions to be taken and to be apply of this proposal.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. EMPRESA: CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Ciudad Comercial EL RECREO se ubica en uno de los mejores puestos a nivel de centros comerciales del país y para mantenerse en ese puesto debe realizar cambios en el servicio que brinda así como en el desempeño de los empleados para cumplir sus tareas eficientemente.

La vertiginosa expansión económica de Ciudad Comercial EL RECREO ha determinado que las distintas actividades de la empresa se desarrollen significativamente en el área administrativa, contable y financiera.

El diseño e implementación de un manual DE PROCESOS del Sistema contable le permitirá a Ciudad Comercial EL RECREO brindar servicios de calidad para garantizar su competitividad y permanencia en el mercado, este manual representará una herramienta básica e indispensable para la consecución de las metas y objetivos que permitan hacer de Ciudad Comercial EL RECREO el mejor Centro Comercial.

1.1.1. SÍNTESIS HISTÓRICA¹

El nombre de Ciudad Comercial El Recreo se remonta a más de 50 años atrás, cuando en su lugar existía la inmensa “Hacienda El Recreo”, de allí la denominación incluso del Barrio El Recreo.

Sin embargo cuando se dio la escisión de la Fábrica la Internacional, sobre el lote que fue de esta fábrica durante cuarenta años, surge Inmobiliaria del Pacífico, Impacsa, que es una compañía conformada por los ex accionistas de la hasta entonces industria textil.

¹ Archivo, Ciudad Comercial El Recreo

Impacsa, con asesoría colombiana, hizo un estudio de mercado que demostró la necesidad de la implementación de servicios que no existían hace 7 años en el sur de la Ciudad de Quito: Un centro comercial, hoteles y clínica del día, entre otros, para los cuales había un gran mercado con más o menos 650 mil personas.

La idea fue empezar a desarrollar el Centro Comercial en etapas, con características similares a centros comerciales que existen en otras partes del país. Es así que en Diciembre de 1994 se inició con la construcción, inaugurándose el 16 de Diciembre de 1995 con muy pocos locales abiertos, muchos comerciantes aún escépticos y una gran cantidad de visitantes que desde ya hacían suyo el único Centro Comercial del Sur.

Desde el origen de la idea hasta el año 2000, fue evidente el cambio de actitud hacia el sur de Quito, como una posibilidad de negocios para los comerciantes.

La Primera Etapa contaba ya con 157 locales comerciales entre los que se anotaban anclas de gran prestigio como: Supermaxi, Etafashion, Súper Éxito, Marathon Sports y Multicines como el complejo más grande del país, con capacidad de alojar 2000 personas en sus 10 salas de cine.

El Centro Comercial se planteó siempre bajo tres parámetros: Ser amable con la Ciudad, Prestar un Servicio a la Comunidad y ser Hospitalario con el Usuario; los tres objetivos se han cumplido.

Una vez comprobado el éxito de Ciudad Comercial El Recreo, el gran número de comerciantes que buscaban un espacio en él y la gran cantidad de visitantes se inició con la construcción de la Segunda Etapa en el mes de Noviembre del 2001, la que se abrió al público un año más tarde en Diciembre del 2002 y en condiciones totalmente distintas a la inauguración anterior.

La totalidad de la Segunda Etapa se vendió en apenas cinco meses, aceptación que demostró la confianza de los comerciantes en el proyecto; se adicionaron 150 locales al Centro Comercial, que incluyen las anclas: Fybeca, Almacenes Montero, Tempo Internacional, Súper Paco, Marathon y Japón

Moda y Estilo; adicionalmente se ratificó el éxito logrado por los copropietarios de la Primera Etapa con la expansión de un importante número de ellos.

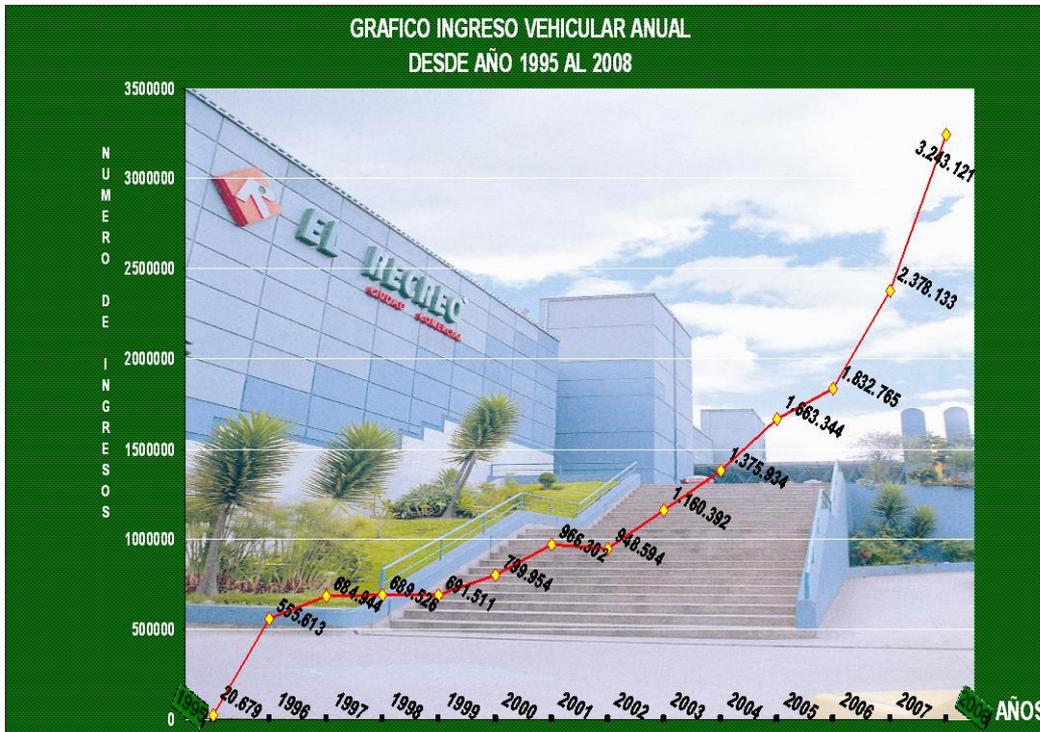
Como una idea totalmente innovadora se añadió al Centro Comercial, un auténtico sitio especializado exclusivamente en tecnología con 30 locales comerciales distribuidos en 2.100 m²; que permiten acceder a una feria de computación abierta los 365 días del año, llamada El Recreo On Line.

Para inicios del 2007, se empieza la construcción de la tercera etapa, en vista de la gran demanda que como Centro Comercial tiene que cubrir, al ser el único de sus características en el sur de Quito, con mas de cien locales, entre los cuales podemos resaltar la presencia de ciertas anclas como Megamaxi, Marathon Sports, Fybeca, entre otros, el tercer patio de comidas y algunos locales entre boutiques y servicios varios, se completa a Ciudad Comercial El Recreo con esta nueva inmersión.

Actualmente Ciudad Comercial El Recreo es el Centro Comercial más visitado de Quito, con un 51% de la población total como clientes habituales y con el porcentaje de compra efectiva más alto.



Gráfico 1: Ingreso Vehicular Anual de Ciudad Comercial El Recreo Período 1995 - 2008

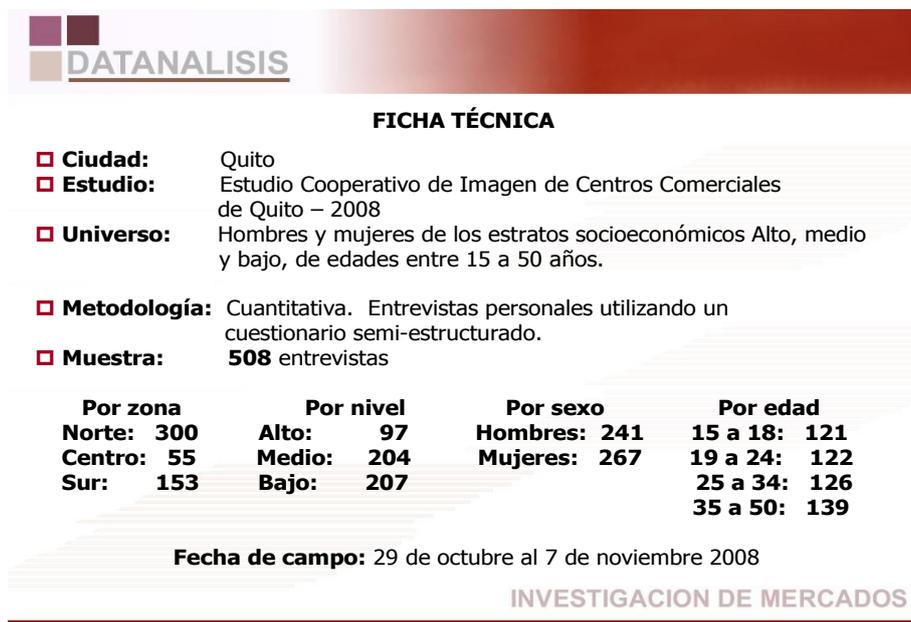


Fuente: Datanalisis

1.1.2. POSICIÓN EN EL MERCADO

Ciudad Comercial El Recreo ocupa el primer sitio como el centro comercial más visitado de la ciudad; dato que se respalda o que toma fuerza cuando El Comercio contrata a Napoleón Franco y Cía. para realizar una investigación, cuyo resultado se da en una Guía de Mercado y Productos que afirma lo dicho: “Ciudad Comercial El Recreo tiene el 51% de la población total de Quito como clientes habituales y el porcentaje más alto de compra efectiva del 31%”.

Tabla 1: Ficha Técnica de Ciudad Comercial El Recreo



Fuente: Datanalisis

Gráfico 2: Investigación de Mercado, Centros Comerciales de la Ciudad de Quito



Fuente: Datanalisis

Gráfico 3: Investigación de Mercado, Centros Comerciales de la Ciudad de Quito

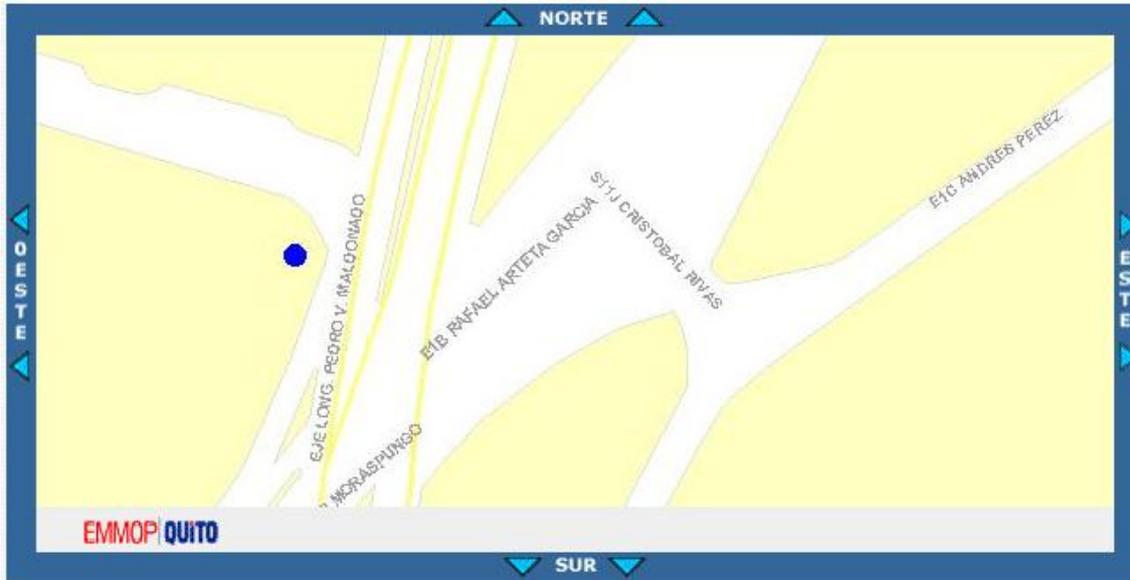


Fuente: Datanalisis

De acuerdo a los resultados presentados por la empresa Datanalisis a finales del año pasado, se puede discernir qué Ciudad Comercial El Recreo es el mejor y más completo centro de comercio en la ciudad de Quito, ofrece varios servicios lo cual hace del mismo una opción a ser tomada en cuenta con frecuencia.

Ciudad Comercial El Recreo, hasta el momento es el único centro comercial de estas características al sur de Quito, es así que la mayor parte de la población del sur de Quito lo prefieren, ya sea por su ubicación, por los servicios que ofrece, por comodidad, por el precio de sus servicios, siendo este centro comercial uno de los más populares y más visitados en esta ciudad

Ilustración 1: Ubicación Ciudad Comercial El Recreo



Fuente: Copyright 2009 EMPRESA MUNICIPAL DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS DE QUITO. UNA EMPRESA AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD: <http://www.mapadequito.gov.ec>

Ciudad Comercial El Recreo se encuentra ubicado al sur de Quito, en la Av. Pedro Vicente Maldonado S11 – 122.

Al momento de buscar la ubicación donde sería construida Ciudad Comercial El Recreo, fue hecho con tal visión que sin dudar se decide hacer en esta parte del sur de Quito donde en aquella época no era más que las afueras de la ciudad y hoy por hoy es uno de los sectores con mayor crecimiento comercial en Quito, por lo tanto se puede concluir que se ubica en un sector estratégico que le ha permitido ganar un nicho en el mercado.

El sistema de transporte urbano y principalmente la construcción de la parada del Trole Bus le han dado mayor fuerza al tráfico peatonal que existe en esta zona, es decir desde cualquier punto de la ciudad es muy fácil llegar hasta donde se encuentra ubicado Ciudad Comercial El Recreo lo cual ratifica que su ubicación es una muy buena estrategia y una de las mayores fortalezas con las que cuenta este centro comercial.

1.1.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL²

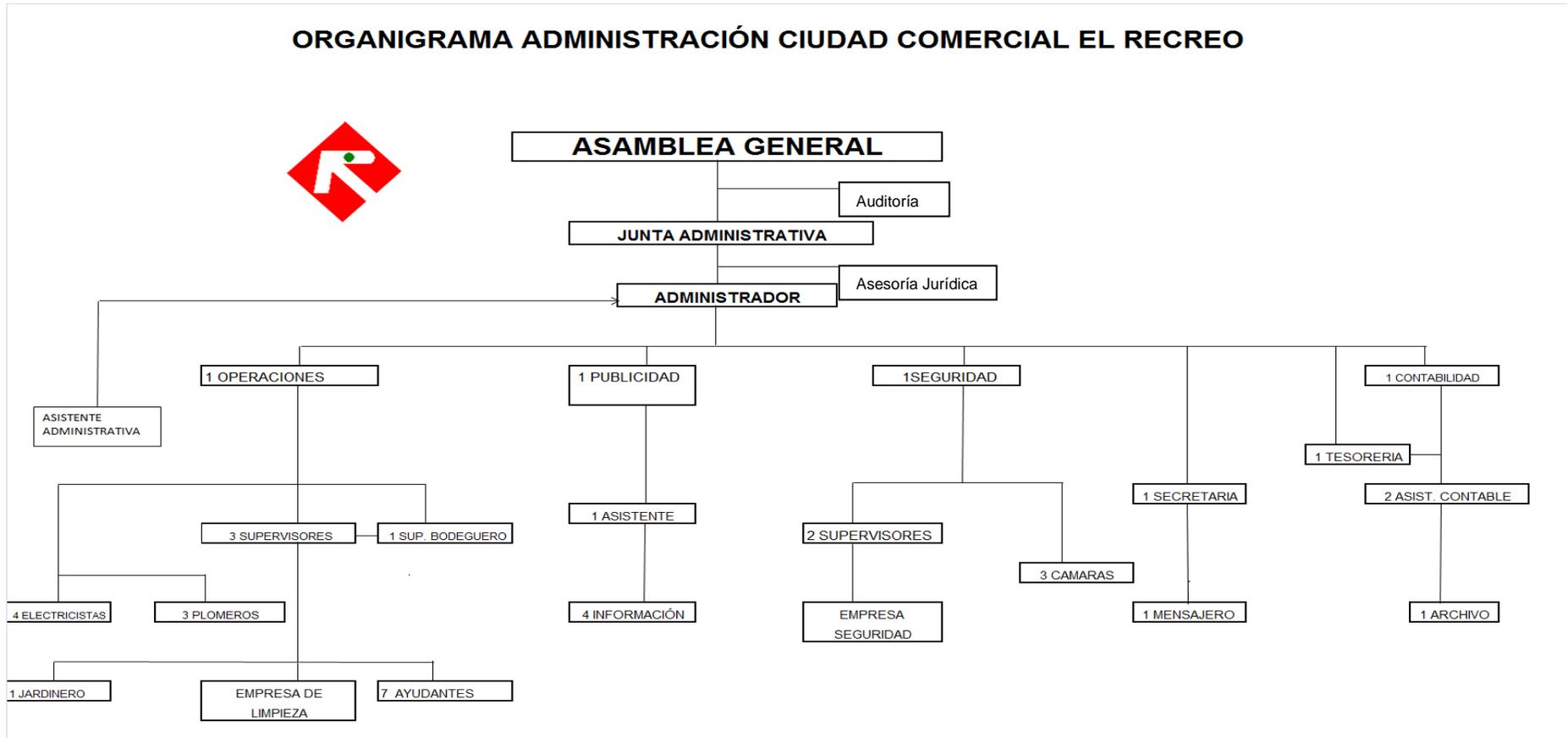
En el organigrama se refleja las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa, líneas de autoridad, los jefes de cada departamento y los subordinados. A continuación encontramos el organigrama estructural de Ciudad Comercial EL RECREO, el mismo que no refleja la situación actual.

Se puede corroborar que tanto las políticas como los objetivos con los que se ha desempeñado en su función Ciudad Comercial El Recreo, has sido acordes a las necesidades tanto del personal ya que se encuentran resguardados por políticas empresariales que confirman el buen trato y respeto al mismo intentando ser una organización bien conformada y preocupada por la buena integración de los trabajadores. En cuanto a los objetivos se han planteado tratando de cumplir las expectativas de sus clientes, logrando que en Ciudad Comercial El Recreo se encuentren en lugar confiable, seguro, amable y acogedor.

² Archivo - Ciudad Comercial El Recreo

1.1.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL

Gráfico 4: Organigrama Estructural Actual



Fuente: Archivo Ciudad Comercial El Recreo

El Organigrama estructural presentado, es con el que La Administración de Ciudad Comercial El Recreo, cuenta de momento, este es obsoleto ya que la empresa ha crecido, cuenta con nuevas áreas por ende mayor número de trabajadores.

La orientación del diagrama presentado es ambigua ya que en la actualidad la administración se maneja con tres grandes gerencias que funcionan a la par, como son Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial y Gerencia de Publicidad, cada una con su asistente, y la gerencia comercial a demás con su equipo de ventas con el cual han empezado a trabajar desde este año por lo tanto para este no existen manuales de procedimientos y las tareas y responsabilidades se vuelven muy dispersas. A la par de este equipo se encuentra también el jefe de operaciones de seguridad y de contabilidad en la base se encuentra el equipo operativo.

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 tarea para cada una de las personas que conforman este equipo de trabajo reduciendo las falencias que se presenten en la empresa.

1.1.4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, CIUDAD COMERCIAL EL RECROO³

1.1.4.1. CARACTERÍSTICAS

Tabla 2: Características del Inmueble, Ciudad Comercial El Recreo

UBICACIÓN:	Sur de Quito, Av. Pedro Vicente Maldonado S11 - 122	
PROPIEDAD:	Copropiedad Horizontal	
	100% Vendido	
FECHA DE APERTURA:	Inicio de Construcción	Dic-94
	Apertura	16 de Diciembre de 1995
AMPLIACIÓN:	Inicio de Construcción	Nov-01
	Apertura de la Ampliación	Dic-02

³ Fuente: Archivos de Ciudad Comercial El Recreo

AREA BRUTA:	57.000 m ²
AREA DE PARQUEO:	18.000 m ²
NUMERO DE PARQUEOS:	1500 Vehículos

CARACTERÍSTICAS ARQUITECTÓNICAS	
Descripción	Extensión
Terreno	110 000 m ²
Área de Bosque	30 000 m ²
Patio de Comidas	3 109 m ²
Área de Juegos	540 m ²
Recreo On Line	2 100 m ²
Almacenes Ancla	19 938.93 m ²
Almacenes Semi Ancla	1 963.66 m ²

SERVICIOS
Seguridad las 24h00 (Personal y Canes)
Servicio Gratuito de Coches para Bebé
Parqueo para Discapacitados

Fuente: Archivo Administracion CC RECREO

1.1.4.2. MIX DE LOCALES

Tabla 3: Mix de Locales

TIPO DE LOCAL	PORCENTAJE
Boutiques	28%
Locales Especializados	14%
Servicios	11%
Alimentos y Bebidas	10%
Calzado	8%
Ropa de Niños	6%
Deportes, Aficiones y Diversión	6%
Decoración para el Hogar	5%
Accesorios y productos para uso personal	4%
Ropa Interior	4%
CD's de Juegos y Juguetes	2%
Bisutería	2%
Artículos de Cuero	4%
Novedades para Fiestas y Regalos	1%
Distribuidoras	2%

Tabla 4: Anclas

Súper Paco	Marathon Sports
Almacenes Japón	Tempo Internacional
Banco del Pichincha	El Dolarazo
Etafashion	Fybeca
Súper Bahía	Japón Moda y Estilo
Montero	Montero
Supermaxi	Multicines

Tabla 5: Semianclas

Almacenes Chimborazo	Pica
Créditos Económicos	Payless Shoes
Artefacta	Enterprise
La Internacional	Noperti

1.1.4.3. SERVICIOS QUE BRINDA CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Actualmente Ciudad Comercial EL RECREO brinda a los clientes servicios en:

- Boutiques
- Servicios Bancarios
- Alimentos y bebidas
- Calzado
- Diversión y aficiones
- Ropa de niños
- Decoración para el hogar
- Accesorios y Productos para uso personal
- Juegos y Juguetes
- Bisutería
- Artículos de Cuero
- Entre otros.

Desde el punto de vista de que Ciudad Comercial El Recreo es una estructura la cual comprende un espacio físico se la ha descrito como un producto con

todo lo conformado físicamente en su interior como se puede ver en el resumen del mix de locales comerciales. Mientras desde el punto de Vista de la prestación que ofrece se han descrito todos los servicios que dentro de Ciudad Comercial El Recreo como se puede ver en las encuestas y datos analizados este es el centro comercial más completo de la ciudad de Quito con 9 bancos a disposición de sus clientes, tres patios de comida, el más grande autoservicio dentro de sus instalaciones como es Megamaxi, el complejo de Cines más grande del país con 12 salas, entre otros que hacen de este establecimiento el más visitado de la Ciudad de Quito.

Es por esto que se ha definido como el rol principal de Ciudad Comercial El Recreo el entretenimiento y diversión seguido de compras y lugar de encuentro o paseo con familia y amigos. Su beneficio radica en que todo se encuentra en un solo lugar y ofrece la ventaja de seguridad, garantía de productos, organización, cercanía y variedad, aunque falla en capacidad de parqueaderos, aglomeración de gente y precios altos

C.C. El Recreo está posicionado como un centro comercial con la mejor infraestructura del sector sur, que satisface las necesidades básicas de su segmento como comestibles y vestuario, pero no en su totalidad, las de entretenimiento y diversión.

1.1.5. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO ⁴

Dentro de las funciones principales como área de administración, tiene el llevar un control financiero de la institución, hacer cumplir pagos y alcúotas tanto de locatarios como arrendatarios, 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 CIUDAD COMERCIAL EL RECREO.

⁴ Archivo, Ciudad Comercial El Recreo

En cuanto al producto que la Administración de Ciudad Comercial El Recreo tiene a su cargo para la venta son dos los principales:

- Venta de Espacios Publicitarios
- Entre los principales se oferta:
- Venta de espacios 2 x 2 temporales, para promoción de ciertas marcas
- Venta de Auspicios para diferentes eventos
- Venta de espacios para publicidad como banners, vallas, lonas.
- Venta de todo tipo de espacios para diferentes publicidades BTL
- Venta de Espacios Permanentes, para negocio

Como único producto:

- Espacios 2 x 2, Islas Comerciales

Con el ingreso de la venta de este tipo de producto, Ciudad Comercial El Recreo, logra dar a sus clientes (arrendatarios, locatarios y propietarios) un mejor servicio en cuanto a mantenimiento, seguridad y administración del complejo comercial CIUDAD COMERCIAL EL RECREO.

1.1.6. DESARROLLO DE LA MARCA EN EL MERCADO⁵

El Centro Comercial ha tenido un crecimiento de aumento sostenido, en altos índices y al ser joven (13 años), también ha sido muy importante.

En el ámbito publicitario también se ha registrado un crecimiento tanto en la inversión como en la cantidad de medios utilizados.

Por otro lado la marca ha logrado éxito en fidelizar a sus clientes y crear un sentido de pertenencia.

⁵ Archivo, Ciudad Comercial El Recreo

1.1.7. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA ⁶

El problema que se puede identificar en La Administración Ciudad Comercial El Recreo, es que se ha dejado mucho de lado lo que es la actualización de procesos y de la parte administrativa en sí, observando un organigrama, una visión, una misión y manuales de procesos obsoletos en la actualidad, ya que la empresa ha ido cambiando y creciendo pero este cambio no consta en documentos al momento.

Es por esta razón que se propone como solución inmediata el mejoramiento de los procesos de las distintas áreas y la propuesta del levantamiento de algunos de los procesos, los cuales no constan documentados, de esta forma se logrará un mejor desempeño en el trabajo.

A continuación se representa en el diagrama de CAUSA – EFECTO, algunos de los principales motivos que limitan la optimización de recursos y capacidades en la gestión de la Administración Ciudad Comercial El Recreo.

1.1.7.1. GESTIÓN

- La administración de Ciudad Comercial el Recreo no posee una estructura clara que defina responsables para elaborar tareas en ciertas áreas
- La falta de manual de procesos en ciertas áreas hace que las actividades no estén claramente determinadas lo cual dificulta su control y desempeño
- Los procesos y las actividades en las diferentes áreas no se encuentran bien definidos ni documentados bajo indicadores de gestión
- Los procesos existentes en la empresa no han sido debidamente actualizados y mejorados lo que limita el buen desarrollo

⁶ Ibid, Archivo, Ciudad Comercial El Recreo

1.1.7.2. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO

- La distribución de los espacios no es adecuada para el desarrollo del trabajo.
- Los espacios no están bien definidos.
- El mantenimiento físico de los espacios no es el mejor
- Recursos Humanos
- No existe una persona asignada para realizar las funciones de Administración del recurso humano de la empresa

1.1.7.3. SEGURIDAD

- Falta de tecnología adecuada para un mejor control de seguridad
- El Personal nuevo no se encuentra bien capacitado
- Maquinaria y Tecnología
- La actualización de equipos tecnológicos de uso para la Administración Ciudad Comercial el recreo no es privilegio de todas las áreas, por otro lado el mantenimiento de los equipos es poco frecuente. Este es uno de los problemas de esta empresa ya que su actualización y mantenimiento permitiría a la misma tener un porcentaje mayor de eficiencia y eficacia en sus actividades.
- No existe adecuada actualización de programas que permitan un mejor desempeño en el trabajo
- Falta de equipos tecnológicos que permitan el buen desempeño de los vendedores.
- No existen sistemas de Información

1.1.7.4. COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

- Existe una nueva área de ventas que no se encuentra bien definida y estructurada
- No existe un manual de procesos ni lineaciones que permita el óptimo desempeño del área

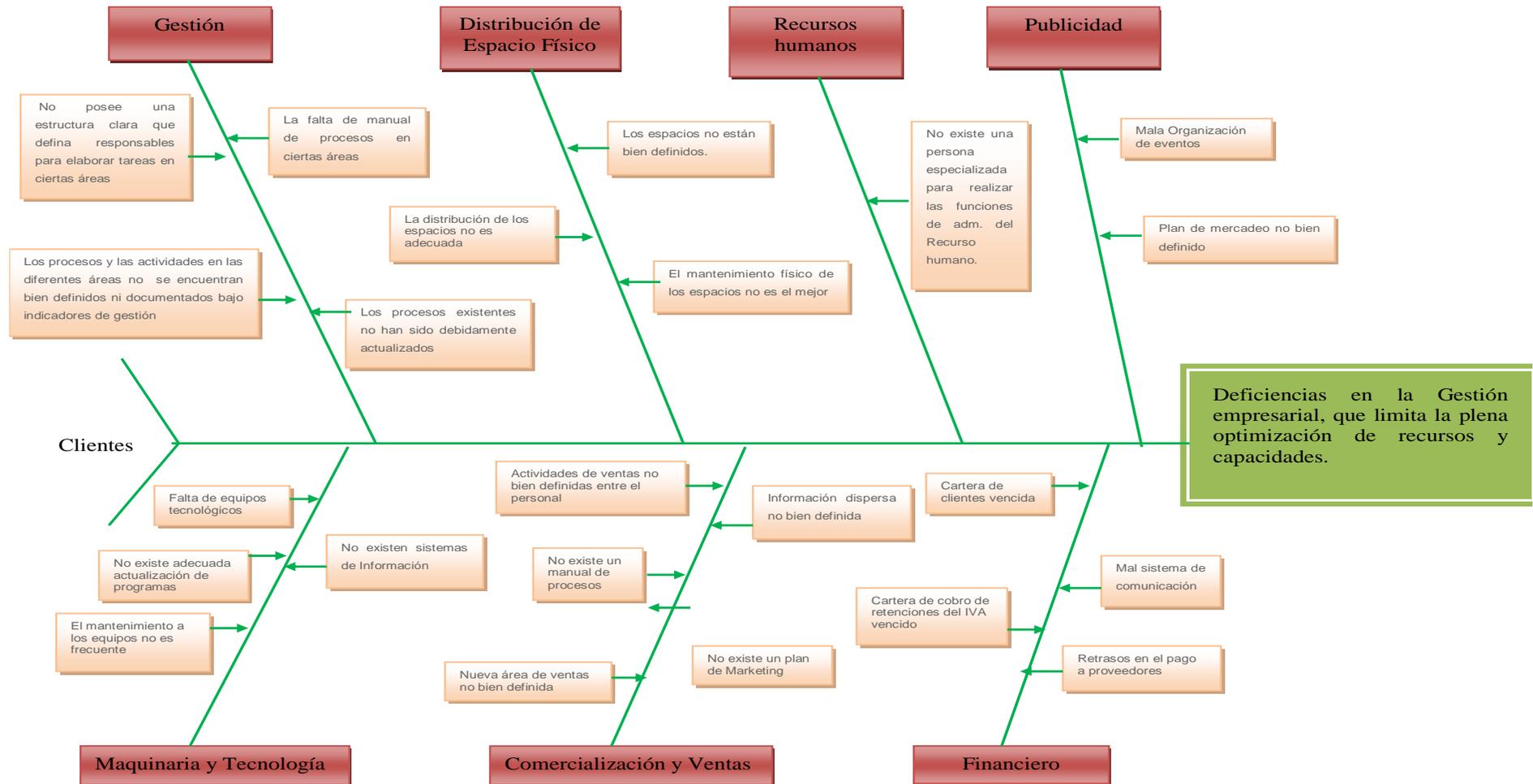
- Las Actividades no están bien definidas entre el personal
- Información dispersa no bien definida
- No existe un plan de Marketing bien definido

1.1.7.5. FINANCIERO

- Cartera de cobro de retenciones del IVA vencido.
- Cartera de clientes vencida
- Retrasos en el pago a proveedores
- Mal sistema de comunicación

1.1.7.6. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Gráfico 5: Diagrama Causa-Efecto De la Administración Ciudad Comercial El Recreo



Elaborado por: Autora

Estas causas dan como efecto: Deficiencias en la Gestión Empresarial, que limita la plena optimización de recursos y capacidades, demostrando que La Administración Ciudad Comercial El Recreo se maneja de manera muy básica sin la aplicación de Manuales de procesos que mejoren su desempeño.

1.1.8. MARCO TEÓRICO

“Un centro comercial, shopping o mall, es uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que alberga locales y oficinas comerciales, cuyo fin es aglutinarlos en un espacio determinado para así reducir espacio.

En esta diferencia de tamaño radica la diferencia fundamental que posee con los mercados, ya que estos últimos no se sitúan en un sitio techado. A su vez se diferencia de los hipermercados o tiendas por departamentos, porque el centro comercial está pensado como un espacio público con distintas tiendas, además de incluir lugares de esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto. Aunque esté en manos privadas, por lo general los locales comerciales se alquilan y venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, los que deben pagarle servicios de mantenimientos al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

Ilustración 2: Pentagon City Mall, Chicago



Fuente: Wikipedia

El centro comercial además de tener una entidad comercial o económica, también tiene una gran connotación sociológica o antropológica, pues es un

espacio de intercambio social y humano. Cumple las mismas funciones que el antiguo concepto de Plaza del Pueblo: lugar de encuentro, manifestación de los intereses de las personas hacia los otros vecinos, que al final de la jornada en un fin de semana han pasado por allí, que es como la calle mayor que va a la plaza mayor en los pueblos o su equivalente en los barrios. Tiene un horario para los diferentes grupos de personas: familias, adolescentes, jóvenes, mayores, etc. Además los gestores del Centro y los comerciantes lo saben y organizan sus ofertas, promociones, exposiciones, para todos estos grupos".⁷

Un Centro Comercial se caracteriza por ser un espacio en el cual se encuentran reunidas una buena cantidad de tiendas y servicios en un solo lugar lo que hace de este un lugar de comercio mayormente visitado. De acuerdo a nuestras necesidades como individuos sociales, un centro comercial también tiene una connotación psicológica ya que se ha convertido en un lugar de encuentro tanto familiar como amistoso, lugar de esparcimiento y entretenimiento.

EMPRESAS COMERCIALES⁸

Las empresas comerciales tienen como principal función la de comprar y vender productos terminados, es decir son un intermediario entre el productor y el consumidor.

Se presentan en tres tipos:

Mayoristas: se dedican a la distribución del producto directamente al consumidor y sus adquisiciones las realizan a gran escala.

Minoristas o detallistas: son empresas dedicadas a la venta de productos al menudeo por pequeñas cantidades al consumidor. .

Comisionistas: son empresas que se dedican a la venta de mercancías que el productor les da a consignación Obteniendo por esta venta una comisión.

⁷ Wikipédia

⁸ Wikipédia

De acuerdo a esta descripción de los diferentes tipos de empresas comerciales, Ciudad Comercial el Recreo se cataloga como un Complejo de Negocios de Minoristas, ya que todos son locales que se dedican a la venta de productos en pequeñas cantidades y en su mayoría al consumidor final.

Proceso Administrativo:⁹

Es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa.

El siglo XIX varios autores acostumbraban a definir la administración en cuatro funciones específicas los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización

Planificar: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.

Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

Control: es proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

La Administración de una empresa se encarga de que las actividades que en la misma se realizan se las lleve de una forma planificada, organizada, con una dirección y un control para poder obtener resultados satisfactorios que hagan de una empresa una entidad bien formada basada en hechos lógicos y no en

⁹ www.monografias.com

corazonadas, con el fin de ser evaluadas, una buena administración logrará que todas las partes físicas y humanas de la empresa tengan un mismo objetivo, tengan una sinergia para lograr las metas propuestas.

Empresas de servicios:¹⁰

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

A personas: este grupo pertenecen los grupos técnicos, los que brindan un servicio a la comunicación por cerca de remuneración como, técnicos electricistas, plomeros.

A profesionistas: a este grupo se les asigna despacho de contadores, los asesores, los consultores y los demás lugares en los que elaboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

Son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, los ingresos que generan no son repartidos entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible.

Dentro de este grupo de contribuyentes se consideran:

- *Fundaciones*
- *Corporaciones*
- *Asociaciones gremiales*
- *Sindicatos*
- *Juntas de vecinos y organizaciones comunitarias*

¹⁰ www.monografias.com

- *Cooperativas*
- *Otras instituciones cuyo objeto no es el lucro económico*¹¹

Como se puede ver existen organizaciones sin fines de lucro como es el caso de Administración Ciudad Comercial El Recreo, la cual es una entidad cuyo fin es el de contribuir al buen desempeño de este centro comercial.

Clasificación de las empresas Comerciales:¹²

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de las empresas éstas pueden clasificarse en diversos puntos de vista:

a) Según la magnitud de la empresa:

De acuerdo al tamaño de la empresa se dice que pueden ser pequeña, mediana o grande; pero al aplicar este enfoque hay dificultades para hacerlo existen diversos criterios los más usados son:

Financiero: el tamaño de la empresa se determina con base en el capital.

Personal: este enfoque establece que una empresa pequeña es aquella en la que hay menos de 250 empleados y mediana a la que tiene entre los 250 y 1000 trabajadores; grande es la que tiene o se compone por más de 1000 trabajadores.

Producción: este enfoque califica las empresas dependiendo del modo de maquinación. Una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo o sea que su producción es artesana, en ocasiones puede estar mecanizada pero generalmente la máquina es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

Ventas: establece el tamaño de la empresa con relación al mercado que la empresa obtiene en el monto de sus ventas.

¹¹ www.sii.cl

¹² www.monografias.com

b) Criterio económico: las empresas pueden ser:

- *Nuevas*
- *Necesarias*
- *Básicas*
- *Ser básica*

c) Criterio de constitución legal:

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, éstas pueden ser:

Sociedades anónimas, sociedad anónima de capital variable, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativa, sociedad de demanda simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad en nombre colectivo.

Empresas de servicios: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos, o no lucrativos.

Empresas industriales: Lo primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes y productos mediante la transformación y/o extracción de materia prima. Son dos tipos.

Primarias: *extractivas: explotan los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables entendiéndose como recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.*

Secundaria: *manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados.*

De acuerdo a este criterio Administración Comercial El Recreo, se caracteriza por ser una empresa comercial de servicios sin fines de lucro, desde un punto de vista de criterio constitucional legal.

La contabilidad de la empresa comercial y de servicios:

Tanto las empresas comerciales como en las empresas de servicios se establecen contabilidad Ganancias y Pérdidas únicamente sin embargo podemos establecer ciertas sugerencias.

En las empresas comerciales se hace lo siguiente:

- Se compra artículos terminados.
- Se almacenan
- Se venden
- Se gana, existen ingresos
- Se compra nuevamente artículos terminados
- Compra-venta dinero de artículos terminados
- Invertir, comprar artículos terminados
- Vender

Se debe determinar el costo base al precio que se compra los artículos terminados y tener en cuenta que este precio será diferente al precio que se venden.

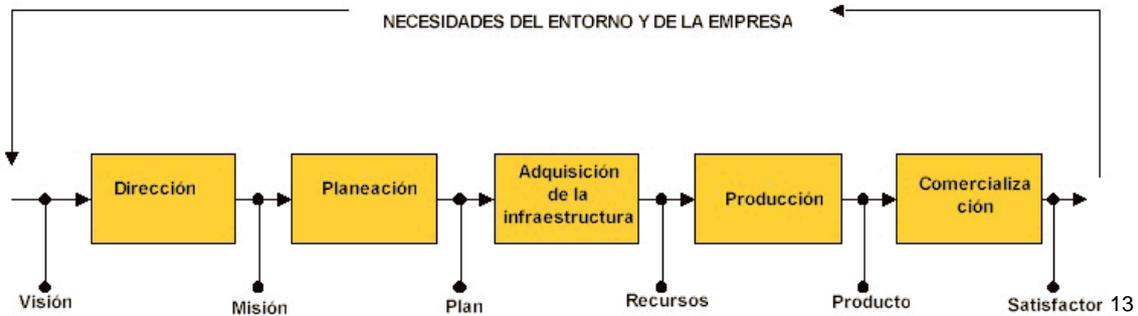
La contabilidad en las empresas de servicio:

- determinan el costo
- dinero
- ganancias
- ingreso
- costos

El costo se determina en base a las necesidades de la empresa.

Proceso Administrativo

Gráfico 6: Proceso Administrativo



Fuente: www.gestionempresarial.com

Concepto de Administración

Agustín Reyes Ponce.¹⁴

"La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

José Antonio Fernández Arenas.¹⁵

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."

George R. Terry.

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos."

Sobre la base de los conceptos establecidos por los autores, podemos concluir que: El proceso administrativo en su concepto más sencillo es "la

¹³ <http://www.e-mexico.gob.mx/work/Cursos/administracion/artra/proadm/elprocad/procesoadmin.htm>, D.R.© Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. 2005

¹⁴ REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial LIMUSA; México, 1992.

¹⁵ FERNÁNDEZ Arenas, José Antonio; El Proceso Administrativo, Editorial DIANA, México 1991.

administración en acción". La administración comprende varias funciones o etapas necesarias de conocer para aplicarlas a cualquier estructura, al conjunto de las etapas se conoce con el nombre de proceso administrativo. La separación de elementos se emplea con fines metodológicos y analíticos, ya que las etapas están interrelacionadas y se dan como un proceso integral.

La Calidad

De acuerdo a W. Edwards Deming la "Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente".

Joseph M. Juran por otro lado menciona que "La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos."¹⁶

La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

Calidad consiste en libertad después de las deficiencias".

Kaoru Ishikawa¹⁷

"De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."

La calidad es un parámetro de medición basado en ciertos requerimientos los cuales tienen que estar claramente establecidos para poder ser medidos. En resumen, se puede decir que calidad es: Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

¹⁶ JURÁN, Joseph M, Juran y la Planificación de la Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1990.

¹⁷ ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es control total de la calidad?, Editorial normal, Colombia, 1986.

La importancia de la calidad

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- *“Reducción de costos.*

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto.

- *Disminución en los precios.*

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

- *Presencia en el mercado.*

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redundo en una presencia sobresaliente en el mercado.

- *Permanencia en el mercado.*

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

- *Generación de empleos.*

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.”¹⁸

Diagnóstico Estratégico

Es un proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento. Es un proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo. Es en definitiva un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.¹⁹

El Diagnóstico Estratégico, es aquel que nos permite a través de un previo análisis de de los factores que componen a una empresa tanto en su entorno externo como interno, determinar la situación actual de la empresa, y de esta forma poder tomar directrices que la lleven a mejorar y fortalecer capacidades.

¹⁸ COLUNGA, Dávila Carlos, Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995.

¹⁹ www.monografias.com

FODA.- Es importante también realizar el análisis interno y externo de la empresa en el que se resaltarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

El análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los Objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.²⁰

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un Diagnóstico Estratégico de la empresa, mucho más detallado y profundo, el cual presenta mediante su análisis el determinar las fortalezas para mantenerlas, las oportunidades para aprovecharlas, las debilidades para minimizarlas y las amenazas para luchar contra ellas.

ESTUDIO DEL ENTORNO²¹

Se analiza los siguientes aspectos:

ANÁLISIS EXTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el macro ambiente y el micro ambiente.

Macroambiente: Variables económicas, variables tecnológicas, variables socio-culturales, variables político- legal, variables demográficas, variables geográficas.

Microambiente: Mercado, oferta, demanda, tamaño, economías a escala, costos de la industria.

²⁰ www.e-mexico.bo.mx, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey 2005.

²¹ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42-44).

Análisis interno: Aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación, es decir se hace el estudio de la filosofía corporativa, si se cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

Análisis de la competitividad: Aquellas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.

Las variables que comprende este análisis son:

- Competencia actual
- Competencia potencial
- Productos sustitutos
- Balance de poder (Empresa- Comprador)
- Poder de Negociación (Empresa- Proveedor).

Al finalizar el análisis situacional se realizará una depuración de las conclusiones obtenidas. Para lo cual se hará uso de las matrices.

El estudio del entorno, abarca todos los aspectos que rodean a la empresa, tanto internamente se habla de un Microambiente, como externamente se habla de un Macroambiente, este análisis llevará a determinar el entorno en el que se desenvuelve la empresa que tan favorable o desfavorable es, y poder tomar las correcciones pertinentes, que den como resultado una empresa competitiva.

Teoría de Procesos

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del

*modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.*²²

Se puede concluir que un proceso es: El conjunto de etapas o pasos primordiales para la realización de cualquier tarea administrativa, en un punto de vista generalizado un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Rediseño y Mejora de Procesos²³

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su

²² www.gerenciadigital.com

²³ *Ibid*, www.gerenciadigital.com

disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.

El Rediseño y la Mejora de procesos, es la acción en la cual los procesos son analizados uno por uno muy detenidamente para poder sintetizar las actividades, pudiendo una mejorar para realizarlas en menor tiempo y con menos recursos, otras podrán ser eliminadas, y otras insertas en los mismos, toda esta investigación logrará que la empresa sea eficaz.

Documentación de procesos.²⁴

Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Los procesos documentados son aquellos que cuentan con un manual en el cual constarán todas las actividades que lo componen, lo ideal de estos es que las actividades se encuentren de manera ordenada, clara y efectiva para el buen desempeño de los trabajadores y por ende de la empresa.

²⁴ Ibid, www.gerenciadigital.com

Indicadores de gestión. ²⁵

La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Todo proceso tiene que ser medido de alguna forma a esta medición se la conoce como indicadores de gestión, esta permite controlar, conocer y mejorar las actividades.

Diagramar. ²⁶

Es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

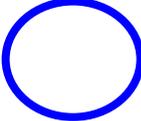
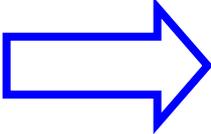
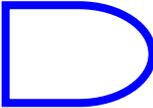
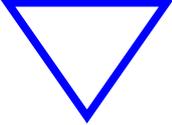
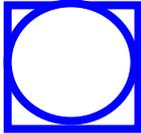
La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Con el diagrama de los procesos es mucho más fácil identificar las actividades de la empresa ya que se los muestra de forma gráfica, cada uno codificado de manera específica para lograr hacer de este una herramienta útil.

²⁵ Ibid, www.gerenciadigital.com

²⁶ Ibid, www.gerenciadigital.com

Tabla 6: Clasificación de Acciones y Denominación

Actividad / Definición	Símbolo
<p>Operación.- Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.</p> <p>Transporte.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.</p>	 
<p>Inspección.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualquiera de sus características.</p> <p>Demora.- Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado</p> <p>Almacenaje.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.</p> <p>Actividad Combinada.- Ocurre cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro</p>	   

El proceso se puede definir como un conjunto de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, caracterizadas por inputs y outputs, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido

aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

Los diagramas de procesos son la representación gráfica de los procesos y son una herramienta de gran valor para analizar los mismos y ver en que aspectos se pueden introducir mejoras.

Lo más importante para representar gráficamente un proceso es identificar el Inicio y el Fin del proceso, las entradas y las salidas. Esto debe ser acordado por el grupo de trabajo. Generalmente el inicio y el fin se representan de la siguiente manera.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.”²⁷

Mediante el desarrollo de este capítulo, se pretende saber cuál es el ambiente en el que se desempeña la empresa, con el análisis externo que comprende el Macro ambiente y Micro ambiente identificaremos las Oportunidades y Amenazas, con el análisis interno se permitirá identificar las Fortalezas y Debilidades, de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, con esta información se podrá diseñar estrategias que logren el mejor desarrollo de la empresa.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis servirá para poder definir con mayor precisión los factores externos a la empresa los cuales formarán parte de su entorno y se verán reflejados en una Amenaza constituyendo un peligro para la empresa o en una Oportunidad constituyendo una circunstancia la cual se tiene que aprovechar.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Lo constituyen los factores que van a dar forma a las amenazas o a las oportunidades que puede encontrar la empresa en medio en el que se desarrolla, estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

Para efectos de este estudio se analizarán las siguientes:

²⁷ www.virtual.unal.edu.co

2.1.1.1 FACTOR POLÍTICO

“El escrutinio oficial del Consejo Nacional Electoral (CNE), con el recuento del 93,31 por ciento de los votos, otorga hoy al presidente y candidato Rafael Correa el 51,8 por ciento de apoyo, lo que consolidaría su reelección en primera vuelta de los comicios generales del pasado domingo en Ecuador.

Según la ley, un candidato que obtenga la mayoría absoluta de los votos o el 40 por ciento con una diferencia de diez puntos porcentuales en la primera vuelta será designado presidente.

El recuento, que comenzó el mismo domingo, también le otorga ventaja a Correa en los consulados de América Latina, El Caribe y África, en los que votaron los ecuatorianos emigrantes en la región, de modo que, con el 62,32 por ciento escrutado, el líder de Alianza País consigue el 60,20 por ciento de los votos” .²⁸

De acuerdo a las últimas elecciones que se realizaron en El Ecuador, el actual presidente y candidato Rafael Correa salió reelegido, con lo cual se espera que habiendo pasado este período de elecciones el país vuelva a tener estabilidad tanto política como económica, para que las personas, familias y empresas retomen actividades de gasto e inversión, que en estos primeros meses del año han estado bastante restringidas, siendo uno de los principales problemas para el buen funcionamiento del centro comercial, el cual de acuerdo a opiniones de los locatarios y propietarios de los almacenes han confirmado diciendo que las ventas se han visto afectadas durante esta temporada.

Se puede vislumbrar una **Amenaza Baja** para el movimiento económico del Centro Comercial y para la Administración Ciudad Comercial El Recreo ya que las personas reactivarán sus tareas y obligaciones de manera lenta como ha venido sucediendo hasta que el país vuelva a tener cierta estabilidad, lo cual

²⁸ www.elcomercio.com

con las diferentes leyes afecta el comercio de las pequeñas empresas que tienen su local dentro de Ciudad Comercial El Recreo.

2.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO INFLACIÓN

“La inflación mensual de Ecuador se aceleró de 0,47% en febrero a 1,09% en marzo, registrándose un acumulado de 2,28% en el primer trimestre de 2009 frente 9% estimado para todo el año, indicó el lunes el estatal Instituto de Estadística y Censos (INEC). Preciso que el índice anual pasó de 7,85% en febrero a 7,44% en marzo.

El funcionario anotó que en medio de la crisis mundial Ecuador prevé un crecimiento de 2,3% de su Producto Interno Bruto (PIB) en 2009. ”²⁹

Debido a la crisis internacional Ecuador enfrenta la caída del precio del petróleo y la disminución de las exportaciones globales y las remesas de los emigrantes, principales fuentes de divisas. Por lo tanto la crisis poco a poco la vamos sintiendo se deben tomar medidas a nivel de gobiernos para hacer frente a la crisis que es un hecho mundial.

Correa rechaza rumores³⁰

El presidente ecuatoriano, Rafael Correa, rechazó los rumores que circularon hoy sobre un supuesto plan del Gobierno para abandonar la dolarización en los próximos meses y dijo que sancionará con dureza a las personas que propaguen esas versiones.

Los rumores advertían de que el Gobierno alistaba un plan para abandonar el dólar, adoptado en el año 2000 como moneda nacional, y que supuestamente se aplicaría después de las elecciones generales del próximo 26 de abril, en las que Correa participará como candidato presidencial para un nuevo mandato de cuatro años.

²⁹ www.elcomercio.com, marzo del 2009

³⁰ www.elcomercio.com, marzo 26 del 2009

Además de Correa, las autoridades aduaneras y del Banco Central rechazaron los rumores, que aseguraban que el retiro de la dolarización tendría como justificación la crisis financiera internacional.

Debido a la existencia de especulaciones acerca del cambio de moneda que propondrá el gobierno de Rafael Correa, el ha aclarado en los medios de comunicación que esto no está en los planes de su gobierno por lo tanto aconseja a la gente permanecer al margen de este tipo de tergiversaciones que se han dado para afectar su gobierno, este tema es de mucho interés para los pequeños y grandes comerciantes que pertenecen al centro comercial ya que afectaría de inmediato tanto a sus adquisiciones como a sus ventas, el poder adquisitivo entraría nuevamente en un proceso de adaptación creando caos en la sociedad, que afectaría al progreso mismo del país.

Dijo que "las perspectivas están mejorando sustancialmente para el país, a tal punto, que los precios del petróleo se han recuperado sensiblemente y hoy el crudo marcador (el WTI, de referencia para Ecuador) se encuentra en más de 50 dólares" por barril.

"Hay signos muy esperanzadores de recuperación de la economía, pese a que a Ecuador la crisis le llegó por partida triple, por la disminución de exportaciones, financiación, inversiones extranjeras en algunos sectores, sino también (porque) cayeron las remesas de los emigrantes y en un inicio los precios del petróleo", acotó.

Correa dijo que, por ejemplo, las importaciones, pese a las restricciones impuestas por el Gobierno, crecieron en un 7 por ciento en el primer trimestre de 2009, sobre todo en la adquisición de bienes de capital e insumos productivos.

Se puede concluir un breve análisis del mercado que se desarrolla al margen de las situaciones antes expuestas, la dolarización ha sido el evento más importante en la historia económica ecuatoriana. Si bien se la asumió como solución a la grave crisis desatada por la debacle financiera de 1998-99, su

viabilidad dependía de profundas reformas que todavía están pendientes o que se han concretado parcial y unilateralmente. Esta será una muy buena noticia el saber que se han descartado rumores a que el sistema monetario en el país sea pensado en cambiar. Las abundantes remesas enviadas por los emigrantes y los boyantes precios del petróleo han ido poco a poco mermando durante finales del año pasado, en estos últimos meses estos índices se muestran de manera más alentadora como la subida del barril del precio del petróleo el cual ha variado de \$ 30,00 aproximadamente a \$ 50,00 en los últimos días, pero si no se avanza, el país seguirá al filo del abismo, a expensas de circunstancias que no puede prever y que no se sabe cuánto podrían durar.

Para la Administración Ciudad Comercial El Recreo, estos hechos pueden resultar como una **Amenaza baja**, ya que de momento tiende a variar pero no en mayores dígitos, por otro lado mientras el país no encuentre un punto de estabilidad o un panorama menos impredecible, éste seguirá causando desconfianza y poco interés por comprar y aumentar el gasto en las familias lo cual repercute en la economía de los clientes de La Administración en este caso locatarios y arrendatarios.

Tabla 7: Población Económicamente Activa

PROVINCIA DE PICHINCHA							
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS DE EDAD, POR SECTORES							
ECONÓMICOS, SEGÚN CANTONES. Censo 2001							
CANTONES	TOTAL		SECTOR PRIMARIO	SECTOR SECUNDARIO	SECTOR TERCIARIO	NO ESPECIFICADO	TRABAJADOR NUEVO
	NÚMERO	%					
PROVINCIA	995.452	100,0	117.077	213.034	553.985	105.611	5.745
QUITO	786.691	79,0	50.744	178.930	467.845	84.600	4.572
CAYAMBE	29.101	2,9	14.769	4.042	8.174	1.984	132
MEJÍA	25.692	2,6	7.533	5.095	10.890	1.980	194
PEDRO MONCAYO	10.917	1,1	5.561	1.256	3.422	635	43
RUMIÑAHUI	28.260	2,8	2.267	7.310	15.038	3.502	143
SANTO DOMINGO	101.423	10,2	27.967	15.078	45.808	11.942	628
Sn.M.DE LOS BANCOS	3.820	0,4	2.115	477	1.051	167	10
P.V. MALDONADO	3.789	0,4	2.058	446	938	339	8
PUERTO QUITO	5.759	0,6	4.063	400	819	462	15
PORCENTAJE POR SECTORES ECONÓMICOS DEL TOTAL PROVINCIAL	100,0		11,8	21,4	55,7	10,6	0,6

Fuente: Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos, INEC

En el cuadro anterior se puede tener una idea de los clientes potenciales con los que podrá contar Ciudad Comercial El Recreo, es la población económicamente activa, se puede observar que en Quito la PEA es de 786.691 personas los mismos que por encontrarse dentro de la ciudad de Quito en uno u otro momento visitarán este centro comercial con el afán de realizar alguna compra o utilizar uno de los servicios que ofrece. Así que este factor es visto como una **Oportunidad Media** para Ciudad Comercial El Recreo.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

Descripción del Sur de Quito ³¹

Ilustración 3: Panorámico de Quito



Fuente: Wikipedia

El sur de la ciudad empieza desde el río Machángara. En esta parte de la ciudad se concentran barrios de clase media y de la clase obrera de la ciudad.

- **La Magdalena** Barrio de clase media ubicado en las espaldas del Panecillo. Sus calles y casas se asemejan mucho a las del centro histórico.
- **La Villaflora** Sector comercial, donde se concentran los centros comerciales del sur de la ciudad.
- **Quitumbe** Zona que ha tenido un gran crecimiento urbanístico de carácter residencial en los últimos años. Aquí se encuentra el Estadio Olímpico del Aucas y la futura terminal terrestre de la ciudad.

³¹ www.wikipedia.com

Conforme van pasando los años, el sur ha ido creciendo paulatinamente, cuenta con barrios populares los cuales han sobresalido ya sea por su gente, su infraestructura o su desarrollo, en el sur de Quito aún se conservan valores familiares y sociales que hacen de sus habitantes gente personas muy amables y receptivas, lo cual es como una **Oportunidad Alta** para Ciudad Comercial El Recreo ya que se presentan como un muy buen target al cual se puede ofrecer todo tipo de eventos ya sean sencillos o mucho más en grande que van a ser muy bien aceptados siempre con acogida calurosa y amigable.

Tabla 8: Censo, período 1950-2001

AÑO CENSAL	POBLACIÓN		
	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO
1950	386.520	319.221	209.932
1962	587.835	510.286	354.746
1974	988.306	782.651	599.828
1982	1.382.125	1.116.035	866.472
1990	1.756.228	1.409.845	1.100.847
2001	2.388.817	1.839.853	1.399.378

Fuente: Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos, INEC

*Por Manuela Botero y Ernesto Trujillo*³²

En los últimos 30 años, a espaldas de la Virgen del Panecillo ha crecido una ciudad que es mayoría. Se calcula que de los 1'839.853 habitantes que tiene Quito, 708.000 viven en el Sur sólo en los barrios legales, que son 357. Y esto ocurre, según el censo del 2001, porque el sur sigue creciendo a razón de unos 10.000 nuevos niños al año –si se cuentan los 3.500 que nacen en el Patronato del Sur–, más los 400 que nacen mensualmente en el Hospital del Sur Enrique

³² www.dinediciones.com

Garcés, los 1.500 del Instituto Médico de la Fundación Tierra Nueva y los que todavía van a nacer al centro o lo hacen en esas casas aún pueblerinas que poco a poco van siendo devoradas por la ciudad. Hay que agregar a ello la cifra de los inmigrantes que llegan desde otras partes del país expulsados por la falta de trabajo en el campo y en las ciudades pequeñas, y atraídos por las oportunidades de la ciudad y las demandas crecientes de la economía de servicios.

También hay otra migración que se genera diariamente, más ahora que antes: los que viven en el Sur pero trabajan, estudian y farrean en el Norte.

Ese Sur que muchos desdeñan –como también se suele desdeñarlo en el planeta– es hoy la tercera ciudad del país por número de habitantes. Diariamente se desplazan 209 mil personas a través del sistema del Trolebús, 45 mil pasajeros más que los que salen desde el Norte de la capital. Esa cifra existe sin contar las personas que se movilizan a través de los 2.540 autobuses y los carros particulares –todavía pocos– que acceden al Sur por las únicas vías que le conectan con el resto de la ciudad: la Occidental por los túneles, la Oriental y la Avenida 5 de Junio.

El Sur de Quito ha llegado a ser hoy en día uno de los sectores mayormente comerciales, donde se ha descubierto en sus habitantes un gran potencial de demandantes de diferentes productos y servicios siendo gran parte de ellos cancelados en efectivo, por lo que se dice que al sur de Quito es donde se mueve la economía. Esta es una **Oportunidad Alta** para el desarrollo económico de Ciudad Comercial El Recreo, ya que la mayor parte de sus ventas, el 70% es pagado en efectivo, otra de las oportunidades es la cultura de la gente del sur, son gente muy sociable, la cual no ha sido beneficiada con variedad de lugares de diversión por lo cual Ciudad Comercial El Recreo ofrece varios tipos de entretenimiento que al sur de la ciudad solo se lo encuentra en este centro comercial, como son los cines, Play Zone, varios locales de consumo de renombre que no se encuentran en ningún otro lugar del sur, comodidad y amplitud.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Puesto que nos encontramos en la era de la tecnología, inmersos en una sociedad que cada día requiere de nuevas y mejores mecanismos de comunicación, de trabajo, la inversión en tecnología para una empresa es muy importante para poder ser competitiva de acuerdo a sus requerimientos. Según los expertos, América Latina se posiciona como la región con mayor potencial de crecimiento en el negocio de telecomunicaciones IP (Protocolo de la Internet) y de servicios convergentes.

2.1.1.4.1 DESAFIOS ACTUALES³³

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en los inicios del siglo 21 son muy diferentes a aquellos de los años 70's y 80's y por lo tanto el concepto de organizaciones y teoría de las organizaciones también está cambiando y esto se debe a que el mundo está cambiando más rápidamente que antes y éste es el problema más común que están enfrentando las organizaciones y los administradores. Hoy en día los administradores pueden cuestionar prácticas y metodologías fuera de moda para crear organizaciones listas para el cambio. Uno de los retos específicos es la competencia global, la necesidad de una renovación organizacional, lograr una ventaja competitiva, administración de nuevas relaciones con empleados, administrar la diversidad y motivar altos estándares de ética y responsabilidad social.

VENTAJA COMPETITIVA. Lo que todavía importa a muchas organizaciones para permanecer exitosa es producir resultados a los clientes, entregando un producto o servicio que la gente desea y en un tiempo oportuno y a un precio competitivo. Aunque calidad y costo son todavía importantes, el punto de distinción competitiva de hoy en día es cuán rápido los productos y servicios pueden ser entregados a los clientes.

³³ www.fimcp.espol.edu.ec

La tecnología de la información facilita la comunicación y formación de grupos que son necesarios para desarrollar proyectos y tareas. La tecnología aplanan dramáticamente la estructura de la organización, de tal manera que puede haber cientos de sitios alejados como almacenes u oficinas, todas ellas transmitiendo información a una oficina central.

Nueva tecnología de la información también mejora la participación de los empleados (empowerment), proporcionándoles acceso completo a la información lo cual les permite realizar las tareas en menor tiempo.

Ya que nos encontramos inmersos en una sociedad que poco a poco asume nuevos retos, está en un constante cambio, nuevas tecnologías aparecen como herramientas para sobresalir o mantenerse dentro del mercado, es por esto que toda empresa debe estar preparada y capacitada en este ámbito y esta es una decisión que se la toma en la Administración de la empresa, por lo tanto de esta área depende en buena parte el poder realizar y tener las herramientas necesarias para presentarse como una empresa competitiva acorde a las exigencias de la nueva era.

La competencia es un factor que cada vez se extiende de manera impredecible, por lo tanto toda compañía, empresa u organización se enfrenta a diferentes tipos de competencia sea en su área de origen o de manera internacional, hoy en día una administración tiene que lidiar con productos, servicios, capital y recursos humanos que atraviesan fronteras.

La empresa tiene que cambiar e innovar constantemente para crecer, es de vital importancia una renovación organizacional cada cierto tiempo, las compañías a través de la reingeniería, están rediseñando radicalmente sus procesos de negocios que pueden conducir a grandes resultados pero también a números considerables de personas despedidas.

Las estructuras organizacionales están siendo achatadas, los administradores de la gerencia media están siendo eliminados para formar equipos de trabajo autogestionarios bajo el concepto de trabajo en equipo como un medio de

alcanzar una mejor calidad, un servicio más rápido y una total satisfacción del cliente la cual es alineada y coordinada con los esfuerzos de trabajadores motivados.

Una de las exigencias de las empresas de hoy en día es el EMPOWERMENT, que no es sino el trabajo en equipo, la difusión de esta actitud en la empresa es una de las mejores herramientas con la cual se logra “la organización que aprende” todo el personal se involucra en identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización continuamente experimentar, mejorar e incrementar sus capacidades.

La Administración Ciudad Comercial El Recreo, tiene un sistema de manejo muy básico y empírico por lo cual en un mundo cada vez más globalizado y abierto a la tecnología, continuamente en cambio, esta sería una **Amenaza Alta** para esta Administración ya que no cuenta con un presupuesto que permita la adquisición de nuevos programas y aparatos que permitan su mejor funcionamiento y que de esta forma permita brindar a sus clientes un servicio más acorde.

2.1.2 AMBIENTE

Este análisis ayudará a determinar la opción que tienen los clientes sobre los productos y servicios que brinda la empresa ya se ha direccionado y aplicado a la empresa a una muestra representativa de clientes actuales.

2.1.2.1 ENCUESTA A CLIENTES

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer la opinión que tienen los clientes sobre los servicios y productos que se brinda La Administración Ciudad Comercial El Recreo, con el propósito de mejorar.

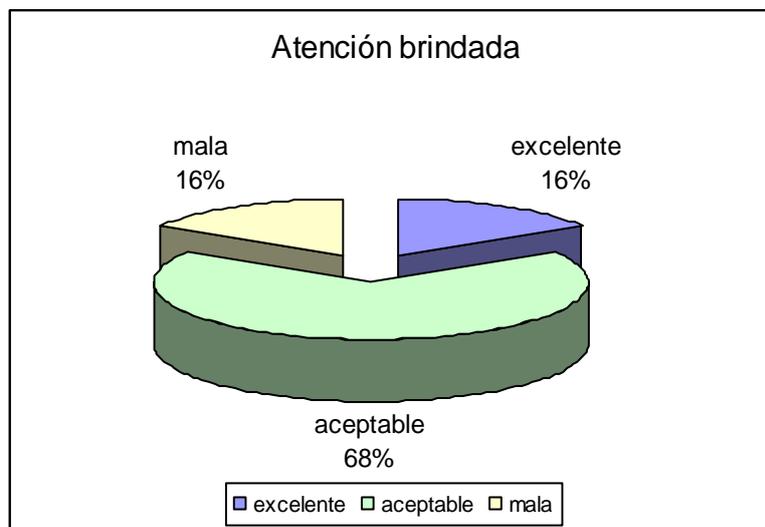
Para el efecto se han realizado un total de 50 encuestas a diferentes clientes de la administración del centro comercial, como son propietarios, comerciantes y consumidores, a continuación sus resultados:

1. Como considera la atención que le brinda la Administración Ciudad Comercial El Recreo

Tabla 9: Validación de Atención Brindada

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	8	16,00	16
aceptable	34	68,00	84
Mala	8	16,00	100
Total	50	100,00	

Gráfico 7: Atención Brindada



Elaborado por: Autora

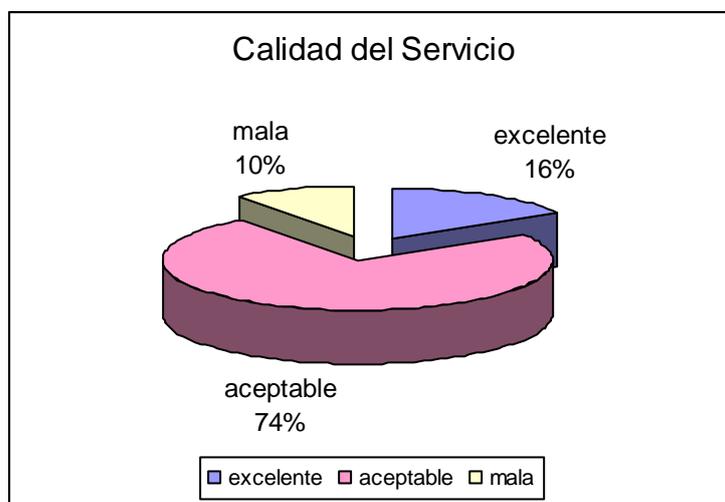
Se considera una **Amenaza Baja** ya que se puede observar que el 16% de los clientes consideran que la atención brindada por la Administración Ciudad Comercial El Recreo es mala, un porcentaje igual la considera excelente lo que demuestra que La Administración Ciudad Comercial El Recreo debe mejorar.

2. Como considera la calidad del servicio que le brinda la Administración Ciudad Comercial El Recreo

Tabla 10: Validación Calidad del Servicio

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	8	16,00	16
aceptable	37	74,00	90
mala	5	10,00	100
Total	50	100,00	

Gráfico 8: Calidad del Servicio



Elaborado por: Autora

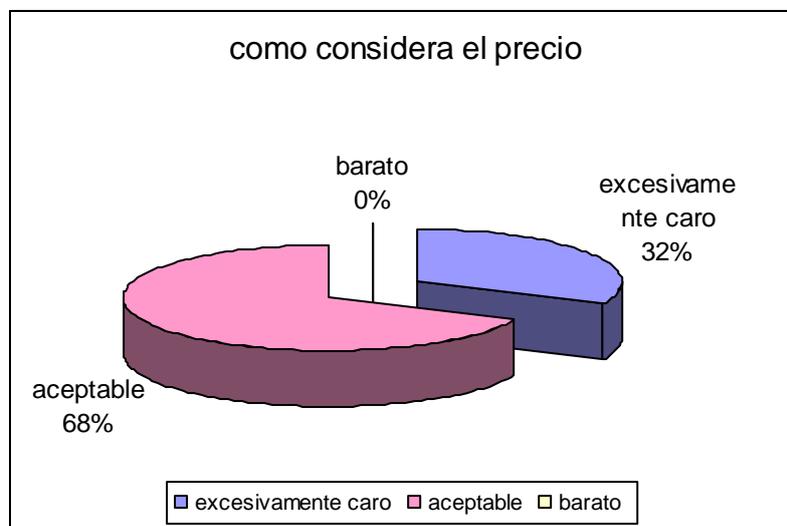
Es una **Amenaza Media**, ya que según el resultado de esta pregunta la mayor parte de los clientes consideran la atención como un factor aceptable, en cuanto a las políticas y valores con las que deben trabajar en esta administración el cliente es lo primero por lo tanto es una Amenaza media que tiene que convertirse en una oportunidad de cómo el cliente aprecia este servicio.

3. Como considera usted el precio que le cobra por el servicio la Administración

Tabla 11: Validación Precio del Servicio

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excesivamente caro	16	32,00	32
aceptable	34	68,00	100
barato	0	0,00	100
Total	50	100,00	

Gráfico 9: Precio del Servicio



Elaborado por: Autora

Se considera un **Amenaza Baja**, ya que se puede observar que la mayor parte de los clientes consideran que el precio es aceptable, aunque nadie cree que sea barato y un 32 % que es un porcentaje considerable, piensa que es excesivamente caro. Esto se debe a que es uno de los mejores centros

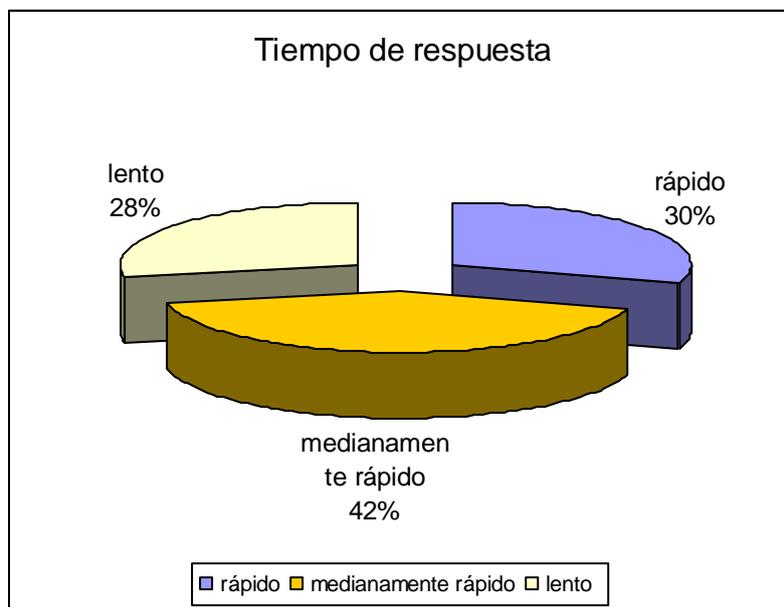
comerciales, donde se mueve mayormente el dinero por lo tanto los costos de alquiler son más altos que cualquier otro centro comercial.

4. Como considera el tiempo de respuesta a su pedido

Tabla 12: Validación Tiempo de Respuesta

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
rápido	15	30,00	30
medianamente rápido	21	42,00	72
lento	14	28,00	100
Total	50	100,00	

Gráfico 10: Tiempo de Respuesta



Elaborado por: Autora

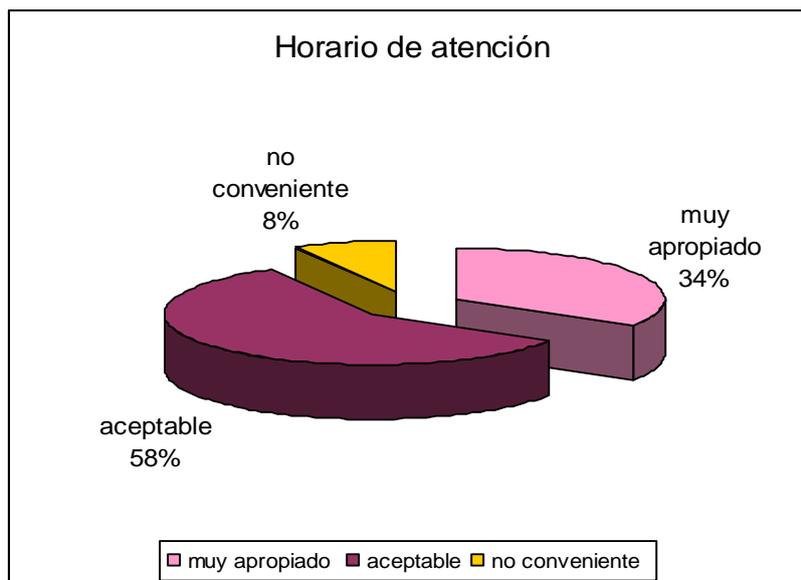
Es considerada una **Oportunidad Baja** ya que de acuerdo al resultado de los análisis se encuentra un porcentaje del 42% medianamente rápido y del 30% rápido, esto se debe a que la política de gestión de bodega es ser ágil y servicial.

5. Horario de atención

Tabla 13: Validación Horario de Atención

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
muy apropiado	17	34,00	34
aceptable	29	58,00	92
no conveniente	4	8,00	100
Total	50	100,00	

Gráfico 11: Horario de Atención



Elaborado por: Autora

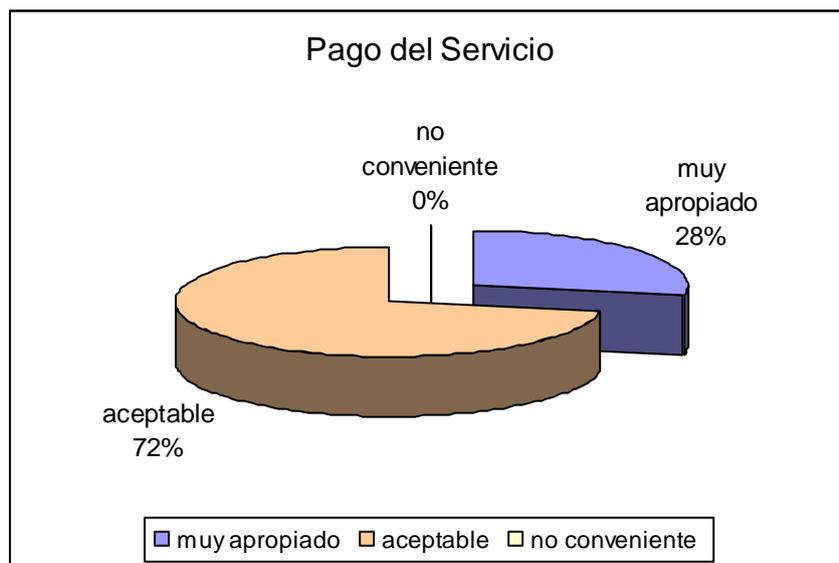
De acuerdo a este resultado se lo considera un **Oportunidad Media** ya que los clientes se encuentran satisfechos con el horario de atención, puesto que se atiende en horarios de oficina es conveniente para la mayoría aunque existe un porcentaje bajo de 8% de clientes insatisfechos con el horario de atención.

6. Como considera la forma de pago al servicio

Tabla 14: Validación Forma de Pago del Servicio

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
muy apropiado	14	28,00	28
aceptable	36	72,00	100
no conveniente	0	0,00	100
Total	50	100,00	

Gráfico 12: Pago del Servicio



Elaborado por: Autora

Se considera una **Oportunidad Media**, ya que mediante los resultados obtenidos se puede observar que prácticamente no existen clientes que piensen que este es un servicio no conveniente, gracias a la política de cobro de la empresa la cual permite que las alícuotas y arrendamientos sean cancelados en un plazo de hasta 15 y 20 días sin considerar mora o alguna multa.

2.1.2.2 ENCUESTA A PROVEEDORES

La presente encuesta tiene como propósito mejorar la relación que la empresa tiene con sus proveedores por lo cual se solicita llenar la presente encuesta de la forma más objetiva posible.

ENCUESTA A PROVEEDORES

1. Tiempo de entrega

Tabla 15: Validación Tiempo de Entrega

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
rápido	13	40,63	40,625
medianamente rápido	19	59,38	100
lento	0	0,00	100
Total	32	100,00	

Gráfico 13: Tiempo de Entrega



Elaborado por: Autora

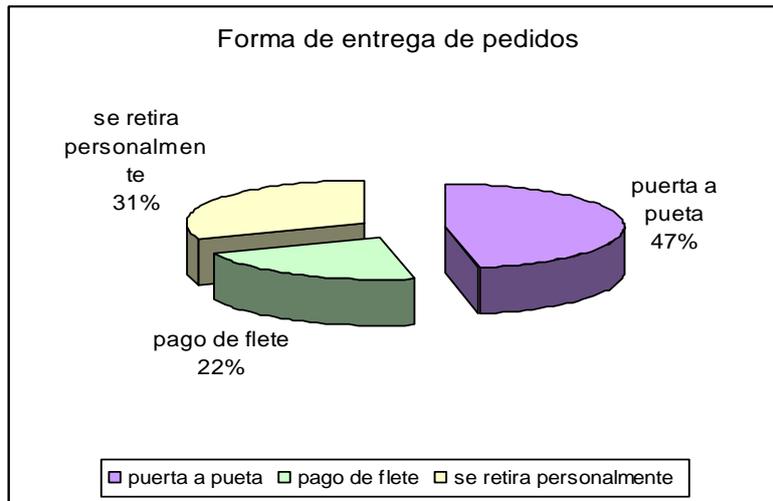
Es considerada una **Oportunidad Baja** ya que los pedidos que la empresa realiza se encuentran con cierto grado de demora por esta razón el resultado es de un 59% para un resultado medianamente rápido lo cual por requerimientos internos de la empresa se piensa este porcentaje debería ser por lo menos un 20% menos.

2. Forma de entrega

Tabla 16: Validación Forma de Entrega

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
puerta a puerta	15	46,88	46,875
pago de flete	7	21,88	68,75
se retira personalmente	10	31,25	100
Total	32	100,00	

Gráfico 14: Forma de Entrega



Elaborado por: Autora

Es considerada una **Amenaza Media**, ya que de acuerdo al análisis del resultado los valores se encuentran bastante cercanos se podría decir que el servicio de puerta a puerta que es un 41% de los clientes se asemeja bastante a la suma de los proveedores que prefieren que se pague un flete o se retire personalmente que es del 53% es decir en este proceso ocurrirá la no optimización del tiempo y el dinero.

3. Forma de pago

Tabla 17: Validación Forma de Pago

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Contado	13	40,63	40,625
hasta 30 días	16	50,00	90,625
hasta 60 días	3	9,38	100
Total	32	100,00	

Gráfico 15: Forma de Pago



Elaborado por: Autora

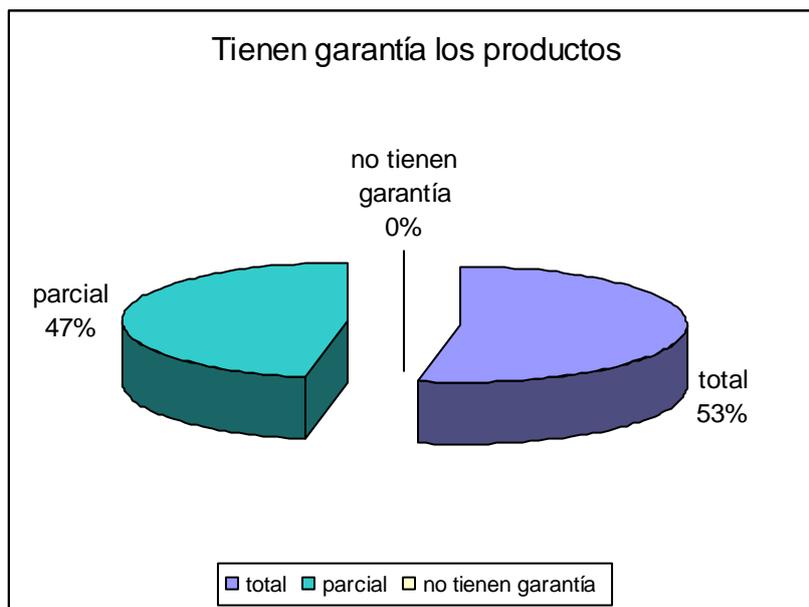
Se considera una **Amenaza Baja**, ya que si bien el resultado arroja un porcentaje de prácticamente el 59% con un buen crédito, el 41% que es un porcentaje considerable son pagos de contado lo cual no permite que la empresa tenga un buen manejo financiero holgado que permita recuperar la inversión realizada, para expedir un pago.

4. Garantía

Tabla 18: Validación Garantía

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
total	17	53,13	53,125
parcial	15	46,88	100
no tienen garantía	0	0,00	100
Total	32	100,00	

Gráfico 16: Garantía



Elaborado por: Autora

Este resultado es definido como una **Oportunidad Alta** ya que la mayoría de los productos y servicios que los diferentes proveedores brindan a La Administración Ciudad Comercial El Recreo tienen garantía sea parcial o total lo que los hace mayormente confiables y permite cumplir con estándares que su servicio requiere.

5. Calidad

Tabla 19: Validación de la Calidad

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
alta calidad	17	53,13	53,125
aceptable	15	46,88	100
baja calidad	0	0,00	100
Total	32	100,00	

Gráfico 17: Calidad de los Productos



Elaborado por: Autora

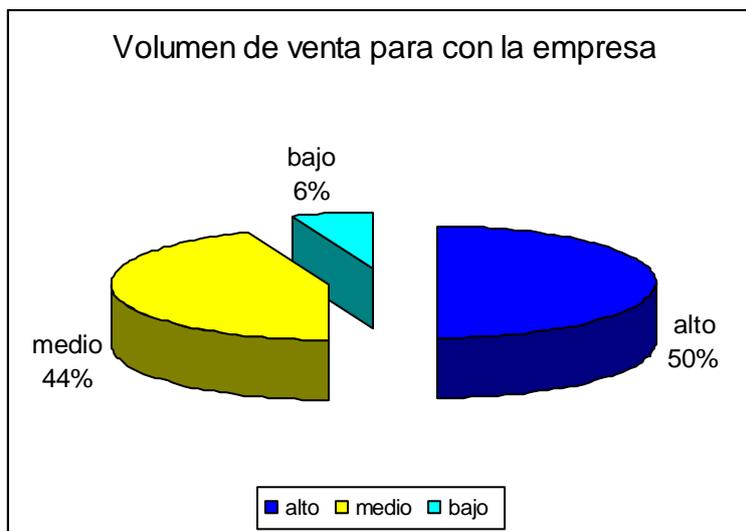
Este resultado se lo cataloga como una **Oportunidad Media** ya que todos los productos y servicios que los diferentes proveedores brindan a la Administración Ciudad Comercial El Recreo se encuentran dentro de estándares de calidad requeridos por la misma.

6. Volumen de venta

Tabla 20: Validación Volumen de Venta

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
alto	16	50,00	50
medio	14	43,75	93,75
bajo	2	6,25	100
Total	32	100,00	

Gráfico 18: Volumen de Venta



Elaborado por: Autora

En los resultado se puede observar que un 44% del volumen de compra es medio, lo cual es bastante alto casi un 50% lo cual hace que el departamento de adquisiciones que es manejado por la bodega, haga muchos más pedidos, desperdiciando recursos como tiempo, dinero, lo cual hace que esta sea una **Amenaza Baja**.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Debido a la ubicación estratégica del Centro Comercial, y puesto que es único en el sector Sur, se analizará la competencia directa, únicamente como un referencial, incluyendo aspectos como debilidades, fortalezas, actividades, servicios, promociones, etc.; tomando como centros comerciales cercanos a los siguientes:

Centros Comerciales ³⁴

Ilustración 4: Centro Comercial Quicentro - Quito



Fuente: Wikipedia

Ilustración 5: Plaza de las Américas - Quito



Fuente: Wikipedia

Actualmente, existen numerosos centros comerciales de primera, con firmas nacionales e internacionales, los más conocidos son:

Norte

- Centro Comercial El Bosque
- Mall El Jardín
- CCI (Centro Comercial Iñaquito)
- Quicentro Shopping
- Plaza de las Américas
- Condado Shopping
- Centro Comercial Naciones Unidas

³⁴ www.wikipedia.com

- Centro Comercial Caracol
- Centro Comercial Espiral
- Centro Comercial Aeropuerto
- Centro Comercial Unicornio

Centro

- Centro Comercial Municipal Hno. Miguel
- Centro Comercial Municipal Montufar
- Centro Comercial Municipal La Merced
- Centro Comercial Municipal Ipiales - Mires
- Centro Comercial Municipal Chiriyacu
- Centro Comercial Municipal Sanguña

Sur

- Quicentro Shopping Sur (proyecto)
- Centro Comercial El Recreo
- Centro Comercial Espejo
- Centro Comercial Atahualpa
- Centro Comercial El Tejar

Los Valles

- Ventura Mall
- San Luis Shopping
- Plaza del Valle
- Centro Comercial Villa Cumbayá
- Centro Plaza y La Esquina
- De los centros comerciales anteriormente nombrados, se encuentran como principal competencia directa a los siguientes:

- Centro Comercial el Bosque
- Quicentro Shopping
- Condado Shopping

A pesar de que Ciudad Comercial El Recreo, se encuentra enfocada a un target muy diferente por encontrarse al sur de la ciudad, la gente como se ha dicho anteriormente es mucho más abierta y receptiva que la gente del norte, existe como principal valor el de la conservación de la familia, lo cual permite obtener una oportunidad bastante alta.

Gráfico 19: Estudio de Mercado, Centros Comerciales



Fuente: Datanalisis Recreo 2008

Estos son los principales centros comerciales los cuales se presentan como la competencia más cercana a lo que es Ciudad Comercial El Recreo ya que por sus características como son infraestructura, productos, servicios, tamaño y sobre todo precios en los que se oferta sus productos, ya que estos centros comerciales ofertan a precios cómodos y variados, en tanto que ciertos centros

comerciales como Mall el Jardín, San Luis Shopping, Ventura Mall entre otros cuentan con productos de precios mucho más altos, mientras otros centros comerciales como el Atahualpa, Espiral, Unicornio se enfocan a un target con menor poder adquisitivo, pudiendo decir algo parecido y a un target de economía mucho más baja como son el Ipiales, Chiriyacu entre otros.

Esta es una **Oportunidad Alta**, para Ciudad Comercial El Recreo de sobresalir ya que es el único centro comercial de estas características en el sector del sur de Quito.

2.1.2.3.1 ANÁLISIS QUICENTRO SUR

Entre las avenidas Morán Valverde y Quitumbe, al sur de Quito, se coloca hoy la primera piedra del Quicentro Sur Shopping.

El proyecto de 145 000 metros cuadrados de construcción estará ubicado en 10 hectáreas de terreno y tendrá 350 locales. Además, incluirá un parque de diversiones interno, áreas comunales, 2 800 parqueaderos y una plaza para eventos culturales.

Se espera que esté listo en 26 meses y que reciba alrededor de 150 000 visitas mensuales durante el primer año de operación. El nuevo centro comercial se construirá con inversiones provenientes de la unión de los grupos comerciales más importantes del país.

Ekron Construcciones será la constructora y DK Management Services, la compañía que lo operará y administrará.

Se ha procedido a realizar un análisis de lo que será el nuevo centro comercial al sur de Quito, este será el Quicentro Sur, ha sido de vital importancia tomar en cuenta este factor ya que pasará a formar parte en un futuro no muy lejano una de las competencias más directas para Ciudad Comercial El Recreo, al ser de las mismas o quien sabe mejores características, por lo tanto este es considerado como un factor que representa una **Amenaza Alta**.

2.1.2.4 NORMATIVA³⁵

2.1.2.4.1 LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL

“Cada copropietario tiene responsabilidad del espacio que ocupa, los espacios fuera del límite del copropietario, es de utilización mutua”

Ya que Ciudad Comercial El Recreo tiene más de 27.000 m² de área de construcción, el 100% de lo que son locales son vendidos por lo tanto su copropietario tienen la obligación del mantenimiento del mismo, la Administración Ciudad Comercial El Recreo se ocupa del mantenimiento de áreas Comunales, lo cual se presenta como una oportunidad, para la misma ya que es un área mucho menor que puede ser mantenida de mejor manera y atención.

2.1.2.4.2 CÓDIGO DEL TRABAJO

Ciudad Comercial EL RECREO tiene como prioridad cumplir con las disposiciones del Código de Trabajo, para evitar sanciones y además mantener buenas relaciones con sus empleados para que se sientan satisfechos y cumplan con sus actividades eficientemente.

Ciudad Comercial EL RECREO tiene como finalidad cumplir con las obligaciones del Código de Trabajo entre los más importante tenemos:

- Pagar las remuneraciones establecidas en el contrato
- Otorgar el lugar y los materiales adecuados para que desarrolle sus funciones
- Inscribir a todos los trabajadores en el IESS
- Proporcionar uniformes mínimo una vez al año
- Mantener el respeto y cordialidad entre las relaciones empleador, trabajador

³⁵ Archivos, Administración Ciudad Comercial El Recreo

En Ciudad Comercial EL RECREO se cumple la jornada de trabajo para el personal administrativo de 8 horas diarias comprendido entre 9h00 y 17h00, incluido media hora para el almuerzo, de esta manera se tiene 40 horas de trabajo a la semana como señala el código de trabajo, en cuanto a los días de descanso obligatorio tenemos sábados, domingos y fechas cívicas; cabe señalar que estos días no afectan la remuneración del trabajador, la misma que se paga en forma mensual.

Finalmente Ciudad Comercial EL RECREO por ser una entidad sin fines de lucro no distribuye utilidades.

La administración Ciudad Comercial El Recreo se encuentra dentro de las leyes del código de trabajo por lo tanto es una oportunidad, con la cual puede desempeñar mejor su rol y dar seguridad a sus trabajadores.

2.1.2.4.3 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

La Ley de Régimen Tributario Interno contiene las obligaciones que debe cumplir las sociedades con el SRI entre ellas tenemos Impuesto al Valor Agregado y Retenciones en la Fuente.

IVA.

Los arriendos que recibe Ciudad comercial EL RECREO están gravados con tarifa 12% del impuesto al valor agregado (IVA) que debe declarar y pagar mensualmente.

Para determinar el impuesto a pagar se liquida sobre el total de los arriendos el 12% y a este valor se resta el IVA pagado por la adquisición de bienes y servicios que sirvan como crédito tributario así como el valor retenido por concepto de IVA.

Se pueden presentar dos situaciones:

1.- El IVA de los arriendos sea superior al IVA pagado por la adquisición de bienes y servicios, en este caso se tiene un impuesto a pagar.

2.- El IVA de los arriendos sea inferior al IVA pagado en este caso se tiene crédito tributario.

2.1.2.4.4 RETENCIÓN EN LA FUENTE

Ciudad Comercial EL RECREO es una sociedad, por tal razón es agente de retención del impuesto a la renta, entre los primeros deberes que cumple de acuerdo a la ley de régimen tributario interno son retener a las personas naturales o jurídicas por la compra de bienes y servicios, para esto el SRI es el encargado de determinar los porcentajes de retención, según la actividad. Además debe entregar el respectivo comprobante de retención a la persona que efectúa el pago. Adicionalmente debe declarar y pagar en el formulario respectivo los valores retenidos en base al calendario proporcionado por el SRI, la fecha de pago depende del noveno dígito del RUC de cada institución y se lo debe pagar en las instituciones autorizadas para la recaudación.

En cuanto a la Ley de Régimen Tributario Interno, se encuentran con todas sus funciones en regla por lo tanto es una oportunidad para poder ejercer su función.

2.1.2.4.5 OTRAS LEYES

2.1.2.4.5.1 EL IMPUESTO PREDIAL

Están gravadas con este impuesto las propiedades inmuebles de personas naturales o jurídicas que se encuentran en los límites del Distrito Metropolitano de Quito. Para pagar este valor se debe acercarse a la administración municipal más cercana, con la última carta de pago o la cédula de ciudadanía del propietario y realizar el pago respectivo.

Es considerado como un factor positivo para La Administración Ciudad Comercial El Recreo, por lo tanto es una oportunidad ya que se encuentra cumpliendo estatutos legales lo que hace que se encuentre dentro de los parámetros conforme a la ley.

Por lo tanto el análisis de la normativa representa una **Oportunidad Media** para La Administración Ciudad Comercial El Recreo ya que aparentemente se encuentra con todos su procedimientos en regla.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Con la finalidad de conocer la opinión que tiene el personal de la empresa, lo más similar al análisis externo se requiere diseñar una encuesta que permita documentar la situación interna de la empresa, para lo cual se analizará las siguientes capacidades:

2.2.1 ENCUESTA AL PERSONAL

La encuesta tuvo como propósito mejorar las actividades que desarrolla la Administración Ciudad Comercial El Recreo analizadas desde la parte interna que conforma la empresa es decir desde el punto de vista del personal, al ser realizadas a las mismas personas quienes hacen la empresa se analizará su punto de vista con el punto de vista de la persona que realiza este trabajo ya que puede que las encuestas no arrojen un resultado real.

Para el efecto se han realizado 23 encuestas al personal de la empresa las cuales se detallan a continuación:

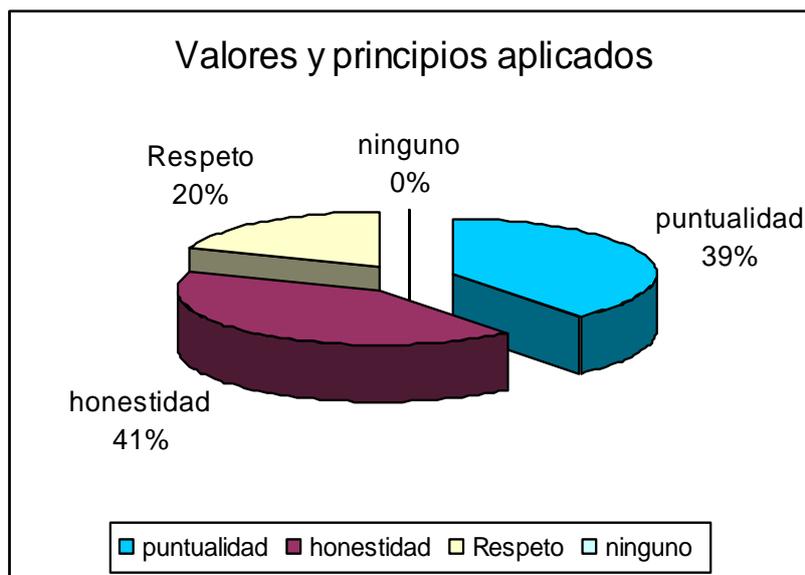
2.2.1.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

1. Los principios y valores que usted aplica en el trabajo son

Tabla 21: Validación Principios y Valores Aplicados

ENCUESTA AL PERSONAL			
1. los principios y valores que usted aplica en el trabajo son:			
VALIDOS	FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE TOTAL
puntualidad	18	46	66,67%
honestidad	19		
Respeto	9		
ninguno	0		
Total	69 =100%		

Gráfico 20: Principios y Valores Aplicados



Elaborado por: Autora

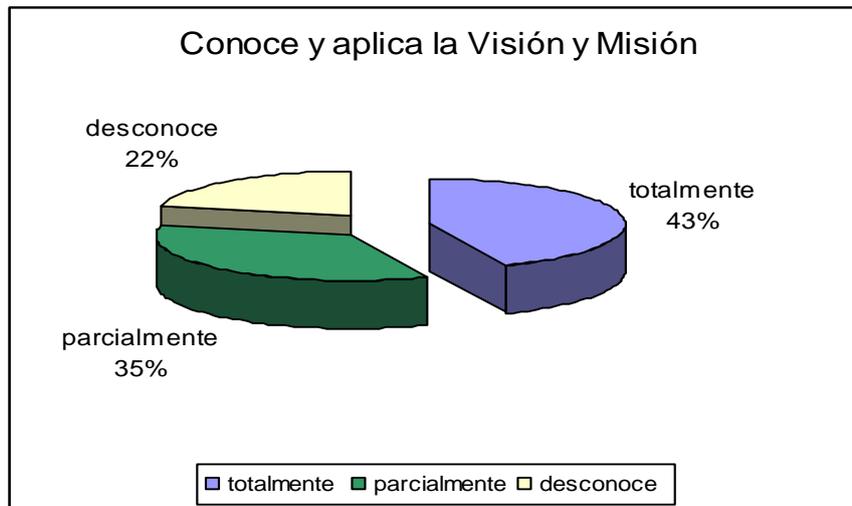
Al ser una pregunta personal, todos respondieron de forma positiva hacia los principios y valores que individualmente aplican en su trabajo, por lo tanto se ha determinado como una **Amenaza Baja** puesto que los principios y valores generados por la empresa no son difundidos adecuadamente.

2. Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la Administración Ciudad Comercial El Recreo

Tabla 22: Validación Misión y Visión Aplicadas

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	10	43,48	43,47826087
parcialmente	8	34,78	78,26086957
desconoce	5	21,74	100
Total	23	100	

Gráfico 21: Misión y Visión Aplicadas



Elaborado por: Autora

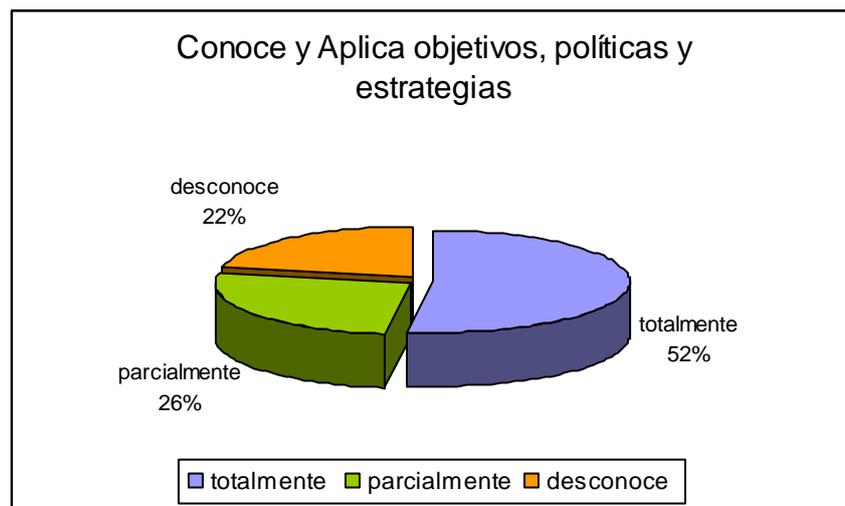
En este resultado se puede concluir que es una **Debilidad Media** ya que el 43% de los encuestados conocen de la Misión y Visión de la empresa mientras el 35% las conoce parcialmente, esto se debe a que en la empresa solo los altos mando conocen de la Misión y Visión mientras los niveles medios y operativos no conocen o conocen en parte el objetivo real de la empresa.

3. Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias

Tabla 23: Conoce, objetivos, políticas y estrategias

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	12	52,17	52,17391304
parcialmente	6	26,09	78,26086957
desconoce	5	21,74	100
Total	23	100	

Gráfico 22: Conoce Objetivos, Políticas y Estrategias



Elaborado por: Autora

Este resultado se presenta como una **Debilidad Baja**, ya que prácticamente solo la mitad de la empresa conoce los objetivos, las políticas y las estrategias de la empresa mientras casi la mitad desconoce de ellas parcialmente o definitivamente no las conoce, esto se ha dado ya que la empresa no ha hecho énfasis en lograr que todos sus trabajadores estén al tanto del fin común de la empresa.

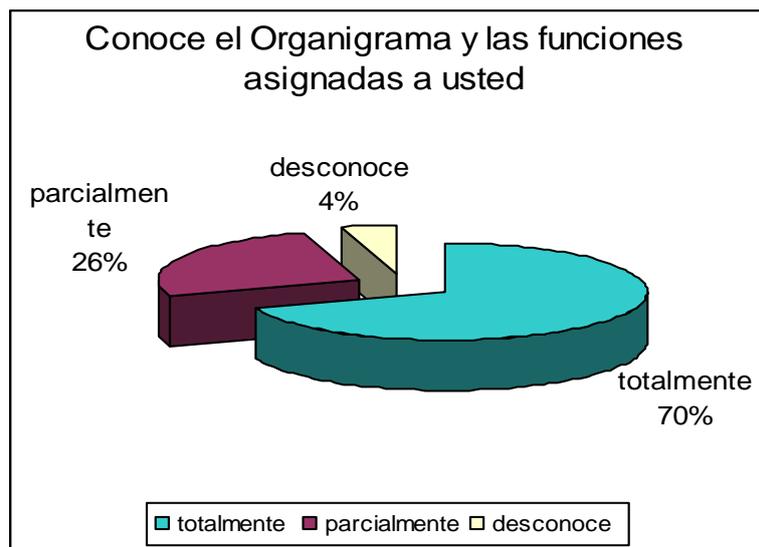
2.2.1.2 CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

4. Conoce y aplica a su trabajo el organigrama y las funciones asignadas a usted.

Tabla 24: Validación Conocimiento de Organigrama

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	16	69,57	69,56521739
parcialmente	6	26,09	95,65217391
desconoce	1	4,35	100
Total	23	100	

Gráfico 23: Conocimiento de Organigrama



Elaborado por: Autora

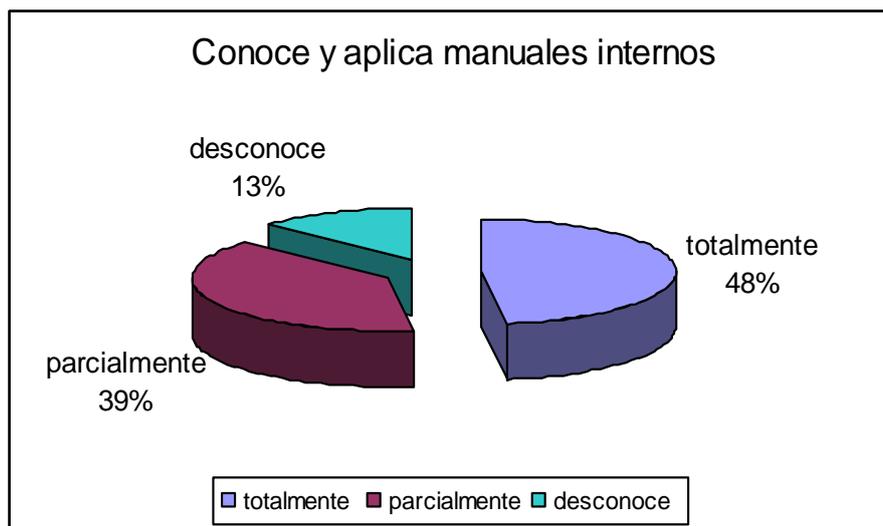
El porcentaje de personas que están al tanto del organigrama y de sus funciones respectivas es bastante alto como se puede observar el 70% lo conoce. Pero al decir verdad en la investigación realizada el organigrama con el que se trabaja es obsoleto ya que se han adherido nuevos departamentos y personal por lo tanto esta es catalogada como una **Debilidad Baja**.

5. Conoce y aplica en su trabajo manuales y reglamento internos

Tabla 25: Validación Conocimiento de Manuales y Reglamentos

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	11	47,83	47,82608696
parcialmente	9	39,13	86,95652174
desconoce	3	13,04	100
Total	23	100	

Gráfico 24: Conocimiento de Manuales y Reglamentos



Elaborado por: Autora

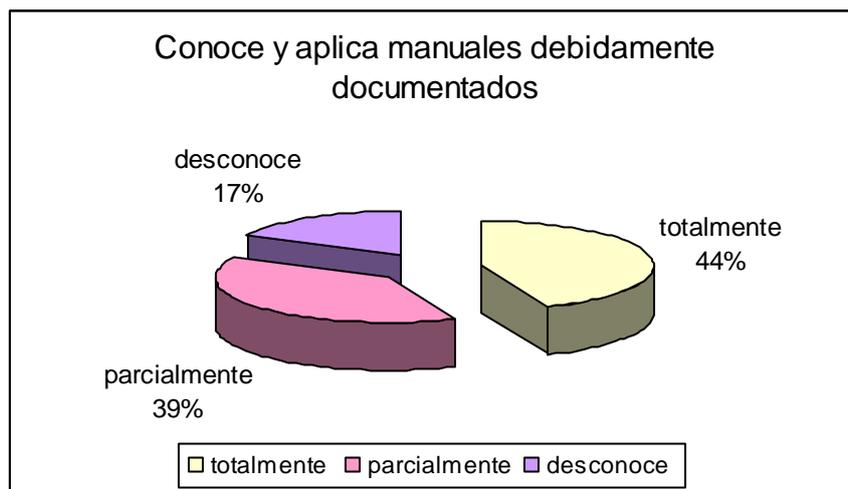
Se puede considerar como una **Debilidad Media Baja** ya que 48% conoce totalmente de manuales y reglamentos internos, el 39% los conoce parcialmente y un 13% desconoce, esto se debe a que los mandos altos y personas que están trabajando más de 5 años los conoce pero estos no se han actualizado en los últimos tiempos ni se ha dado a conocer al personal nuevo.

6. Conoce y aplica en su trabajo procesos debidamente documentados

Tabla 26: Validación Conoce y Aplica Procesos

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	10	43,48	43,47826087
parcialmente	9	39,13	82,60869565
desconoce	4	17,39	100
Total	23	100	

Gráfico 25: Conoce y Aplica Procesos



Elaborado por: Autora

De acuerdo a los resultados de las encuestas esta puede ser considerada como una **Debilidad Baja**, ya que más del 50% conoce parcialmente de procesos documentados, pero también se puede observar que un 44% de los encuestados los conoce totalmente, esta es la conclusión de que los altos mandos y los empleados antiguos, poseen conocimiento de los mismos, mientras los subniveles no tienen una idea clara de sus funciones documentadas o en el caso de empleados nuevos no conocen procedimientos documentados.

7. La distribución de espacio físico en que se desarrolla su trabajo lo considera:

Tabla 27: Validación Distribución del Espacio Físico

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
muy adecuado	10	43,48	43,47826087
aceptable	10	43,48	86,95652174
no adecuado	3	13,04	100
Total	23	100	

Gráfico 26: Distribución del Espacio Físico



Elaborado por: Autora

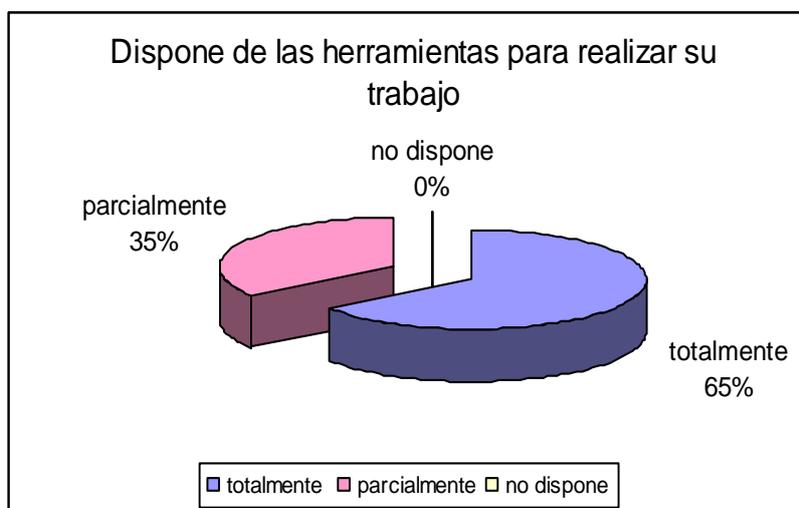
Esta es una **Fortaleza Baja** ya que la mayoría de los trabajadores están parcialmente a gusto con su lugar de trabajo, esto se debe a que a medida que la empresa ha ido creciendo se ha ido acomodando el espacio de acuerdo a su requerimiento, pero de momento el lugar ya no es suficiente.

8. Dispone usted para su trabajo, equipos, herramientas, y materiales en forma total:

Tabla 28: Validación Herramientas Disponibles

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	15	65,22	65,2173913
parcialmente	8	34,78	100
no dispone	0	0,00	100
Total	23	100	

Gráfico 27: Herramientas Disponibles



Elaborado por: Autora

De acuerdo al resultado de esta pregunta se puede definir que es una **Fortaleza Baja** ya que si bien los encuestados han aceptado tener un 65% las herramientas necesarias para su trabajo, pero en cuanto a útiles de oficina y ciertas maquinas pero en cuanto a la tecnología de los programas utilizados no los favorece, por lo tanto el análisis.

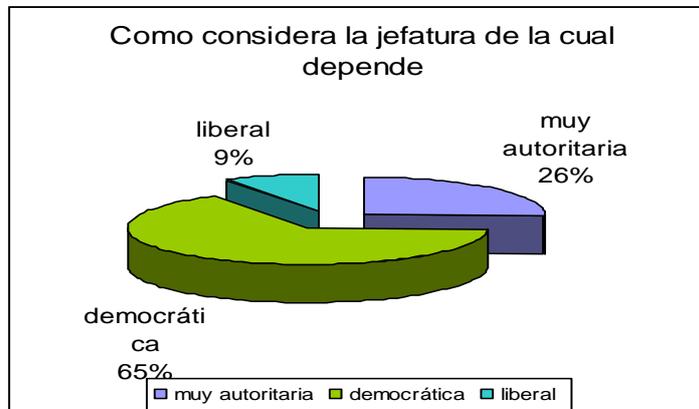
2.2.1.3 CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

9. La jefatura de la cual depende la considera

Tabla 29: Validación Jefatura

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
muy autoritaria	6	26,09	26,08695652
democrática	15	65,22	91,30434783
Liberal	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 28: Jefatura



Elaborado por: Autora

El resultado de esta pregunta, demuestra que las jefaturas en La Administración Ciudad Comercial El Recreo tienden a tener un buen liderazgo presentándose como democrática para el mayor de los casos. Este resultado se lo puede definir como una **Fortaleza Baja** ya que considerando la suma del 26% y del 9% se obtiene un 35% el cual no posee un mando adecuado y es un porcentaje considerable, esto puede deberse a la falta de comunicación clara que existe.

10. La motivación que recibe de su inmediato superior, la considera:

Tabla 30: Validación Motivación

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	9	39,13	39,13043478
aceptable	12	52,17	91,30434783
Mala	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 29: Motivación



Elaborado por: Autora

Este análisis indica que la motivación dada a los empleados es una **Debilidad Baja** ya que la mayoría del personal a penas está conforme con la motivación siendo este un factor muy importante para lograr el buen desempeño de los mismos, debido a que no existe una política que aporte a la motivación de los empleados.

11. La comunicación que mantiene con su inmediato superior la considera:

Tabla 31: Validación Comunicación

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	11	47,83	47,82608696
aceptable	11	47,83	95,65217391
Mala	1	4,35	100
Total	23	100	

Gráfico 30: Comunicación



Elaborado por: Autora

La comunicación para La Administración Ciudad Comercial El Recreo se presenta como una **Debilidad Media** ya que prácticamente el 52% de los empleados considera tener una comunicación aceptable o mala aunque en bajo porcentaje, pero este es uno de los principales factores para que una organización salga adelante una comunicación fluida de nivel a nivel.

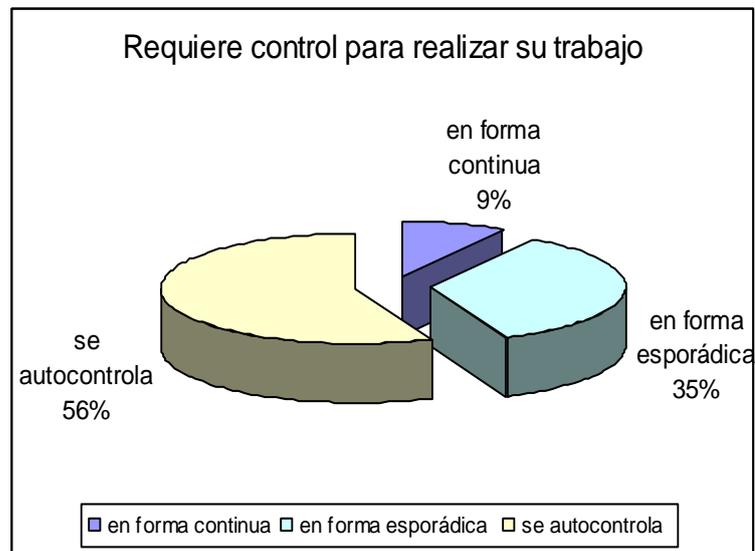
2.2.1.4 CAPACIDAD DE CONTROL

12. Usted requiere control para realizar su trabajo:

Tabla 32: Validación Control de Trabajo

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
en forma continua	2	8,70	8,695652174
en forma esporádica	8	34,78	43,47826087
se autocontrola	13	56,52	100
Total	23	100	

Gráfico 31: Control del Trabajo



Elaborado por: Autora

Se presenta como una **Fortaleza baja** ya que un buen porcentaje como es el 44% de los empleados no se autocontrola, esto se debe en parte a la desorganización que existe al momento de realizar una actividad las funciones no están bien delegadas y muchas veces existen confusiones.

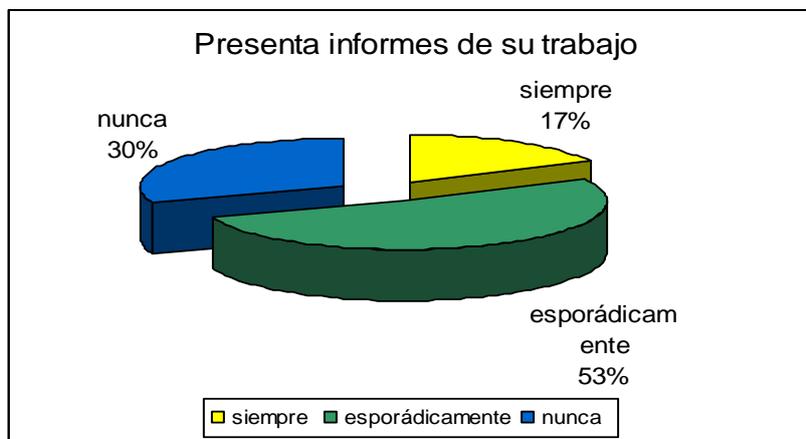
2.2.1.5 CAPACIDAD DE EVALUACIÓN

2.3 Presenta usted informes periódicos del trabajo realizado

Tabla 33: Validación Informes Presentados

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	4	17,39	17,39130435
Esporádicamente	12	52,17	69,56521739
Nunca	7	30,43	100
Total	23	100	

Gráfico 32: Informes de Trabajo



Elaborado por: Autora

Este análisis se lo puede definir como una **Debilidad Alta** ya que el 53% de los encuestados presenta informes esporádicamente esto quiere decir una vez cada 6 meses y el 30% nunca presenta informes lo cual representa una cantidad del 83% de encuestados que no están totalmente familiarizados con la presentación de informes por lo tanto para la Administración será muy difícil hacer un análisis general de cómo se encuentra avanzando la empresa.

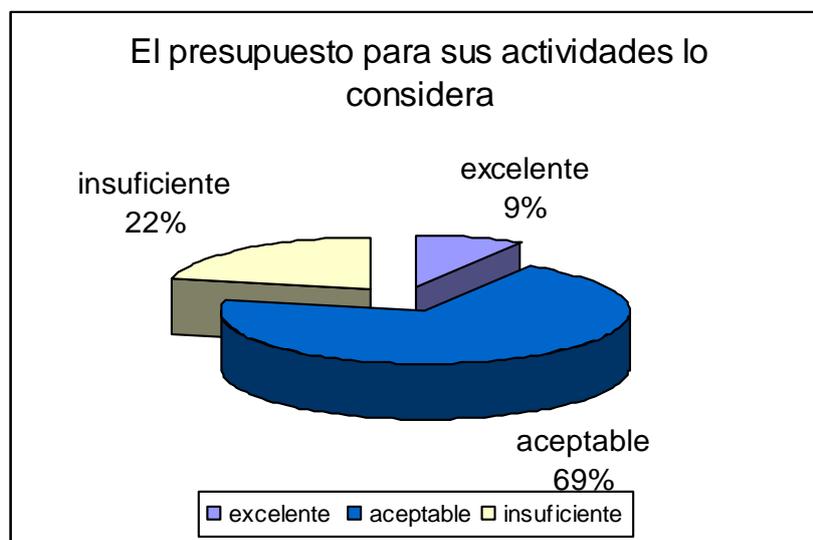
2.2.1.6 CAPACIDAD FINANCIERA

13. El presupuesto con el que cuenta la Administración para realizar sus actividades lo considera:

Tabla 34: Validación Presupuesto Asignado

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	2	8,70	8,695652174
aceptable	16	69,57	78,26086957
insuficiente	5	21,74	100
Total	23	100	

Gráfico 33: Presupuesto Asignado



Elaborado por: Autora

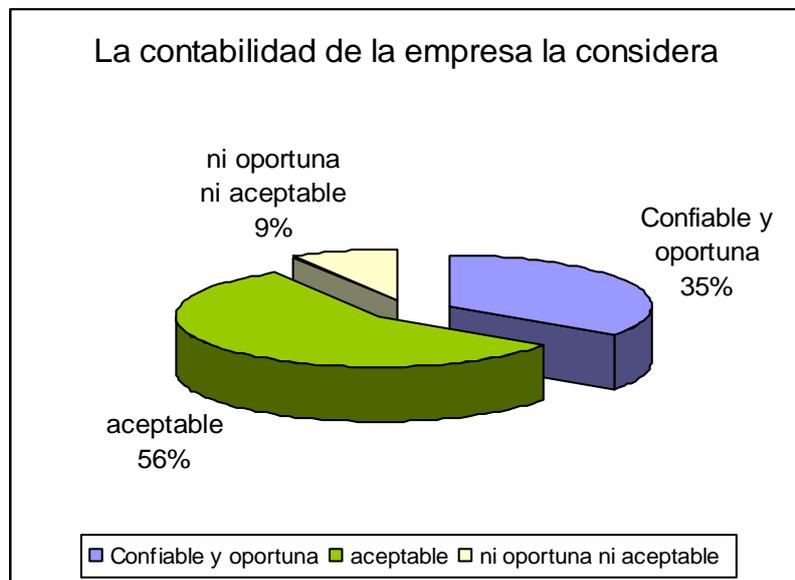
Este resultado es positivo para la empresa ya que el 69% del personal está conforme con el presupuesto con el que cuenta por lo tanto esta es una **Debilidad Baja**, ya que la Administración quien se encarga de este proceso y su política de distribución de los dineros es la equidad.

14. La Contabilidad que se lleva en la empresa la considera usted:

Tabla 35: Validación Contabilidad

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Confiable y oportuna	8	34,78	34,7826087
aceptable	13	56,52	91,30434783
ni oportuna ni aceptable	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 34: Contabilidad en la empresa



Elaborado por: Autora

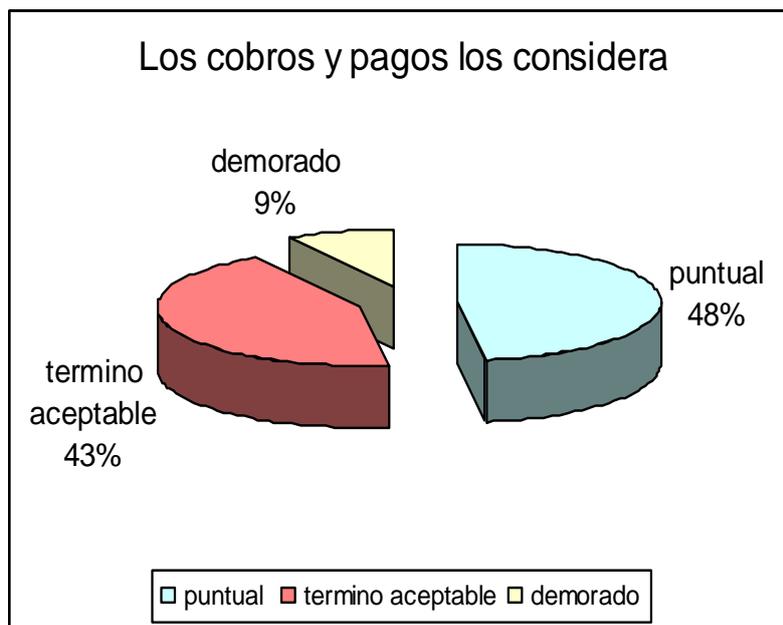
Se presenta como una **Fortaleza Baja** ya que la mayoría de sus empleados la considera aceptable con un 56% y es un porcentaje considerable es decir no existe una conformidad total en cuanto a estos procedimientos, se debe a que esta área cuenta con manuales y reglamentos pero se los debería actualizar.

15. Los cobros y pagos que realiza la administración los considera:

Tabla 36: Validación Cobros y Pagos

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
puntual	11	47,83	47,82608696
termino aceptable	10	43,48	91,30434783
demorado	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 35: Cobros y Pagos



Elaborado por: Autora

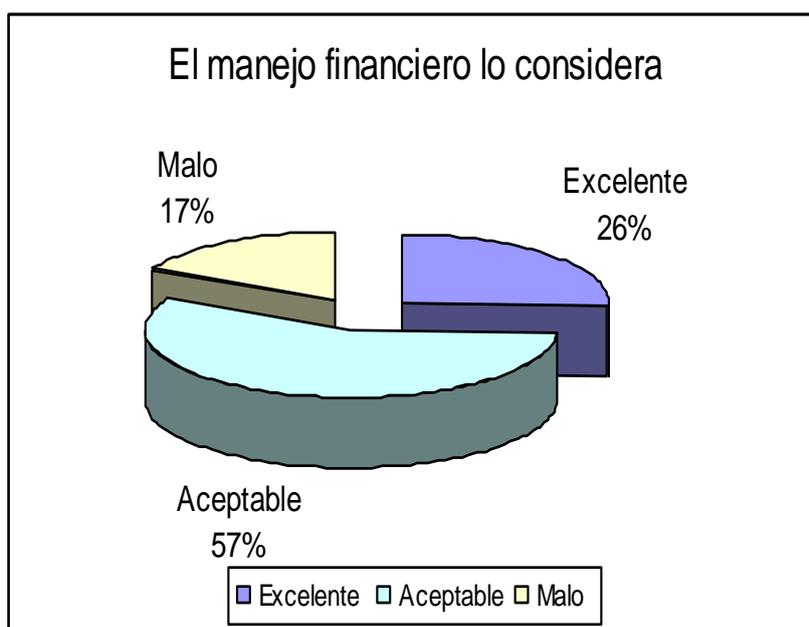
Se presenta como una **Fortaleza Baja** ya el 52% considera que el pago es demorado o aceptable, que es mayor al porcentaje que lo considera puntual, esto se debe a políticas de pago de hasta tres semanas o un mes de prestado el servicio o el producto para ser cancelado.

16. El manejo financiero de la Administración lo considera

Tabla 37: Validación Manejo de la Administración

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	6	26,09	26,08695652
Aceptable	13	56,52	82,60869565
Malo	4	17,39	100
Total	23	100	

Gráfico 36: Manejo de la Administración



Elaborado por: Autora

Los encuestados han definido como el manejo de la administración como aceptable con un 57% lo que demuestra que es una **Fortaleza Baja**, esto se debe a su reciente cambio de Jefatura del departamento de Administración la cual aún está en un proceso de conocimiento en general.

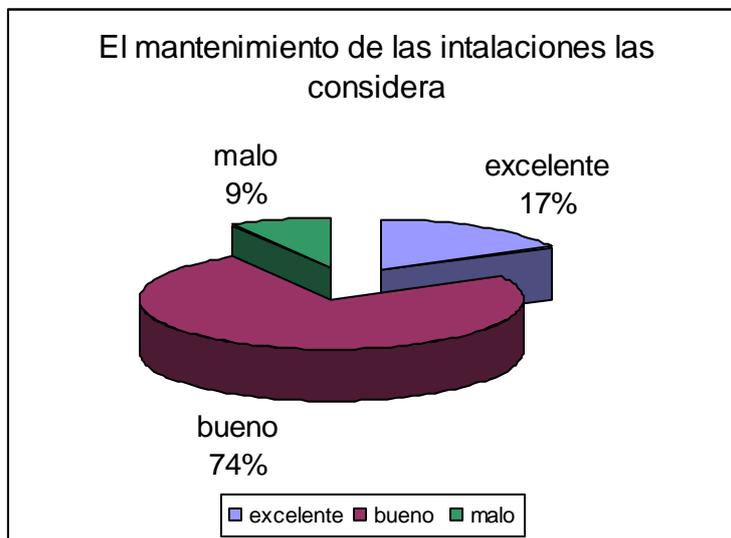
2.2.1.7 CAPACIDAD DE SERVICIO

17. El Mantenimiento que se da a las instalaciones Administrativas lo considera:

Tabla 38: Validación Mantenimiento de Instalaciones

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	4	17,39	17,39130435
bueno	17	73,91	91,30434783
malo	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 37: Mantenimiento de Instalaciones



Elaborado por: Autora

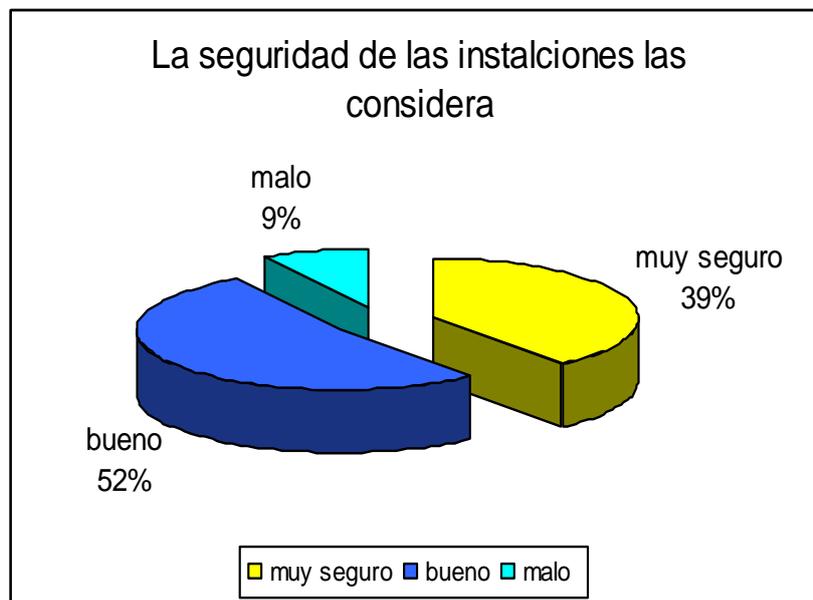
Esta es una **Debilidad Baja** ya que el 74% de los encuestados considera que el mantenimiento de las instalaciones es aceptable, y esto es un factor importante para el fortalecimiento de la imagen que representa Ciudad Comercial El Recreo

18. La seguridad que se da a las instalaciones de la Administración la considera

Tabla 39: Validación Seguridad de las Instalaciones

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
muy seguro	9	39,13	39,13043478
bueno	12	52,17	91,30434783
malo	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 38: Seguridad de las Instalaciones



Elaborado por: Autora

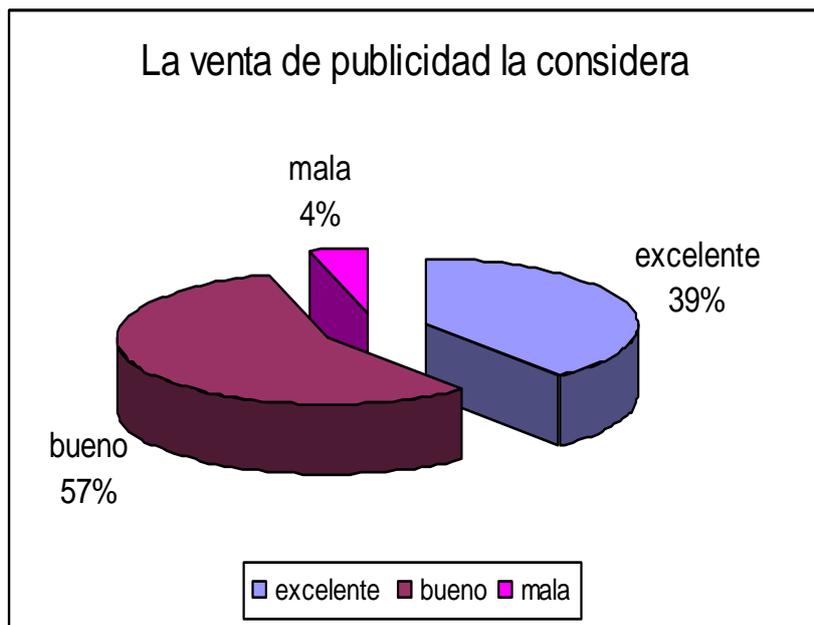
Esta es una **Fortaleza Baja**, ya que prácticamente el 61% de los empleados considera a la Administración a penas aceptable, esto puede deberse a que existe personal de seguridad nuevo, el cual causa un poco de desconfianza.

19. La venta de espacios de publicidad la considera usted:

Tabla 40: Validación Venta de Espacio de Publicidad

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	9	39,13	39,13043478
bueno	13	56,52	95,65217391
mala	1	4,35	100
Total	23	100	

Gráfico 39: Venta de Espacio de Publicidad



Elaborado por: Autora

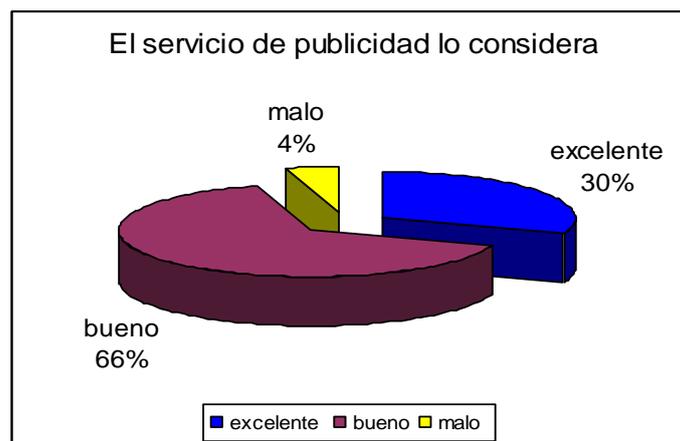
Es una **Fortaleza Media** para la empresa, ya que mediante esta se puede cumplir con buena parte del presupuesto de ingresos para la empresa para abastecer el requerimiento de mantenimiento de espacios comunes al Centro Comercial.

20. El servicio de publicidad y promoción del Centro Comercial lo considera

Tabla 41: Validación Servicio de Publicidad y Promoción

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	7	30,43	30,43478261
bueno	15	65,22	95,65217391
malo	1	4,35	100
Total	23	100	

Gráfico 40: Servicio de Publicidad y Promoción



Elaborado por: Autora

Este resultado demuestra que es una **Fortaleza Media**, el 66% de los encuestados consideran que este es un buen servicio, es responsabilidad del departamento de publicidad velar por la buena imagen de Ciudad Comercial El Recreo

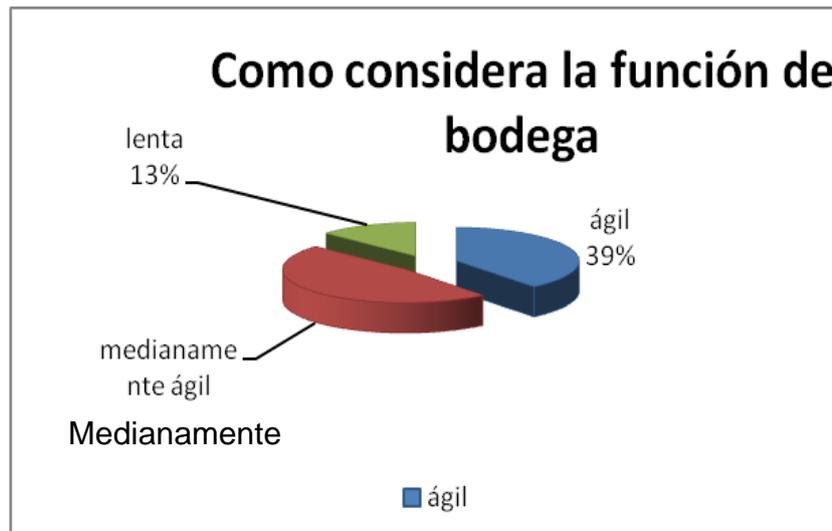
2.2.1.8 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

21. Considera que la función de bodega es:

Tabla 42: Validación Función de Bodega

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Ágil	9	39,13	39,13043478
Medianamente ágil	11	47,83	86,95652174
Lenta	3	13,04	100
Total	23	100	

Gráfico 41: Función de Bodega



Elaborado por: Autora

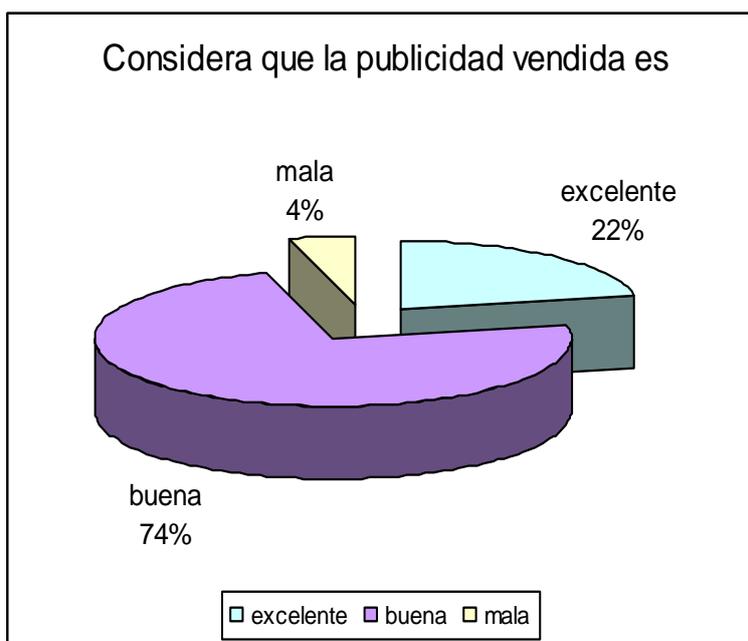
El porcentaje que considera que el servicio de la bodega es medianamente ágil es de 48% y ágil un 39% con lo cual se puede definir como una **Fortaleza Baja**, esto se debe a que en la bodega se encuentra un grupo de personas bastante colaboradoras entre supervisores y operarios pero no cuentan con un cronograma bien establecido ni manuales que permitan llevar un orden adecuado de esta área y de su actividad.

22. Considera usted que la distribución de publicidad vendida es:

Tabla 43: Validación Distribución de la Publicidad

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	5	21,74	21,73913043
buena	17	73,91	95,65217391
mala	1	4,35	100
Total	23	100	

Gráfico 42: Distribución de la Publicidad



Elaborado por: Autora

Esta es una **Debilidad Baja**, ya que el departamento de ventas de publicidad es nuevo y muchas veces existen confusiones en cuanto a espacios los cuales se pueden cruzar en negociaciones, esto se debe a que no se maneja un buen sistema de información en cuanto al espacio vendido.

23. Considera usted que el mantenimiento de los espacios publicitarios es:

Tabla 44: Validación Mantenimiento de Espacios Publicitarios

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	2	8,70	8,695652174
aceptable	19	82,61	91,30434783
deficiente	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 43: Mantenimiento de Espacios Publicitarios



Elaborado por: Autora

Es una **Fortaleza Baja** ya que si bien favorece a la imagen de Ciudad Comercial El Recreo no es una gran fortaleza en la cual en momentos de crisis podamos apoyarnos en ella.

24. Considera que la marca de Ciudad Comercial El Recreo es:

Tabla 45: Validación Marca de Ciudad Comercial El Recreo

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	16	69,57	69,56521739
aceptable	7	30,43	100
no aceptable	0	0,00	100
Total	23	100	

Gráfico 44: Marca de Ciudad Comercial El Recreo



Elaborado por: Autora

La marca de Ciudad Comercial El Recreo es considerada como una **Fortaleza Alta**, ya que es el único centro comercial al sur de Quito y se cuida su nombre ya que tiene un valor muy grande para este sector.

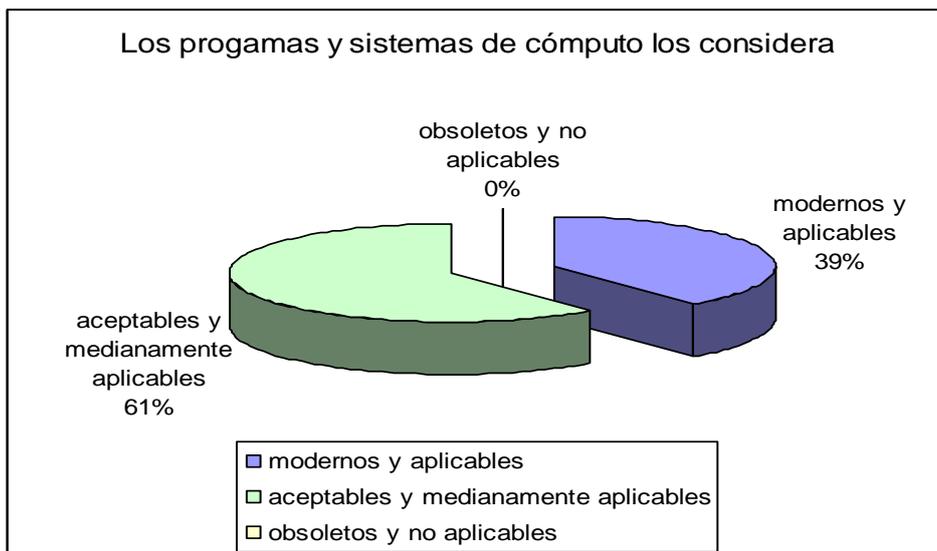
2.2.1.9 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

25. Los programas y sistemas de cómputo que tiene la Administración Ciudad Comercial son:

Tabla 46: Validación Programas y Sistemas de Cómputo

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
modernos y aplicables	9	39,13	39,13043478
aceptables y medianamente aplicables	14	60,87	100
obsoletos y no aplicables	0	0,00	100
Total	23	100	

Gráfico 45: Programas y Sistemas de Cómputo



Elaborado por: Autora

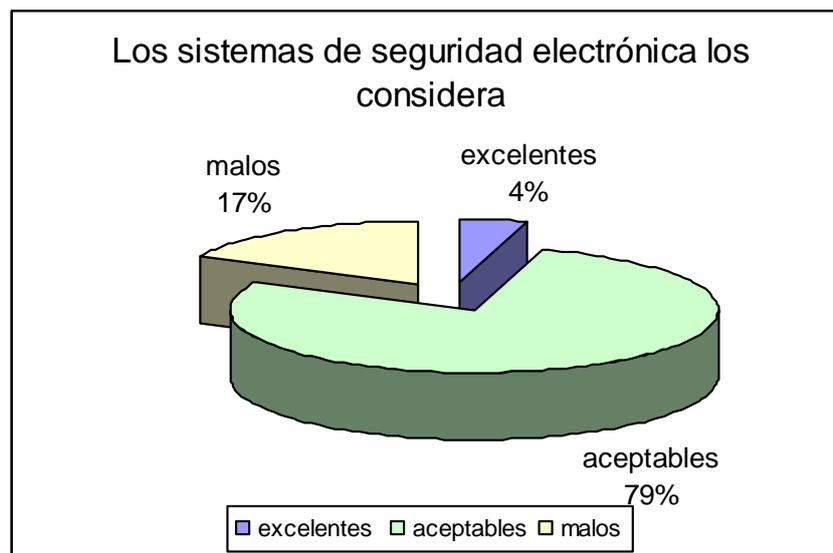
La Administración Ciudad Comercial El Recreo cuenta con programas y sistemas de cómputo no muy actualizados, lo cual se ve reflejado en la encuesta al tener esta pregunta un 61% de respuestas en aceptables y medianamente aplicables. Es una **Debilidad Media**.

26. Los sistemas de seguridad electrónica los considera:

Tabla 47: Validación Sistemas de Seguridad Electrónica

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelentes	1	4,35	4,347826087
aceptables	18	78,26	82,60869565
malos	4	17,39	100
Total	23	100	

Gráfico 46: Sistemas de Seguridad Electrónica



Elaborado por: Autora

Los sistemas de seguridad electrónica con los cuales se mantiene este centro comercial no son de última tecnología pero son bastante útiles y se adaptan a

las necesidades de los clientes por lo tanto de acuerdo a su resultado el 79% del personal los considera aceptables, siendo esta una **Debilidad Baja**

27. Los equipos electrónicos de comunicación los considera

Tabla 48: Validación Equipos Electrónicos de Comunicación

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
muy apropiados	6	26,09	26,08695652
medianamente apropiados	17	73,91	100
no apropiados	0	0,00	100
Total	23	100	

Gráfico 47: Equipos de Comunicación



Elaborado por: Autora

El resultado de esta pregunta se lo puede determinar como una **Fortaleza Baja** ya que Ciudad Comercial El Recreo maneja un sistema de comunicación el cual se adapta a sus necesidades no siendo tan modernos pero sí bastante útiles.

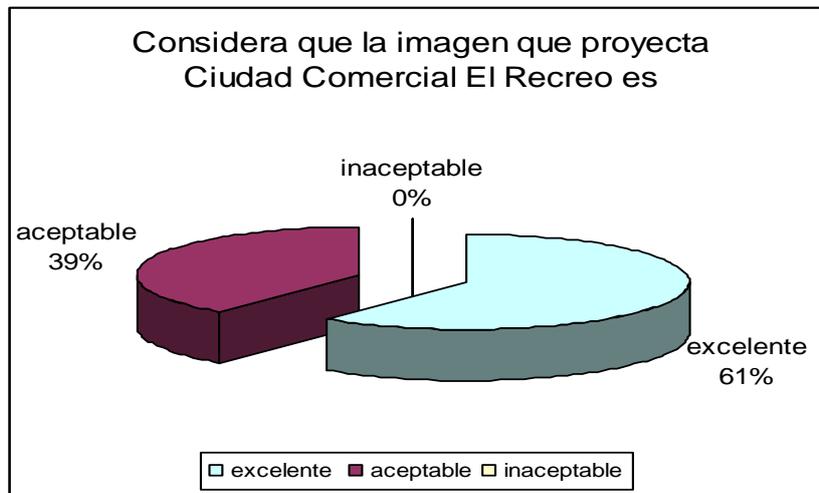
2.2.1.10 CAPACIDAD DE PUBLICIDAD

28. Considera que la imagen que proyecta Ciudad Comercial El Recreo es:

Tabla 49: Validación Imagen del Centro Comercial

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	14	60,87	60,86956522
aceptable	9	39,13	100
inaceptable	0	0,00	100
Total	23	100	

Gráfico 48: Imagen del Centro Comercial



Elaborado por: Autora

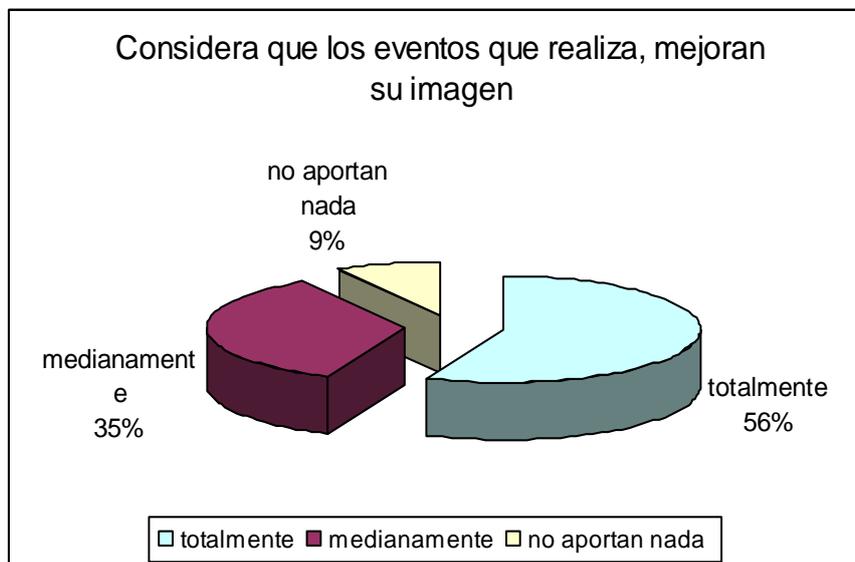
Esta es considerada una **Fortaleza Alta** ya que la imagen que proyecta Ciudad Comercial El Recreo es apreciada como excelente, esto se debe a los continuos eventos y programas que se realizan dentro del mismo con el objetivo de fortalecer su nombre.

29. Considera que los eventos que realiza Ciudad Comercial El Recreo aportan a mejorar su imagen:

Tabla 50: Validación Eventos aportan a imagen

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	13	56,52	56,52173913
medianamente	8	34,78	91,30434783
no aportan nada	2	8,70	100
Total	23	100	

Gráfico 49: Eventos aportan a imagen



Elaborado por: Autora

Esta es considerada como una **Fortaleza Media**, ya que el 56% de los encuestados considera que los eventos aportan a la imagen del centro comercial, esto se debe a que buena parte del presupuesto se lo emplea en mejorar mediante este tipo de programas la imagen del centro comercial.

30. Considera que la organización de los eventos es:

Tabla 51: Validación Organización de Eventos

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	7	30,43	30,43478261
aceptable	13	56,52	86,95652174
mala	3	13,04	100
Total	23	100	

Gráfico 50: Organización de Eventos



Elaborado por: Autora

Esta es una **Fortaleza Baja**, ya que más del 57% considera que la organización de los eventos es aceptable o excelente, lo cual se ve reflejado en la imagen del centro comercial.

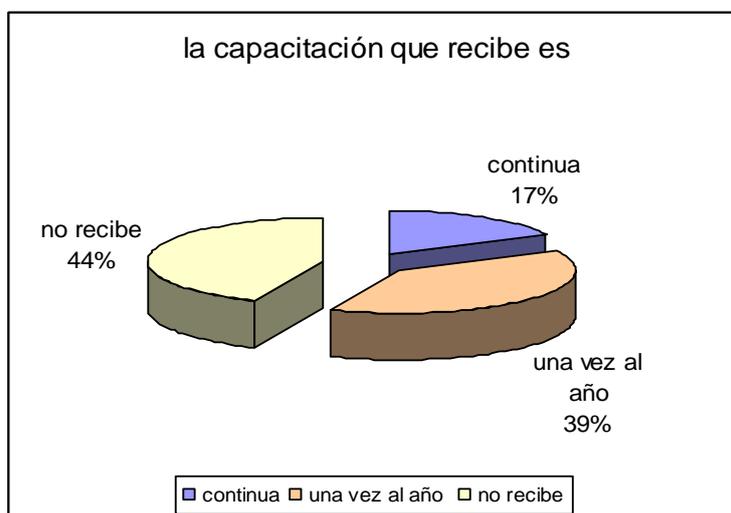
2.2.1.11 CAPACIDAD DEL PERSONAL

31. La capacitación que usted recibe por parte de la Administración Ciudad Comercial El Recreo es:

Tabla 52: Validación Capacitación

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
continua	4	17,39	17,39130435
una vez al año	9	39,13	56,52173913
no recibe	10	43,48	100
Total	23	100	

Gráfico 51: Capacitación



Elaborado por: Autora

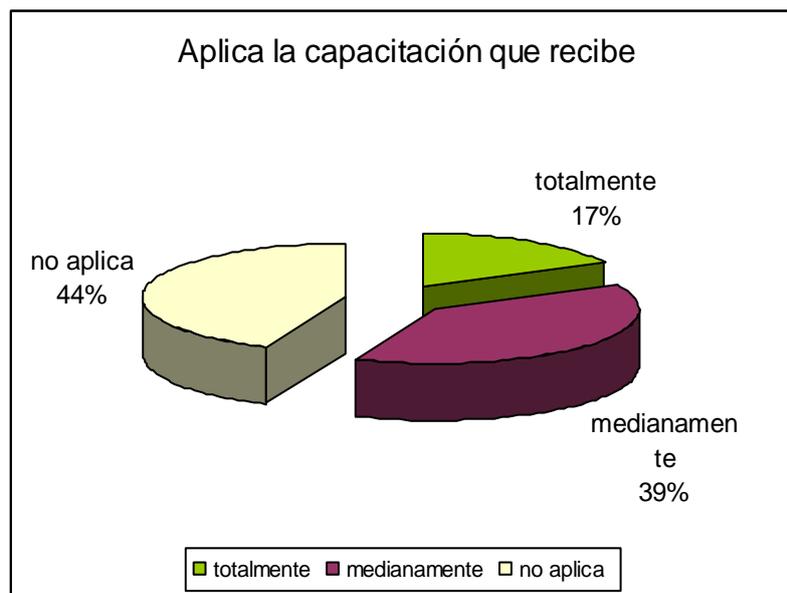
Esta es considerada como una **Debilidad Alta** ya que el 44% de los encuestados dice no recibir capacitación, esto se debe a que no existe una política o un reglamento que respalde el crecimiento intelectual de los empleados.

32. La capacitación que recibe la aplica en su trabajo:

Tabla 53: Validación Capacitación Aplicada

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
totalmente	4	17,39	17,39130435
medianamente	9	39,13	56,52173913
no aplica	10	43,48	100
Total	23	100	

Gráfico 52: Capacitación Aplicada



Elaborado por: Autora

Considera como una **Debilidad Alta** ya que la capacitación no se aplica un 44% y el 39% a penas la aplica, esto se debe a que no existe un programa de capacitación al personal bien definido.

33. La estabilidad que tiene en su trabajo es:

Tabla 54: Validación Estabilidad en el Trabajo

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
menos de un año	3	13,04	13,04347826
más de un año hasta dos	3	13,04	26,08695652
más de dos años	17	73,91	100
Total	23	100	

Gráfico 53: Estabilidad en el Trabajo



Elaborado por: Autora

Esta es una **Fortaleza Alta**, ya que el 74 % de esta empresa tiene una estabilidad laboral de más de dos años por lo tanto esta es una empresa conformada por personas de mucha experiencia en su área.

34. La remuneración que percibe por su trabajo la considera:

Tabla 55: Validación Remuneración por su Trabajo

VALIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
excelente	0	0,00	0
aceptable	14	60,87	60,86956522
baja	9	39,13	100
Total	23	100	

Gráfico 54: Remuneración por su Trabajo



Elaborado por: Autora

Esta es una **Fortaleza Baja**, ya que el 61% de los encuestados considera que la remuneración que percibe por su trabajo cuenta con una paga aceptable lo cual denota que un 39% no se encuentra satisfecho, esto puede poner en peligro la estabilidad del personal.

2.3 MATRICES

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

Identifica las Oportunidades y Amenazas que se pueden encontrar externamente a la empresa las cuales favorecen o limitan el desarrollo de la empresa en cuanto al medio ambiente en el que se desenvuelve.

Tabla 56: Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
Macro Ambiente									
Factor Político Legal									
Nuevo Gobierno						X			1-A
Factor Económico									
Inflación medianamente estable						X		3-A	
PEA, en aumento		X						3-O	
Factor Socio - Cultural									
Crecimiento Poblacional, en aumento	X						5-O		
Cultura, favorable	X						5-O		
Factor Tecnológico									
Software, inaccesible				X			5-A		
Micro Ambiente									
Cliente - Locatarios									
Atención, no muy buena						X			1-A
Calidad, aceptable					X			3-A	
Precio, alto						X			1-A
Tiempo de Respuesta, medio rápido			X						1-O
Horario de Atención, aceptable		X						3-O	
Forma Pago, apropiada		X					3-O		
Proveedores									
Tiempo de entrega, apropiado			X						1-O
Forma de entrega, no favorece					X			3-A	
Forma de pago, no muy apropiada						X		1-A	
Garantía, alta	X						5-O		
Calidad, media		X						3-O	
Volumen de venta, medio						X			1-A
Competencia									
Centros Comerciales, único al sur	X						5-O		
Construcción Quicentro Sur				X			5-A		
Normativa									
Normativa		X						3-O	

Elaborado por: Autora

2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

Identifica Fortalezas y Debilidades que se pueden encontrar dentro de la empresa las cuales ayudan o limitan el desarrollo de la empresa.

Tabla 57: Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
Gestión Empresarial									
Planificación									
Conocimiento de Principios y Valores		X						3-F	
Conocimiento de Misión y Visión					X			3-D	
Conocimiento de Objetivos, políticas y estrategias						X			1-D
Organización									
Conocimiento de Organigrama						X			1-D
Conocimiento de manuales y reglamentos					X			3-D	
Conocimiento de procesos debidamente documentados						X			1-D
Distribución del Espacio físico			X						1-F
Dispone de equipos y herramientas necesarias para su trabajo		X						3F	
Dirección									
Tipo de liderazgo, aceptable			X						1F
Motivación, baja						X			1-D
Comunicación, aceptable					X			3-D	
Control									
Requiere supervisión, baja			X						1-F
Evaluación									
Presentación de Informes, baja						X			1-D
Gestión Financiera									
Presupuesto, bajo						X			1-D
Contabilidad, aceptable			X						1-F
Cobros y pagos, aceptable			X						1-F
Manejo financiero, aceptable			X						1-F
Gestión Servicios									
Mantenimiento de las instalaciones, no muy bueno						X			1-D
Seguridad, media			X						1-F
Venta de espacios publicitarios, aceptable		X						3-F	
Publicidad y promoción de CC. El Recreo, aceptable		X						3-F	

Gestión Comercial								
Bodega, buena			X					1-F
Distribución de publicidad vendida, aceptable						X		1-D
Mantenimiento de espacios publicitarios, aceptable			X					1-F
Marca, excelente	X						5-F	
Gestión Tecnológica								
Programas y sistemas de cómputo						X		1-D
Sistemas de seguridad electrónica						X		1-D
Equipos electrónicos de comunicación			X					1-F
Gestión de Publicidad								
Imagen, excelente	X						5-F	
Eventos y programas, buenos		X						3-F
Organización de eventos y programas, no muy buena						X		1-D
Gestión de Personal								
Capacitación, muy poco				X			5-D	
Capacitación útil, muy poco					X			3-D
Estabilidad laboral, alta	X						5-F	
Remuneración, aceptable			X					1-F

Elaborado por: Autora

2.3.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Esta Matriz es una herramienta en la cual se puede llegar a determinar cuáles son las oportunidades que el medio le ofrece y que debe aprovecharlas basándose en las fortalezas que posee.

Tabla 58: Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD															
	OPORTUNIDADES	macro ambiente			clientes-locatarios			proveedores			otros			TOTAL	PROMEDIO OPORTUNIDAD
		PEA, en aumento	Crecimiento Poblacional, en aumento	Cultura, favorable	Tiempo de Respuesta, medio rápido	Horario de Atención, aceptable	Forma Pago, apropiada	Tiempo de entrega, apropiado	Garantía, alta	Calidad, media	Centros Comerciales, único al sur	Normativa			
FORTALEZAS		3	5	5	1	3	1	1	5	3	5	3		23	
Conocimiento de Principios y Valores	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	17	
Distribución del Espacio físico	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	15		
Dispone de equipos y herramientas necesarias para su trabajo	3	3	3	3	1	3	1	3	5	3	3	3	31	6	
Tipo de liderazgo, aceptable	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13		
Requiere supervisión, baja	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13		
Contabilidad, aceptable	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	15		
Cobros y pagos, aceptable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13		
Manejo financiero, aceptable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13		
Seguridad, media	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	3	19		
Venta de espacios publicitarios, aceptable	3	3	5	5	1	3	3	1	3	3	3	3	33	5	
Publicidad y promoción de CC. El Recreo, aceptable	3	3	5	5	3	3	3	1	5	3	3	3	37	2	
Bodega, buena	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	15		
Mantenimiento de espacios publicitarios, aceptable	1	1	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	19		
Marca, excelente	5	5	5	5	1	3	1	1	5	3	5	3	37	1	
Equipos electrónicos de comunicación	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17		
Imagen, excelente	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	5	3	37	3	
Eventos y programas, buenos	3	3	3	5	1	3	1	3	5	3	3	3	33	4	
Estabilidad laboral, alta	5	3	5	5	1	3	1	1	5	3	3	3	33	7	
Remuneración, aceptable	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	17		
TOTAL		37	51	53	21	49	23	27	47	35	37	47	427		
PROMEDIO FORTALEZA	39		2	1		3			4			5			

Elaborado por: Autora

2.3.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Esta matriz determina aspectos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio; así como también identificará cuales son las debilidades

significativas de la empresa, además es una técnica de análisis estratégico que hace énfasis a las amenazas y debilidades.

Tabla 59: Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD													
	AMENAZAS	macro ambiente			clientes-locatarios			proveedores			Compe	TOTAL	PROMEDIO AMENAZA
		Gobierno provoca inestabilidad	Inflación medianamente estable	Software, inaccesible	Atención, no muy buena	Calidad, aceptable	Precio, alto	Forma de entrega, no favorece	Forma de pago, no muy apropiada	Volumen de venta, medio	Construcción Quicentro Sur		
DEBILIDADES		1	1	5	1	5	1	3	1	1	5		18
Desconocimiento de Misión y Visión	3	1	1	3	3	5	1	3	1	1	5	24	2
Conocimiento de Objetivos, políticas y estrategias	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	5	20	6
Conocimiento de Organigrama	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	18	8
Conocimiento de manuales y reglamentos	3	1	1	3	1	5	1	3	1	1	5	22	4
Conocimiento de procesos debidamente documentados	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	5	20	5
Motivación, baja	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	5	22	3
Comunicación, aceptable	3	1	1	3	1	5	1	1	1	1	3	18	9
Presentación de Informes, baja	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	18	10
Presupuesto, bajo	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	16	
Mantenimiento de las instalaciones, no muy bueno	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	14	
Distribución de publicidad vendida, aceptable	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	14	
Programas y sistemas de cómputo	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	16	
Sistemas de seguridad electrónica	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	3	18	11
Organización de eventos y programas, no muy buena	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Capacitación, muy poco	5	5	1	5	5	5	1	3	1	1	5	32	1
Capacitación útil, muy poco	3	1	1	3	1	5	1	3	1	1	3	20	7
TOTAL		20	16	48	24	66	16	26	16	16	54	302	
PROMEDIO DEBILIDAD	30			3	4	1					2		

Elaborado por: Autora

2.3.5 HOJA FODA

Presenta la síntesis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas validadas en el análisis anterior.

Tabla 60: Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA							
AMBIENTE INTERNO	nº	FORTALEZAS	Q	nº	OPORTUNIDADES	Q	AMBIENTE EXTERNO
	1	Marca, excelente	33	1	Cultura, favorable	49	
	2	Publicidad y promoción de CC. El Recreo, aceptable	33	2	Crecimiento Poblacional, en aumento	43	
	3	Imagen, excelente	33	3	Horario de Atención, aceptable	41	
	4	Eventos y programas, buenos	27	4	Garantía, alta	41	
	5	Venta de espacios publicitarios, aceptable	27	5	Normativa	39	
	6	Dispone de equipos y herramientas necesarias para su trabajo	25				
	7	Estabilidad laboral, alta	25				
AMBIENTE INTERNO	nº	DEBILIDADES	Q	nº	AMENAZAS	Q	AMBIENTE EXTERNO
	1	Poca capacitación	24	1	Calidad de servicio poco aceptable	68	
	2	Desconocimiento de Misión y Visión	22	2	Construcción Quicentro Sur	54	
	3	Motivación, baja	22	3	Software, inaccesible	36	
	4	Desconocimiento de manuales y reglamentos	20	4	Atención, no muy buena	34	
	5	Desconocimiento de procesos debidamente documentados	20				
	6	Desconocimiento de Objetivos, políticas y estrategias	20				
	7	Poca capacitación útil	20				
	8	Desconocimiento de Organigrama	18				
	9	Comunicación, medianamente aceptable	18				
	10	Presentación de Informes, baja	18				
11	Sistemas de seguridad electrónica, antiguos	18					

Elaborado por: Autora

2.3.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Tabla 61: Matriz de Estrategias FOFA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA				
	n°	OPORTUNIDADES	n°	AMENAZAS
	1	Cultura, favorable	1	Calidad de servicio poco aceptable
	2	Crecimiento Poblacional, en aumento	2	Construcción Quicentro Sur
	3	Horario de Atención, aceptable	3	Software, inaccesible
	4	Garantía de proveedores ,alta	4	Atención, no muy buena
	5	Normativa		
n°	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
1	Marca, exelente	F1-F2-F3-F4-O1-O2 Desarrollo de campañas publicitarias, para aprovechamiento de la imagen y de la marca que representa y de la cultura amigable y receptiva que existe en el sur de Quito		F1-F3-A1-A4 Desarrollo de programas de capacitación de atención al cliente, para mejorarla ya que es deficiente y fortalecer ante los clientes la marca y la imagen de la Administración.
	Publicidad y promocion de CC. El			
2	Recreo, aceptable			
3	Imagen, excelente			
4	Eventos y programas, buenos	F1-F5-O1 Implementación de programas de capacitación para el mejoramiento de servicio y ventas de publicidad, con el fin de aprovechar la marca y la cultura favorable		F2-F4-A1 Implementación de programas y eventos acordes a las necesidades de los clientes en este caso locatarios, para el desarrollo de sus marcas y mejora de la calidad del servicio de la Administración
5	Venta de espacios publicitarios, aceptable	F6-F5-O5 Enfasis y mejoramiento de la estabilidad laboral a través del facil acceso a equipos y herramientas de trabajo y total apego a las normativas de trabajo que respalden al personal.		F6-F7-A3 Adquisición de programas actualizados, que permitan un buen desarrollo de las actividades de los trabajadores, para un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal antiguo.
6	Dispone de equipos y herramientas necesarias para su trabajo			
7	Estabilidad laboral, alta	F3-O4-O3 Fortalecimiento de la imagen del centro comercial a travez de programas de difusión del horario de atención.		
		F3-F6-O4 Desarrollo de programas de cronogramas de atención personalizada a los clientes comerciantes del mismo, con el fin de obtener una retroalimentación que permita mejorar.		F2-F4-A2 Enfasis en el programa de ventas y publicidad del centro comercial para lograr ganar un mercado estable y fiel que fortalezca ante la nueva competencia.

Elaborado por: Autora

Tabla 62: Matriz de Estrategias DODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
		n°	OPORTUNIDADES	n°	AMENAZAS
		1	Cultura, favorable	1	Calidad, aceptable
		2	Crecimiento Poblacional, en aumento	2	Construcción Quicentro Sur
		3	Horario de Atención, aceptable	3	Software, inaccesible
		4	Proveedores, Garantía, alta	4	Atención, no muy buena
		5	Normativa		
n°	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	Poca capacitación	D2-D6-O5 Desarrollo un programa de difusión entre los trabajadores, de la Administración que permita dar a conocer claramente su Misión, Visión, Objetivos, políticas y estrategias para las cuales se trabaja día a día con el respaldo de la normativa con la que cuenta la empresa.		D2-D6-D9-A1-A4 Desarrollo de un plan de identificación de los empleados con la empresa, para lograr una ventaja competitiva en el mercado.	
2	Desconocimiento de Misión y Visión	D1-D3-D7-O1-O2 Implementación de programas de capacitación útiles para cada área, a manera de motivación, para aprovechar el crecimiento poblacional del sur de Quito y la cultura de su gente, con el fin de ganar una mayor participación en el mercado.		D1-D3-D7-A3 implementar un plan de adquisición de tecnología por área y capacitación para sacar provecho a estos, y lograr que la empresa poco a poco vaya actualizando programas.	
3	Motivación, baja	D4-D5-O4-O3 Desarrollo de un plan de difusión y mejoramiento de los manuales y reglamento debidamente documentados aprovechando de mejor manera las capacidades de los trabajadores, apoyados por el horario de atención favorable y la garantía de los productos de los proveedores, con el objetivo de aminorar pérdidas en los recursos.		D4-D5-D8-D9-D10-A1-A4 implementación de un cronograma de entrega de Informes, por área, como una actividad más en cada manual de trabajo y evaluación de los mismos con los puntos de interés de los clientes de esta forma están mayormente informados de los que sucede en la Administración.	
4	Desconocimiento de manuales y reglamentos	D8-O2 Desarrollo de un organigrama acorde a las necesidades, y funcionalidades de cada área y trabajador para crear una fortaleza que permita afrontar el crecimiento del mercado globalizado		D11-A3 realizar un benchmarking en cuanto a la utilización de equipos de seguridad electrónica, con empresas que oferten estos productos y con centros comerciales, para evaluación de nuestros sistemas de seguridad y de esta forma programar un	
5	Desconocimiento de procesos debidamente documentados	D9-D3-O4 Implementación de reuniones con los empleados para lograr una retroalimentación que permita mejorar la comunicación y el trato a los mismos		D1-D3-D7-A2 Planeación de una gira de conocimiento y benchmarking en países cercanos a centros comerciales para implantar nuevas ideas que mantengan al Ciudad Comercial El Recreo en el mejor sitio de centros comerciales.	
6	Desconocimiento de Objetivos, políticas y estrategias	D10-D9-O5 Petición de informes bimensuales a cada empleado, para poder evaluar el desempeño de los mismos.			
7	Poca capacitación útil	D11-D5-O5-O4 desarrollo e implementación de manuales y procedimiento para el área de seguridad de la empresa a fin de ofrecer a los clientes seguridad en sus actividades.			
8	Desconocimiento de Organigrama				
9	Comunicación, medianamente aceptable				
10	Presentación de Informes, baja				
11	Sistemas de seguridad electrónica, muy básicos				

Elaborado por: Autora

2.3.7 SÍNTESIS DE ESTRATEGIAS

Estrategias FO

F1-F2-F3-F4-O1-O2 Desarrollo de campañas publicitarias, para aprovechamiento de la imagen, de la marca que representa y de la cultura amigable y receptiva que existe en el sur de Quito

F1-F5-O1 Implementación de programas de capacitación para el mejoramiento de servicio y ventas de publicidad, con el fin de aprovechar la marca y la cultura favorable

F6-F5-O5 Énfasis y mejoramiento de la estabilidad laboral a través del fácil acceso a equipos y herramientas de trabajo y total apego a las normativas de trabajo que respalden al personal.

F3-O4-O3 Fortalecimiento de la imagen del centro comercial a través de programas de difusión del horario de atención.

F3-F6-O4 Desarrollo de programas de cronogramas de atención personalizada a los clientes comerciantes del mismo, con el fin de obtener una retroalimentación que permita mejorar.

Estrategias FA

F1-F3-A1-A4 Desarrollo de programas de capacitación de atención al cliente, para mejorarla ya que es deficiente y fortalecer ante los clientes la marca y la imagen de la Administración.

F2-F4-A1 Implementación de programas y eventos acordes a las necesidades de los clientes en este caso locatarios, para el desarrollo de sus marcas y mejora de la calidad del servicio de la Administración

F6-F7-A3 Adquisición de programas actualizados, que permitan un buen desarrollo de las actividades de los trabajadores, para un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal antiguo.

F2-F4-A2 Énfasis en el programa de ventas y publicidad del centro comercial para lograr ganar un mercado estable y fiel que fortalezca ante la nueva competencia.

Estrategias DO

D2-D6-O5 Desarrollo un programa de difusión entre los trabajadores, de la Administración que permita dar a conocer claramente su Misión, Visión, Objetivos, políticas y estrategias para las cuales se trabaja día a día con el respaldo de la normativa con la que cuenta la empresa.

D1-D3-D7-O1-O2 Implementación de programas de capacitación útiles para cada área, a manera de motivación, para aprovechar el crecimiento poblacional del sur de Quito y la cultura de su gente, con el fin de ganar una mayor participación en el mercado.

D4-D5-O4-O3 Desarrollo de un plan de difusión y mejoramiento de los manuales y reglamento debidamente documentados aprovechando de mejor manera las capacidades de los trabajadores, apoyados por el horario de atención favorable y la garantía de los productos de los proveedores, con el objetivo de aminorar perdidas en los recursos.

D8-O2 Desarrollo de un organigrama acorde a las necesidades, y funcionalidades de cada área y trabajador para crear una fortaleza que permita afrontar el crecimiento del mercado globalizado

D9-D3-O4 Implementación de reuniones con los empleados para lograr una retroalimentación que permita mejorar la comunicación y el trato a los mismos

D10-D9-O5 Petición de informes bimensuales a cada empleado, para poder evaluar el desempeño de los mismos.

D11-D5-O5-O4 desarrollo e implementación de manuales y procedimiento para el área de seguridad de la empresa a fin de ofrecer a los clientes seguridad en sus actividades.

Estrategias DA

D1-D3-D7-A3 implementar un plan de adquisición de tecnología por área y capacitación para sacar provecho a estos, y lograr que la empresa poco a poco vaya actualizando programas.

D4-D5-D8-D9-D10-A1-A4 implementación de un cronograma de entrega de Informes, por área, como una actividad más en cada manual de trabajo y evaluación de los mismos con los puntos de interés de los clientes de esta forma están mayormente informados de los que sucede en la Administración.

D11-A3 realizar un benchmarking en cuanto a la utilización de equipos de seguridad electrónica, con empresas que oferten estos productos y con centros comerciales, para evaluación de nuestros sistemas de seguridad y de esta forma programar un presupuesto para nuevas adquisiciones.

D1-D3-D7-A2 Planeación de una gira de conocimiento y benchmarking en países cercanos a centros comerciales para implantar nuevas ideas que mantengan al Ciudad Comercial El Recreo en el mejor sitio de centros comerciales.

2.4 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

El Direccionamiento Estratégico es una herramienta que permitirá definir mediante el conocimiento y la experiencia actual de la empresa la ruta a seguir que lleve a la misma a un mejor futuro, determinando, objetivos, políticas y estrategias que permitan avanzar.

En este capítulo se intentará determinar mediante una propuesta, lineamientos y parámetros necesarios para poder orientar a la Administración Ciudad Comercial El Recreo hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos.

2.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

*“La **axiología** (< griego **άξιος** ['valioso'] + **λόγος** ['tratado']) o **filosofía de los valores** es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos”³⁶*

Por lo tanto en la Matriz Axiológica, se mencionarán los valores los cuales son parte o podrían ser parte de la institución en sí, los mismos que se valorarán de acuerdo al grado de incidencia en los participantes que intervienen en el desarrollo de la empresa.

“El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”³⁷

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

En la Matriz Axiológica se deben definir claramente dos aspectos muy importantes que son:

- Principios y valores corporativos
- Grupos de interés de la empresa los cuales interactúan con la organización en la operación y logro de objetivos.

Estos aspectos serán evaluados de tal manera que se manifestará la actitud de la persona o grupo para con ese valor, si representa o no interés para los objetivos y logros de la empresa.

³⁶ www.wikipedia.com

³⁷ Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma

Tabla 63: Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA								
Grupo de Referencia	Cientes	Proveedores.	Accionistas	Trabajadores	Organismos de Control	Responsabilidad social empresarial	Competidores	Medio Ambiente
Principios y valores								
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad Laboral	X	X	X	X	X		X	
Puntualidad	X	X	X	X	X			
Solidaridad	X	X	X	X		X		X
Rentabilidad Justa		X	X	X				
Reglas Claras	X	X	X	X	X			X
Ética Profesional	X	X	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X
Cordialidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X		

Elaborado por: Autora

Respeto

“Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás es la verdadera manera de ganar respeto. Respeto es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida”³⁸

- Con los clientes: dando el lugar que se merecen como parte primordial de la empresa, siendo recíprocos, atendiendo su pedido a tiempo y dando un buen servicio,
- Con los proveedores: aceptando las obligaciones adquiridas con cada uno para poder tener una buena relación.

³⁸ www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm

- Con los Dueños o Accionistas: demostrando mutua educación para construir una buena relación que permita la mejor forma de lograr objetivos para la empresa.
- Con los Trabajadores: para lograr una buena relación y ambiente laboral que exista el compañerismo y sentido mutuo de colaboración.
- Con el Estado: aceptando y apegando a la empresa a las leyes y reglamentos para el buen y correcto funcionamiento de la empresa.
- Con la sociedad y la familia: respetando las diferentes opiniones de la sociedad con las propias de la empresa.
- Con la Competencia: dando su lugar como parte activa de la economía del país, siendo coherentes y aceptando su situación dentro del mercado.
- Con el Medio Ambiente: siendo recíprocos de todo lo que nos ofrece, evaluando procesos y actividades que lo perjudiquen para poder tomar correctivos a tiempo.

Honestidad

“Honestidad es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se ha dicho. No hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Esta integración proporciona claridad y ejemplo a los demás”.³⁹

- Con los clientes: siendo recíprocos, cobrando un precio justo por el servicio o producto que se vende, sin engaños ni embustes.
- Con los proveedores: siendo claros en cuanto a los requerimientos como empresa y a las capacidades como proveedores, trabajar con la verdad demostrando honestidad.
- Con los Dueños o Accionistas: exponiendo nuestras verdaderas capacidades al momento del contrato. Trabajando por la empresa para su desarrollo sin perjudicarla de ninguna manera.

³⁹ www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm

- Con los Trabajadores: la honestidad entre compañeros logrará construir una buena relación con bases sólidas, esta relación beneficiará al buen desarrollo de la empresa.
- Con el Estado: apegando a la empresa a las leyes y reglamentos, cumpliéndolos de la manera más honesta posible sin perjudicar a la labor del estado.
- Con la sociedad y la familia: aportando como empresa al buen desarrollo en común de la sociedad demostrando ejemplo de honestidad, ofreciendo un servicio verdadero y claro que no perjudique su desempeño.
- Con el Medio Ambiente: trabajando por lo ofrecido en cuanto al desempeño de la empresa sin perjudicar al mismo.

Responsabilidad

“Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.”⁴⁰

- Con los clientes: respondiendo a los mismos de forma puntual, con lo comprometido en un principio.
- Con los proveedores: comprometiéndose con las obligaciones adquiridas para con los proveedores demostrando buen proceder con los mismos.
- Con los Dueños o Accionistas: siendo cada uno y en grupo responsable por las tareas asignadas desempeñándolas de la mejor forma posible acorde con el objetivo de la empresa.
- Con los Trabajadores: como empresa demostrando responsabilidad a la hora de afrontar obligaciones adquiridas con cada uno de ellos cumpliendo con lo prometido.
- Con el Estado: Estando dentro de los códigos legales, tanto en funcionamiento como en manejo de la empresa.

⁴⁰ www.wordreference.com/definicion/responsabilidad

- Con el Medio Ambiente: asumiendo las obligaciones en las que como empresa se compromete a favor al medio ambiente.

Puntualidad

“La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades. También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás”⁴¹

- Con los clientes: respetando plazos y condiciones ofertadas en un principio, entregando un servicio acorde a las exigencias del cliente.
- Con los proveedores: siendo puntuales al momento de llevar a cabo obligaciones obtenidas con anterioridad.
- Con los Dueños o Accionistas: entregando un trabajo conforme los parámetros y lineamientos comprometidos en cada actividad
- Con los Trabajadores: respondiendo puntualmente con las obligaciones adquiridas con los mismos para su mejor desempeño y compromiso con su trabajo.
- Con el Estado: efectuando con puntualidad actividades y obligaciones comprometidas, que lleven a la empresa a estar siempre dentro de los parámetros legales.

Solidaridad

“Es la determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien común. Estamos ante un hábito o virtud, ante una decisión estable de colaborar con los Demás”⁴²

- Con los clientes: sabiendo corresponder su fidelidad con la empresa y siendo solidarios y flexibles cuando el caso lo amerite.

⁴¹ www.redescolar.ilce.edu.mx/

⁴² www.monografias.com/solidaridad_hombre

- Con los proveedores: demostrando paciencia cuando por alguna razón de fuerza mayor exista algún inconveniente en cuanto a su responsabilidad para con la empresa.
- Con los Dueños o Accionistas: sabiendo colaborar cuando un hecho requiera de la ayuda o presencia del equipo de trabajo.
- Con los Trabajadores: siendo comprensibles y solidarios cuando un hecho que los involucre afecte su desempeño u horarios de trabajo.
- Con la sociedad y la familia: trabajando por una comunidad que espera desarrollarse y salir adelante ofreciendo un servicio que colabore con sus expectativas de vida.
- Con el Medio Ambiente: trabajando siempre con el fin de no perjudicar el medio ambiente en el que se desarrolla la sociedad.

Lealtad

“El valor de la lealtad implica estar convencidos de la importancia de ser fiel a aquello en lo que creemos, de mantener una posición consecuente para todo lo que tiene que ver con nuestros principios (valores no negociables) y nuestras relaciones significativas. La lealtad se relaciona estrechamente con otras virtudes como la amistad, el respeto, la responsabilidad y la honestidad entre otras.”⁴³

- Con los clientes: sabiendo ser recíprocos con los mismos, respetando su situación particular, ofreciendo una relación de amistad.
- Con los proveedores: respetando un los lineamientos de un previo contrato generando una buena relación siendo claros con su estado como proveedores para con la empresa.
- Con los Dueños o Accionistas: asumiendo cada posición laboral como parte de un todo, en la cual se interactúa por un solo objetivo, el de prosperar

⁴³ www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm

como empresa, demostrando lealtad por la institución para la cual se desempeña.

- Con los Trabajadores: construyendo una buena relación de amistad que permita un ambiente de óptimas condiciones para el desempeño.
- Con el Estado: demostrando responsabilidad con las obligaciones adquiridas para con el país y el estado.
- Con la sociedad y la familia: respetando su espacio.

Disciplina

“Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona”⁴⁴

- Con los clientes: siendo consecuentes con su pedido y su demanda.
- Con los Dueños o Accionistas: siendo implacables a la hora de desarrollar su tarea como parte de la empresa, presentando un trabajo óptimo acorde a las exigencias de la empresa.
- Con los Trabajadores: generando procesos de calidad
- Con el Estado: rigiéndose a los reglamentos y leyes propuestas por el estado para el desarrollo de empresas que comprometa a la misma.
- Con el Medio Ambiente: apegándonos a normativas que procuren el mantenimiento y mejoramiento del medio ambiente.

Ética Profesional

“Tanto la ética como la moral señalan la línea democrática entre lo lícito y lo ilícito, lo correcto y lo incorrecto, lo aceptable y lo inaceptable. La ética anida en la conciencia moral de todo ser humano y le sirve de motor, de freno o de dirección, según los casos, al momento de actuar”.⁴⁵

⁴⁴ www.rincondwelvago.com

⁴⁵ www.monografias.com

- Con los clientes: actuar de manera correcta, brindando confianza al cliente del producto o servicio que adquiere, y cobrando por éste un precio justo acorde a las capacidades de la empresa.
- Con los proveedores: siendo éticos al momento de cumplir con compromisos adquiridos en contratos.
- Con los Dueños o Accionistas: mantener la cordura en momentos difíciles tomando en cuenta la ética laboral en todo procedimiento.
- Con los Trabajadores: ética en las actividades y trato mutuo.
- Con el Estado: guiando a la empresa para cumplir con el objetivo y la función para la que fue creada acorde con parámetros y reglamentos legales.

Transparencia

*“Cuando hablamos de transparencia interna estamos hablando de ser transparentes en las finanzas y contabilidad de la empresa, así como en los procedimientos internos y toma de decisiones en la empresa. Mientras que cuando hablamos de transparencia externa, hablamos de cómo la empresa maneja con el exterior su información, sus relaciones, etc “.*⁴⁶

- Con los clientes: ofertando lo que está al alcance de las capacidades de la empresa.
- Con los Dueños o Accionistas: siendo honestos e íntegros en todas nuestras actividades para con la empresa, logrando ser personas confiables y leales.
- Con los Trabajadores: como empresa mostrarse sin trampas ni engaños ante los empleados en cuestiones financieras y demás actividades las cuales pueden perjudicar directamente a los trabajadores.
- Con el Estado: para el correcto desarrollo de la empresa y exista el aporte mutuo empresa – estado.
- Con la sociedad y la familia: que la sociedad esté enterada del manejo interno de la empresa, para que sepan que es una empresa bien formada

⁴⁶ siteresources.worldbank.org

dedicada a cumplir con su función siempre por el camino correcto y que aporta a su desarrollo.

Trabajo en Equipo

"Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes"⁴⁷

- Con los proveedores: ya que forman parte de los procesos de una empresa de una u otra forma, deberán cumplir con su funciones de proveernos de la mejor manera ya que mucho de nuestro servicio dependerá de su desempeño,
- Con los Dueños o Accionistas: porque son la cabeza de la institución la cual define el objetivo básico de la empresa para la cual fue creada, saber transmitir ese objetivo y comprometer a los empleados a trabajar por un mismo fin.
- Con los Trabajadores: porque del equipo que conforme la empresa, dependerá el buen funcionamiento de la misma, cada uno siendo responsable con su labor y como equipo saber salir adelante por un mismo fin.
- Con el Estado: porque el estado forma parte del desarrollo de una empresa y contar con su apoyo en las gestiones que lo requieran para su logro será muy importante.

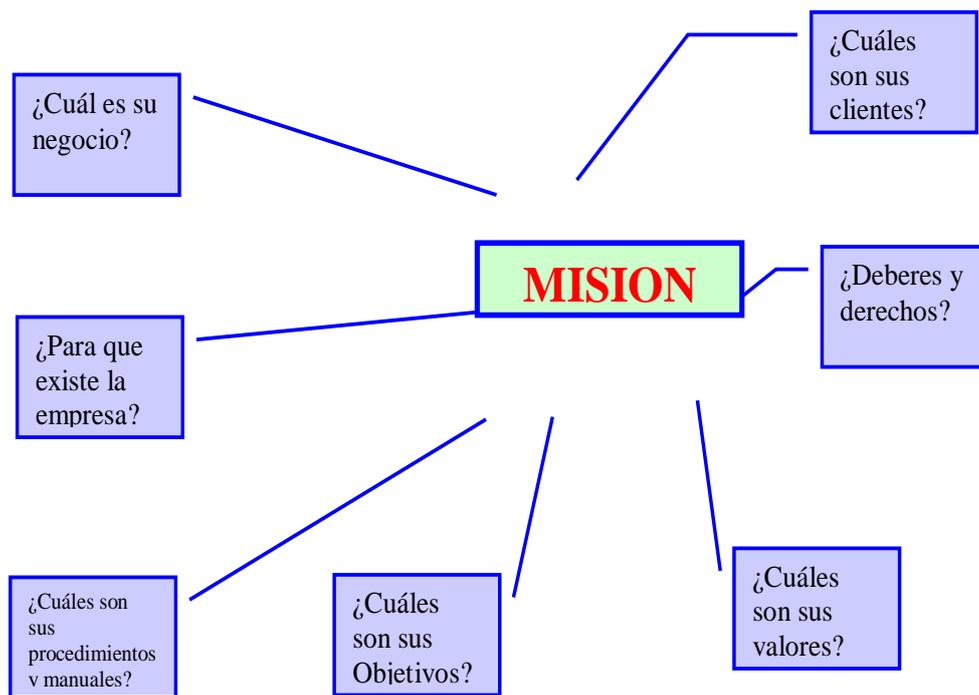
2.4.2 MISIÓN Y VISIÓN

2.4.2.6 MISIÓN

⁴⁷ www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:⁴⁸

Ilustración 6: Preguntas que ayudan a Formular la Misión



Elaborado por Autora

La misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se espera alcanzar. A demás la misión debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa y ser entendida de tal forma que genere compromiso y actitud para el mejor desempeño de cada uno.

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su negocio? Prestar el servicio de administración del centro comercial Ciudad Comercial el recreo

⁴⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997

- ¿Cuáles sus objetivos? Cumplir con los objetivos del propietario respecto de la propiedad y garantizar los derechos como tal
- ¿Cuáles sus cliente? locatarios, propietarios y arrendatarios del centro comercial
- ¿Cuáles sus prioridades? Planeamiento, implementación, control e información
- ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y la sociedad? Identificar, entender y satisfacer las necesidades permanentes de los consumidores, los comerciantes y los propietarios

Una declaración de misión contiene elementos como:

- Qué cliente se atiende
- Cuáles necesidades se sule
- Qué tipo de productos o servicios ofrece
- Que interrelación se tiene con el entorno
- El proceso de transformación o prestación
- La idea innovadora
- Propietarios de la organización

En base a estas consideraciones la misión de LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO sería:

“La Administración Ciudad Comercial El Recreo, es creada para realizar la Gestión Administrativa, de las diferentes actividades del centro comercial, Ciudad Comercial El Recreo, cuyo propósito es el de Identificar, entender y satisfacer las necesidades permanentes de los consumidores, los comerciantes y los propietarios mediante el desarrollo de programas de Planeamiento, implementación, control e información con responsabilidad, ética, compromiso, respeto y honestidad”

2.4.2.7 VISIÓN

*La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.*⁴⁹

Una visión corporativa, es un conjunto de ideas de lo que una empresa quiere ser en un futuro, esta deberá estar reflejada en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización cuyos resultados deberán ser medibles y comparados con la visión.

“Elementos de una visión

- Es formulada para los líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista posible. Debe ser consistente.
- Debe ser difundida interna y externamente.

*“Una visión sin acción es una utopía, Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”*⁵⁰

¿Cómo formular la Visión de su empresa, unidad estratégica o área?

1. ¿Si todo tuviera éxito, como sería su empresa dentro de tres años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

⁴⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997

⁵⁰ www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico

5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área dentro de 3 o 5 años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 o 5 años? Ejemplos de visión

La visión, la expresión amplia y suficiente de donde una empresa espera estar dentro de 3 o 5 años si todo resulta como está planeado. Dónde quiero ver a mi empresa dentro, de 3 o 5 años.

“Ser una Institución referente con el objetivo de organizar, a los diferentes consumidores, comerciantes y propietarios que interactúan dentro de Ciudad Comercial El Recreo brindando un excelente servicio, apoyando sus actividades de comercialización y protegiendo sus derechos, de esta manera consolidarnos y posicionarnos como el mejor Centro Comercial de la Ciudad De Quito.”

2.4.3 OBJETIVOS

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.⁵¹

Los objetivos son el fin para el cual se crea la empresa, es decir justifican la actividad de la empresa, a demás mediante su cumplimiento se puede evaluar el desempeño y la eficacia de la organización. A medida que se los va cumpliendo van cambiando para dar nuevos horizontes a la empresa en concordancia con las estrategias y la función misma de la empresa.

⁵¹ www.monografias.com

2.4.3.6 OBJETIVO GENERAL

Un objetivo general se caracteriza por abarcar un resultado global que la empresa desea alcanzar en concordancia con su Misión y Visión, de esta manera se determinará el objetivo general de La Administración Ciudad Comercial El Recreo así:

“Ofrecer un servicio de administración, el cual permita la correcto actividad de consumidores, comerciantes y propietarios que se desarrollan dentro del centro comercial, velando por sus intereses, derechos y necesidades.”

2.4.3.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

*Representa los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general.
Facilitan*

El cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación⁵²

Los objetivos específicos, forman parte de un objetivo general, es decir estos parten de un todo para llegar cumplirlo, son pasos, procesos, procedimientos a seguir para el llegar al logro del objetivo general.

Se desarrollara una propuesta de objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución que se proyecten en el cumplimiento del objetivo general a continuación:

Objetivos de Crecimiento

- Dar a conocer y aplicar en Ciudad Comercial El Recreo, para enero del 2010, la misión, visión, objetivos y políticas, para lograr incrementar en un 20%,

⁵² www.mistareas.com.ve/GeneralYEspecifico.htm

el nivel de compromiso de los trabajadores para con la empresa, ayudando a mejorar la gestión de la institución. .

- Establecer y comunicar los respectivos organigramas estructurales, funcionales y posicionales en enero del 2010, a fin de incrementar el buen desempeño de los trabajadores.
- Crear y aplicar manuales de procesos desde el mes de enero del 2010 permitiendo mejorar el desempeño de los empleados al menos en un 20% generando una ventaja competitiva frente a su competencia.
- Planificar reuniones mensuales con los colaboradores de la empresa, desde el primer semestre del año 2010, para que los trabajadores expongan ideas, sugerencias o quejas para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan.
- Diseñar un sistema de Administración de Recursos Humanos en el primer semestre del 2010 para seleccionar mejor al personal nuevo y dar mejores directrices de comportamiento al personal antiguo, cuyo propósito es generar valor agregado al cliente.
- Brindar capacitación al personal por lo menos una vez al año desde el 2010 en adelante para elevar su eficiencia y eficacia en al menos un 30%, mejorando así todos los procesos a implementarse.
- Diseñar un plan de Marketing en el primer semestre del 2010 para que los clientes potenciales conozcan de la ubicación, productos y servicios que ofrece la empresa, con esto se logrará incrementar las ventas en un 15%.
- Aplicar índices de gestión e indicadores de desempeño a finales del 2010 y a principio del 2011, para medir el grado de eficiencia y eficacia de los cambios continuos de procesos que tendrá la empresa.
- Diseñar y aplicar un Plan Comercial para cada año, iniciando el primer semestre del 2011, para mejorar la capacidad de servicio y competitividad de la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores directos como: de seguridad y de publicidad. Cuyo propósito será el de fortalecer el nombre de Ciudad Comercial El Recreo, y reducir costos presupuestados para estos requerimientos desde el primer semestre del 2012.

- Lograr terminar las nuevas instalaciones para las oficinas de la Administración Ciudad Comercial El Recreo para aprovechar el espacio e incentivar de cierta forma a los trabajadores brindando un espacio más propicio y adecuado para su desempeño laboral. a partir de enero del 2010.
- Diseñar y aplicar un plan de publicidad, para cada año iniciando desde el primer semestre del 2011, que permita fidelización con los comerciantes y clientes del centro comercial, ofreciendo un cronograma variado de actividades y de esta manera prever y mejorar su organización.
- Implementar sistemas de cómputo actualizado, acorde a las necesidades de la empresa, para efectivizar el trabajo de los empleados y la realización de informes mensuales. Desde el primer semestre del 2013.
- Diseñar un plan de Marketing con el personal involucrado en esta área hasta el primer semestre del 2011, con el fin de incrementar las ventas y de captación de nuevas marcas y clientes.
- Establecer un programa de atención a los comerciantes y propietarios de los locales comerciales, para mantener una buena relación con cada uno, a fin de escuchar sus quejas y recomendaciones, a partir de enero del mayo del 2010.
- Crear una página Web de Ciudad Comercial El Recreo, la cual se la actualizará constantemente mes a mes para mantener a los consumidores y comerciantes al tanto de la actividades mensuales a realizarse, donde tenga un espacio para críticas constructivas, quejas, recomendaciones, opiniones y criterios de las personas involucradas, a fin de dar a conocernos mayormente como empresa, tomar los buenos consejos y mejorar a partir de enero del 2011.
- Diseñar un plan de incentivos a los trabajadores, en el cual se incluyan capacitaciones, membresías, y diferentes modos de incentivo para lograr un mayor compromiso de parte de los empleados hacia su labor y la empresa.

Objetivos de Mantenimiento

- Diseñar un plan mantenimiento preventivo, correctivo y de reposición de equipos de computación y de comunicación e instalaciones de manera anual, para poder desempeñar las funciones, a partir del 2010.
- Estandarizar procedimientos a utilizarse en las bodegas, con las funciones básicas a seguir para una mejor organización y colaboración de esta área, para los próximos 5 años. Para optimización del tiempo que requieren todas las actividades que realizan en este sitio.
- Mantener relaciones justas y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo desarrollo, a partir del año 2010 hasta el final de la empresa.
- Cuidar de los clientes frecuentes por medio de estrategias de preventas para poder asegurar las ventas e imagen de la empresa desde el primer semestre del 2010 hasta el 2014.
- Hacer énfasis en el trato cordial que merecen los clientes, a fin de mejorar el servicio, de todas y cada una de las áreas, para asegurar su satisfacción y crear un mejor concepto de la empresa. A partir de enero del 2010.
- Hacer énfasis en el servicio de mantenimiento y limpieza de las diferentes áreas comunales de Ciudad Comercial El Recreo, mediante un cronograma diario, semanal y mensual de cada una de las ocupaciones a realizar, para fortalecer la imagen del centro comercial tanto con los comerciantes como con los consumidores. A partir de enero del 2010.
- Estandarizar procedimientos a utilizarse en el área de seguridad, para dar mayor Confianza de realizar actividades comerciales a las personas que visiten y trabajen en el centro comercial.
- Mantener el buen trato a los trabajadores y su buena relación con su inmediato superior para continuar trabajando con el personal antiguo que sabe mejor de sus procesos y son parte de la fortaleza de esta empresa. A partir de enero del 2210 en adelante.

- Continuar con el plan de responsabilidad con la ciudad y el medio ambiente mediante la preservación de el bosque posterior y el retiro voluntario de 40 metros, y el mantenimiento del área de parque lineal reciente mente entregado a la comunidad, para crear continuar creando vínculos afectivos con los consumidores, a partir del primer semestre del 2010 en adelante.

Objetivo de Disminución.

- Establecer nuevas políticas para la gestión de cuentas por cobrar, a partir del segundo semestre del 2010 así se logrará disminuir la cartera vencida ayudando a la liquidez de la empresa.
- Disminuir el tiempo de atención a un pedido por parte de los comerciantes, consumidores o propietarios, propósito de mejorar la imagen corporativa de Ciudad Comercial el Recreo, a partir del segundo semestre del 2010.
- Diseñar y aplicar en forma ágil y oportuna las actividades del ciclo presupuestario, a partir de enero del año 2012, a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Reducir los reclamos de los comerciantes, consumidores y propietarios por el servicio prestado en un 30%, mediante el control y aplicación de estrategias de mejoramiento continuo a partir de enero del 2011.

2.4.4 POLÍTICAS

“Política es el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”⁵³

2.4.4.6 POLÍTICA GENERAL

“El cliente tendrá la prioridad y la empresa mantendrá su permanencia.”

⁵³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.

Se procede a plantear varias políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos, a continuación:

2.4.4.7 POLÍTICAS ESPECÍFICAS

Políticas de Operaciones

Detección de Necesidades

- Todos los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo deberán estar atentos a las necesidades de reparación de cualquiera de las áreas del edificio y hacer saber al jefe de operaciones.

Atención de Necesidades

- Se aceptarán pedidos, quejas y necesidades de los locatarios a través de una carta del local firmada por su representante.
- La Srta. Recepcionista será quien recepte estas necesidades en caso de no estar disponible cualquiera de los empleados de la Administración deberá atender al cliente y receptar esta carta para entregarla al jefe de operaciones.
- El jefe de operaciones deberá dar atender al pedido y dar solución al pedido, solo en caso de requerir un monto muy alto para reparación deberá pedir autorización de la Administradora.

Se deberá llevar una carpeta de cada uno de los locales donde se archivará cada pedido por local y su costo

Políticas de Compras

- El personal encargado de compras será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, transferencia de mercadería entre bodegas, condiciones comerciales y trámites de pago, por ejemplo: Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.

- Cuando se haga un trato con el proveedor, deberá asegurarse de la seriedad del mismo.
- No se tendrá un solo proveedor, se buscará proveedores que le den un buen servicio
- Deberá cuidarse que no falta mercadería, para cumplir las necesidades del cliente y del personal de trabajo.
- Antes de comprar, se verificará la cantidad de mercadería que tiene las bodegas en existencia.
- Se delegará al personal de compras, documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoría.
- Se deberá mantener un orden adecuado en las bodegas, a fin de que esto no se convierta en un caos y sea fácil obtener un producto necesitado.
- Ciudad Comercial El Recreo, realiza canjes por sus servicios, esto deberá ser tomado en cuenta con ciertos proveedores.

Políticas al Recurso Humano

Contratación

- El personal nuevo que ingrese a la empresa deberá participar previamente de procesos de preselección realizados por una empresa especializada en colocación de personal.
- El momento en que el personal nuevo ingrese a la empresa deberá ser presentado ante todos su compañeros, para conseguir un primer acercamiento.
- El personal nuevo, deberá tener una previa capacitación de hasta un mes dependiendo el puesto que vaya a ocupar, esta capacitación será dada por el inmediato superior del puesto a ocupar.
- El personal nuevo deberá empaparse de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa, a fin de que conozca direccionamientos y se familiarice con su función.
- Se explicarán las actividades que deberá llevar a cabo de forma inmediata y en el futuro cercano, el lugar que ocupan en la organización y cuáles son sus objetivos concretos.

- El personal nuevo será inmediatamente provisto del material y equipo necesario para desempeñar su función.
- El horario de entrada del personal será a las 9:00 h y el horario de salida será a las 17:30 h.
- El horario de centro comercial requiere de ciertos días como son fines de semana o feriados en los que se presenta eventos o actividades que requieren de colaboración del personal.
- Se considera que los empleados de la empresa tendrán una hora para el almuerzo, que se la deberá tomar de 13 h a 15h, debiendo encontrarse una persona en la recepción siempre.
- El empleado deberá usar correctamente el uniforme de acuerdo a sus funciones, para que exista armonía y mejor presentación del personal.
- El personal de la empresa será afiliado después de estar tres meses cumpliendo sus labores dentro de la empresa en el puesto que se lo haya designado.
- Después de haber pasado los tres meses de prueba se le facilitará el uniforme, el cual corre por cuenta propia de la empresa, se le afiliará a un seguro de vida, y se le otorgará tarjetas de afiliación para algunos autoservicios como farmacias y supermercados.
- Los empleados que por fuerza mayor vayan a faltar deberán comunicarlo a su inmediato superior, de la manera más ágil posible para que no existan contratiempos, este tipo de permisos serán de obligación del personal recuperarlos en feriados o fines de semana cuando se requiera colaboración.
- Se festejará cada mes los cumpleaños del personal de la empresa dedicando un día del mes, en el cual se hará un almuerzo al cual deberán todos asistir de manera obligatoria.

Remuneración

- Se remunerará al personal en la medida que su contribución conlleve al cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando los niveles del mercado, la rama de actividad y dentro de la escala salarial que implementa el Estado, a demás existe personal que ganará también por comisiones según un

tabla de comisiones la cual será de su entero conocimiento, pudiendo esta regirse a variables positivas dependiendo del desempeño del empleado, estas no ingresarán al rol de pagos se lo hará mediante factura por servicios profesionales.

Comunicación

- Se mantendrá en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexible que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno y externo.
- Todas las quejas y reclamos presentadas por los clientes, deberá ser comunicado a los directivos de la empresa para que estos tomen las correcciones del caso.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico.

Capacitación

- Proporcionar al personal, permanentes programas de Capacitación y Formación, acorde a las necesidades internas, con la finalidad de cumplir los objetivos.
- Se facilitará la adquisición de nuevos conocimientos que cubran las necesidades de superación personal en su desarrollo y el de las áreas de la organización.
- Se reducirá las brechas de competencia del personal en cada una de las áreas implementando programas dirigidos de Administración y Operaciones, que permitan el crecimiento profesional.
- La capacitación, asimismo, deberá vincularse en forma directa con el nivel de cumplimiento de las metas de gestión comprometidas tanto a nivel del

equipo de trabajo como a nivel de la institución, como parte de sus objetivos y productos estratégicos en el contexto de su misión institucional.

- Las acciones de capacitación deberán desarrollarse dentro de la jornada de trabajo, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no previsibles, ello resultare, imposible. En este último caso, se deberá conciliar con el jefe directo la forma en la que se facilitará el acceso a la capacitación.

Desarrollo y Promoción

- Se desarrollará una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se revisará mensualmente todos los procesos de la organización, para prevenir problemas futuros, de esta manera la empresa puede recurrir a mejoramiento continuo, para ser competitivo en el mercado.
- Se preservará el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Se procurará que los trabajadores sean competentes, estén motivados, estén adecuadamente remunerados y se desempeñen de manera eficiente en el momento en que se los necesita.
- Se reconocerá con transparencia el potencial y actitud de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de promover a quienes demuestran mayores méritos y que se distinguen por su eficiencia y capacidad.
- Se presentará los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.

Políticas para Eventos

- La planificación de eventos será flexible de acuerdo a las necesidades del momento que sean detectadas en el centro comercial, y de acuerdo a modificaciones del presupuesto.

- Se escuchará sugerencias y se pedirá opinión de los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo en cuanto a la realización de un evento.
- Cuando sea necesaria la presencia de los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo en la organización o realización de los eventos deberán estar dispuestos a colaborar.
- La realización de eventos deberá ser realizada en lugares propicios para los mismos sin poner en riesgo la imagen y la seguridad del centro comercial.
- Se pedirá opinión y sugerencia a los locatarios de Ciudad Comercial El Recreo para saber que les ha parecido cada evento.

Políticas de Ventas

- El personal de ventas tendrá como remuneración por sus servicios un sueldo fijo previamente pactado, más una comisión sobre el valor de ventas del mes la cual deberá estar claramente especificada y documentada.
- Será responsabilidad del departamento de contabilidad encargarse de los cobros y pagos a los clientes, de acuerdo a las negociaciones realizadas por el vendedor previamente indicadas y documentadas.
- Toda venta deberá realizarse de la manera más seria posible, tomando en cuenta el procedimiento de sierra con los documentos que la respalden.
- La forma de pago de las ventas se las realizarán de la siguiente manera, cuando será una venta de un espacio permanente o por un lapso de tres meses o más el cobro se lo realizará los primeros 10 días de cada mes, en caso de ser espacios provisionales o temporales el cobro se lo hará previo a la utilización del espacio.
- Si la actividad se la tomará de tres meses en adelante deberá existir un convenio o contrato firmado por ambas parte para respaldo del negocio cerrado.
- El pago de la actividad dependiendo de la negociación y la empresa con la que se negocia podrá realizarse en efectivo, canje o de manera combinada.

- La empresa deberá establecer, el uso de las facturas con la finalidad de no tener problemas con el SRI, el contador deberá controlar diariamente; todos los precios son en dólares estadounidenses, más I.V.A.
- Si existiera retraso en uno de los pagos la empresa procederá a incautar sus pertenencias hasta el momento en que se iguales con sus cuentas, en caso de espacios temporales.
- Si existiera retraso en pagos o alícuotas de los locatarios o de espacios permanentes, se procederá a cerrar su establecimiento y no dejarlos laborar hasta el momento en que se igualen con sus cuentas.
- Se definirá claramente los espacios para venta de de espacios temporales de promoción y espacios permanentes.
- Las ventas se manejarán a través de un tarifario previamente elaborado, con claridad, el mismo será evaluado al principio de cada año máximo para enero, el vendedor deberá regirse a ellos con una variabilidad de negociación de un +/- 30% para fines de su negociación.

Políticas de transporte

- Todo egreso de dinero que demanden las actividades de logística y despachos de productos deberán ser documentados y respaldados por sus respectivos recibos.

2.4.4.8 ESTRATEGIAS

Un plan estratégico es una herramienta en la cual se establecen estrategias para la organización para cumplirlos en un tiempo determinado, este tendrá que ser flexible en cierto grado ya que se lo irá cambiando conforme se vayan cumpliendo o conforme el mercado lo exija.

A continuación se resume en un plan operativo las estrategias que fueron establecidas de acuerdo al Análisis de la matriz FODA.

2.4.5 PLAN OPERATIVO ANUAL

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los Responsables de una empresa (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada empresa (departamento, sucursal, oficina...)”⁵⁴

El Plan Operativo anual, es el creado por cada responsable de cada área en este ayudará al cumplimiento del plan estratégico, ya que en este constaran los objetivos y políticas que llevaran al logro del planteamiento inicial estratégico el cual dura un periodo mucho más largo que un año es recomendable plantearlo máximo para 5 años, para que tenga validez respecto al crecimiento global. Por lo tanto el plan operativo deberá estar ligado al plan estratégico.

⁵⁴ www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

Tabla 64: Plan Operativo Anual de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

PLAN OPERATIVO ANUAL															RESPONSABLES	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIONES		
Nº	PROGRAMAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	EN MILES							
	PROYECTOS													INGRESO		EGRESO					
1	Dar a conocer y aplicar en Ciudad Comercial El Recreo, la misión, visión, objetivos y políticas de la Administración Ciudad Comercial El Recreo																				
	planificar del replanteamiento de la misión, visión, objetivos y políticas																		0,2		
	documentar en los diferentes manuales de cada área																		0,3		
	planificar una salida de campo con todo el personal en la cual se los motivará e indicará nuevas directrices a seguir																			1	
	realizar análisis de microambiente al final del año para guía de los resultados																			0,2	
2	Establecer y comunicar los respectivos organigramas estructurales, funcionales y posicionales de la empresa																				
	establecer los respectivos organigramas																			0,1	
	documentar en los diferentes manuales de cada área																			0,1	
	planificar una salida de campo con todo el personal en la cual se los motivará e indicará nuevas directrices a seguir																			0	
	realizar análisis de microambiente al final del año para guía de los resultados																			0	
3	Crear y aplicar manuales de procesos																				
	informar a cada área los requerimientos de cada manual,																			0,03	
	organización por parte de cada área a su personal para la colaboración de este tema																			0,05	
	verificar y analizar los manuales por cada área para realizar su respectivo mejoramiento.																			0,2	
	poner en practica las actividades mejoradas																			0,4	
4	Planificar reuniones trimestrales con los colaboradores de la empresa																				
	realizar un cronograma de actividades de las reuniones y de cada reunión																			0,03	
	aplicar el cronograma y dar inicio a las reuniones																			0,3	
5	Diseñar un sistema de Administración de Recursos Humanos																				
	identificar el organigrama funcional de la empresa																			0,04	
	programa anual de evaluación a través de los informes presentados																			0,1	
	destinar responsabilidad a una persona la cual se encargará de temas del personal como permisos, vacaciones, seguro, pagos etc.																			0,1	
	poner en práctica esta funcionalidad																			0,1	

2.4.6 MAPA ESTRATÉGICO 2010-2014

A continuación se presenta el respectivo Mapa Estratégico formulado La Administración Ciudad Comercial El Recreo, sintetizando los objetivos políticas y estrategias propuestas.

Ilustración 7: Mapa Estratégico de La Administración Ciudad Comercial El Recreo



CAPITULO III

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

*El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.*⁵⁵

Un proceso es una secuencia de actividades las cuales de manera coordinada dan como resultado un producto o servicio con valor agregado para obtener un beneficio, de esta manera, el análisis de procesos permite alcanzar la visión de las organizaciones con el continuo logro de procesos, subprocesos y actividades entre estos se podrán encontrar a los gobernantes básicos y habilitantes, siendo la misión de la empresa identificada como el proceso gobernante, todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente al desarrollo de la misión, son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación.

En este capítulo se realizará el levantamiento de los procesos más importantes y necesidades de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, con los cuales se hará un mapa de procesos en el que se identificarán como procesos gobernantes a los macroprocesos que estarán compuestos por los, básicos que serán los subprocesos y actividades que darán como resultado un producto o servicio final y los habilitantes, los cuales permitirán el logro de las actividades y procesos antes mencionados, estos serán analizados de tal forma que permita saber cuáles agregan valor y son imprescindibles y cuáles no agregan valor y podrían ser eliminados, para poder determinar tiempos, personas que intervienen, costos, el servicio que se está entregando al cliente,

⁵⁵ www.eafit.edu.co/autoevaluacion

también permitirá deducir problemas en cuanto a recursos de esta manera mejorar el servicio que ofrece esta organización.

3.1 CADENA DE VALOR DEL LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

“Importante herramienta que sirve para identificar formas de crear más valor para los clientes.

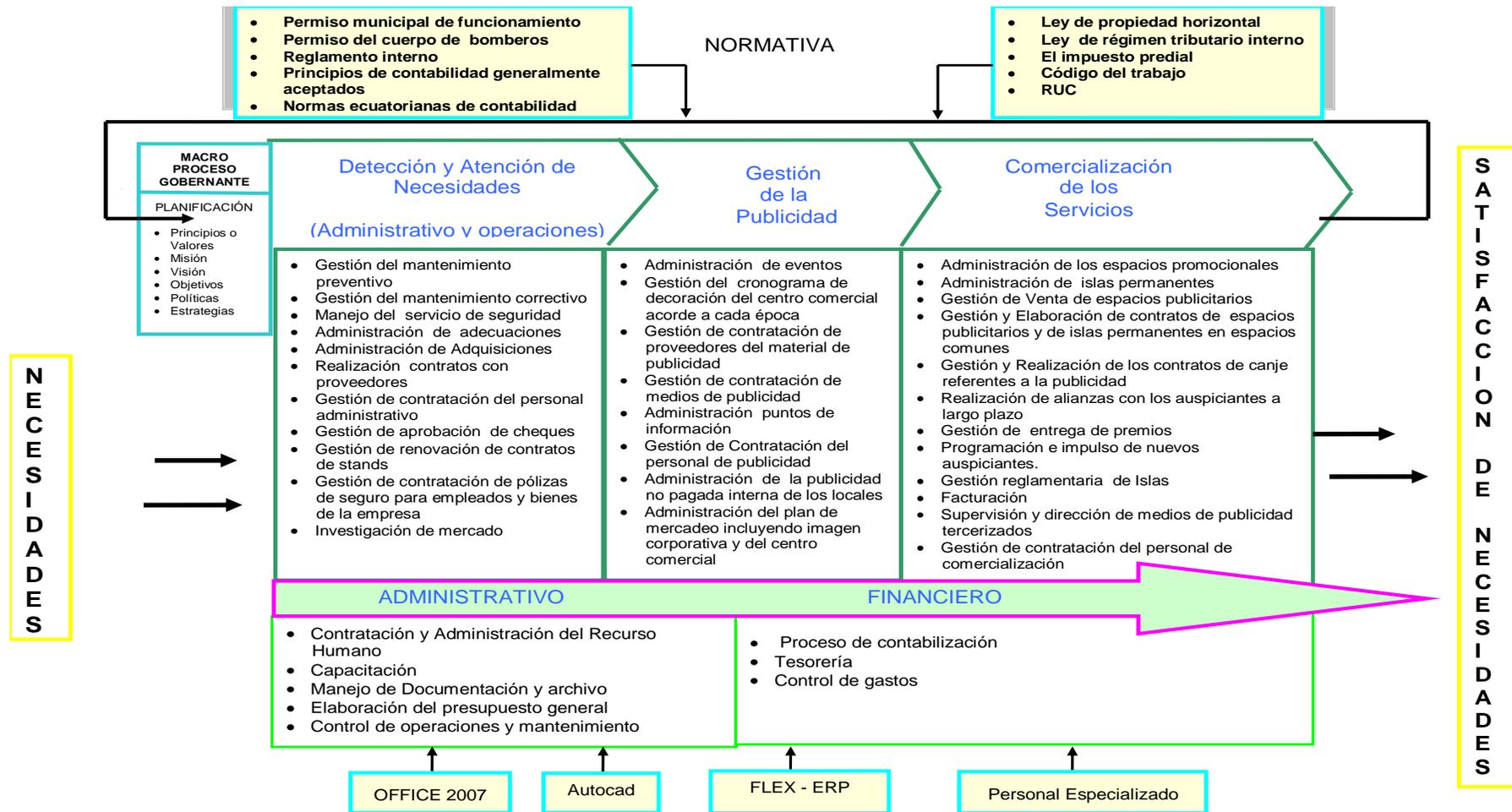
Cada departamento de una compañía puede verse como un eslabón de la cadena de valor de esa compañía. Es decir, cada departamento efectúa actividades que crean valor diseñando, produciendo, vendiendo, entregando y apoyando los productos de la empresa. El éxito de la compañía depende no sólo de qué tan bien cada departamento realiza sus trabajo, sino también de lo bien que se coordinan las actividades de los diversos departamentos.”⁵⁶

La Cadena de Valor es la herramienta que permite determinar las actividades que representan valor añadido para la organización, a demás determinar el valor y costo que cada una tiene para la empresa, de esta manera se analizará la forma de maximizar la creación de valor, reducir costos y poder brindar un mejor servicio al cliente.

En el siguiente cuadro se representará la cadena de valor de La Administración Ciudad Comercial El Recreo en que se definen, los procesos gobernantes, los básicos que son parte de la naturaleza del negocio y los habilitantes, además se podrá identificar factores de apoyo como es la tecnología que maneja la empresa, que tan calificado es el personal para el desempeño de sus responsabilidades y la normativa a la que la empresa se rige para el normal funcionamiento acorde a las leyes.

⁵⁶ Philip Kotler, JOHN PHILIP AUTOR KOTLER, Gary Armstrong, Armtrong Gary coaut, Escalona García Roberto Luis tr, Roberto Luis Escalona García, Marcela Benassini, Marketing. Edición 8, Pearson Educación, 2001 – página 600

Ilustración 8: Cadena de Valor Administración Ciudad Comercial El Recreo



Elaborado por Autora

3.2 DIAGRAMA IDEF-0

A continuación se realizará la presentación del Diagrama IDEF-0 en el cual se detallarán los procesos básicos que realiza la organización además de las normativas que indican los parámetros dentro de los cuales se realizan estas funciones y las tecnologías con que se logran estas funciones o procesos, se definirán las entradas y salidas, de cada proceso básico y en sí del macroproceso.

“La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones).

IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando al lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo.

Así vemos que las principales ventajas que presenta este sistema son éstas:

- *Es una forma unificada de representar funciones o sistemas*
- *Su lenguaje simple pero riguroso y preciso*
- *Permite establecer unos límites de representación de detalle establecido universalmente.*
- *Puede ser representada con diversos paquetes informáticos como es el iGraff proccess.⁵⁷*

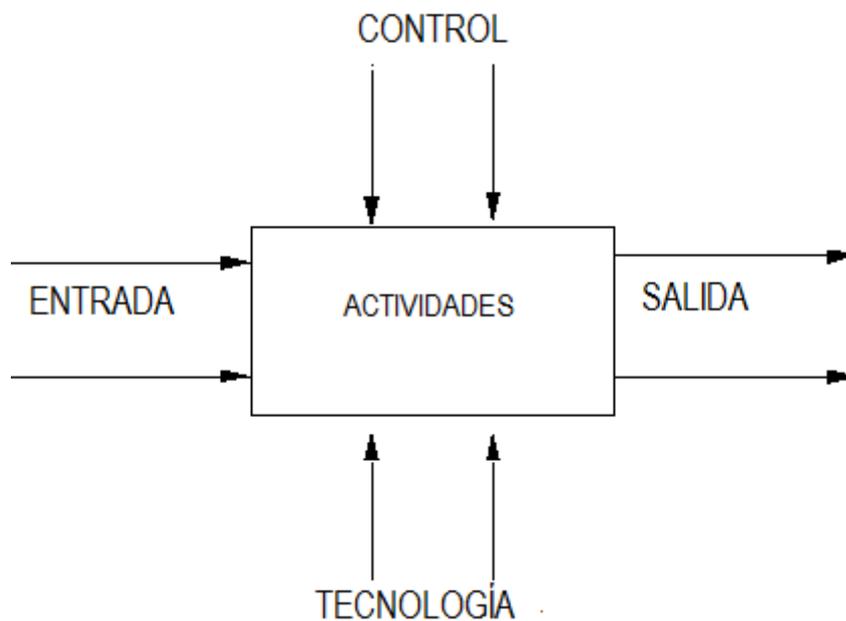
⁵⁷ www.aqa.es/doc/Metodologia

El IDEF0 es muy útil para describir procesos del negocio, a demás esta tarea se la ha simplificado con numerosas aplicaciones de software que apoyan el desarrollo de este diagrama.

“El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

- 1) *Procesos o actividades*
- 2) *inputs (insumos)*
- 3) *controles,*
- 4) *mecanismos o recursos para la realización de tareas*
- 5) *Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)⁵⁸*

Gráfico 55: Elementos básicos en la descripción IDEF0

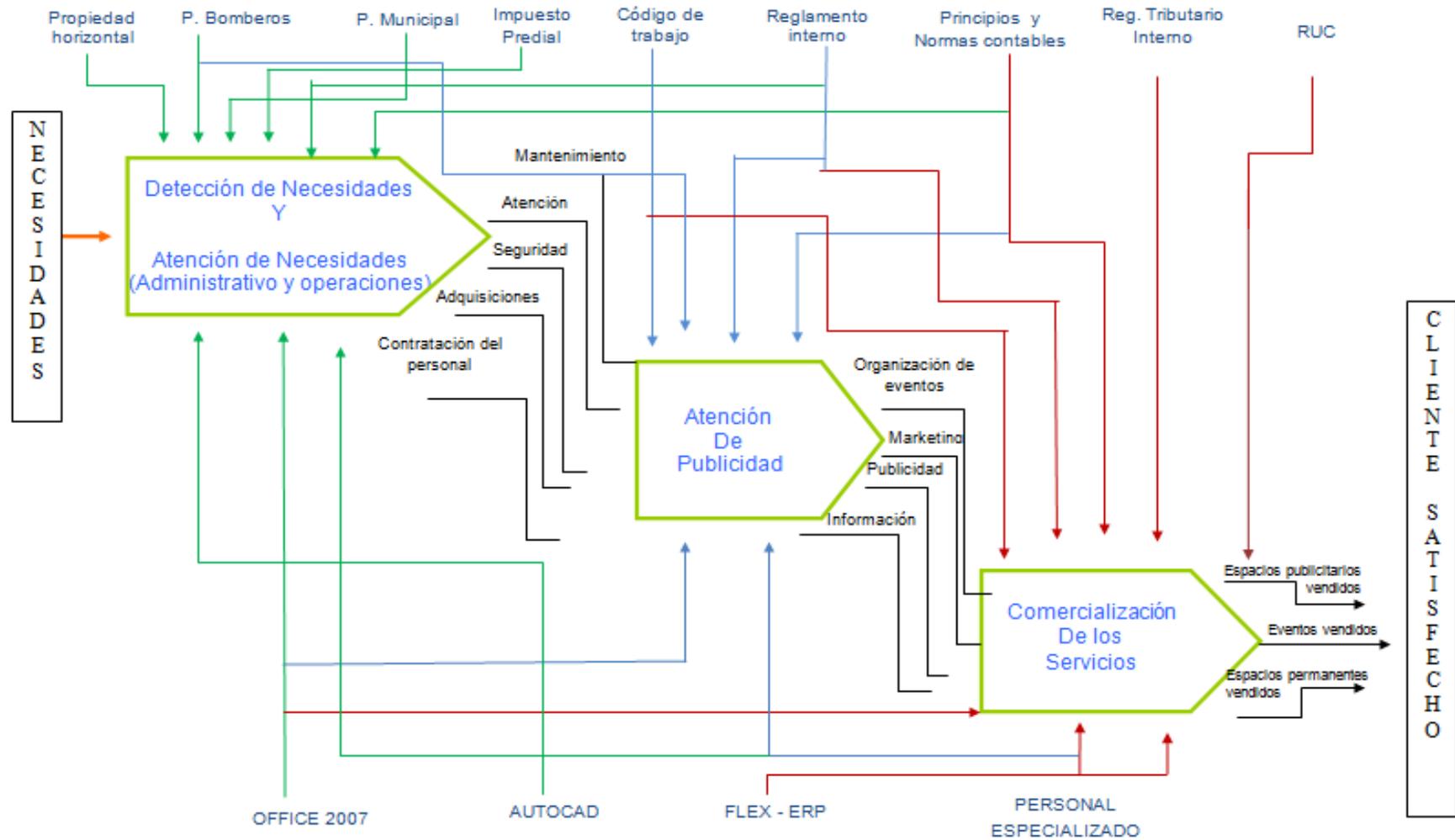


Fuente: sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

⁵⁸ sunwc.cepade.es

- Las entradas, o inputs designan la materia prima o la necesidad que es transformada en la actividad.
- Los "controles" designan las actividades o entidades que influyen la forma en que trabaja el proceso. El control marca restricciones u obligaciones y dirige las actividades.
- La tecnología o "mecanismos" designan los factores, herramientas que permiten desarrollar las operaciones en un proceso
- Las salidas, ouputs designan el resultado de la actividad y se transmiten a otros procesos.

Ilustración 9: Diagrama IDEF-0, Administración Ciudad Comercial El Recreo



Elaborado por Autora

3.3 INVENTARIO DE PROCESOS

En el inventario de procesos que se presenta a continuación proporcionará información detallada de la jerarquización de los procesos siendo estos gobernantes, básicos y de apoyo, identificando los subprocesos también.

A continuación se detallan todos los procesos que están involucrados en el macroproceso de Gestión Empresarial:

Tabla 65: Inventario de Procesos de Ciudad Comercial El Recreo

INVENTARIO DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESOS		
	gobernante	básico	habilitante
Planificación			
Planificación Estratégica	X		
Planificación Operativa Mensual de Actividades	X		
Presupuesto Mensual de Fondos	X		
Detección y Atención de Necesidades			
Gestión del mantenimiento preventivo		X	
Gestión del mantenimiento correctivo		X	
Manejo del servicio de seguridad		X	
Administración de adecuaciones		X	
Administración de Adquisiciones		X	
Realización contratos con proveedores		X	
Gestión de contratación del personal administrativo		X	
Gestión de aprobación de cheques		X	
Gestión de renovación de contratos de stand		X	
Gestión de contratación de pólizas de seguro para empleados y bienes de la empresa		X	
Gestión de la Publicidad			
Administración de eventos		X	
Gestión del cronograma de decoración e imagen del centro comercial		X	
Gestión de contratación de proveedores del material de publicidad		X	
Gestión de contratación de medios de publicidad		X	
Administración puntos de información		X	
Gestión de Contratación del personal de publicidad		X	
Administración de la publicidad no pagada interna de los locales		X	
Administración del plan de mercadeo		X	

Comercialización del Servicio			
Administración de los espacios promocionales		X	
Administración de islas permanentes		X	
Gestión de Venta de espacios publicitarios		X	
Gestión y Elaboración de contratos de espacios publicitarios y de islas permanentes en espacios comunes		X	
Gestión y Realización de los contratos de canje referentes a la publicidad		X	
Realización de alianzas con los auspiciantes a largo plazo		X	
Gestión de entrega de premios		X	
Programación e impulso de nuevos auspiciantes		X	
Gestión reglamentaria de Islas		X	
Facturación		X	
Supervisión y dirección de medios de publicidad tercerizados		X	
Gestión de contratación del personal de comercialización		X	
Administrativo			
Contratación y Administración de Recurso Humano			X
Capacitación			X
Manejo de Documentación y archivo			X
Elaboración del presupuesto general			X
Control de operaciones y mantenimiento			X
Financiero			
Control de gastos			X
Proceso de contabilización			X
Tesorería			X

Elaborado por: Autora

3.3.1 SELECCIÓN DE PROCESOS

Luego de hacer el inventario de procesos, se procederá a realizar la selección de procesos, en la cual se definirán preguntas clave las mismas que permitan valorar a los procesos y de esta manera obtener los procesos importantes los cuales se efectúan dentro de la Administración Ciudad Comercial El Recreo, para poder trabajar con éstos logrando definir tiempos y costos, se hará un análisis en base a estos para mejorarlos.

3.3.1.1 PREGUNTAS CLAVE

A continuación se detallan las preguntas, con las cuales se determinará que procesos son los más importantes para esta organización, se han realizado 5 preguntas con estas se determinará la afectación que estos procesos representan para el funcionamiento de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, cada pregunta tendrá una validez de 1 punto si tiene importancia y de 0 puntos si no tiene importancia.

Tabla 66: Preguntas Clave

PREGUNTAS CLAVE	
1	¿Este proceso es importante para satisfacer las necesidades del cliente?
2	¿Si mejora este proceso se reducen costos y tiempos en forma significativa?
3	¿Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa?
4	¿Este proceso contribuye a lograr la misión visión y objetivos de la empresa?
5	¿Este proceso está directamente relacionado con las estrategias FODA?

Tabla 67: Valoración de Procesos

Proceso	Subproceso	Calificación del Proceso					TOTAL	Tipo de Proceso		
		P1	P2	P3	P4	P5		G	B	H
Planificación										
	Planificación Estratégica	1	1	0	1	1	4	X		
	Planificación Operativa Mensual de Actividades	1	1	1	1	1	5	X		
	Presupuesto Mensual de Fondos	0	0	1	1	1	3	X		
Detección y Atención de Necesidades										
	Gestión del mantenimiento preventivo	1	1	1	1	1	5		X	
	Gestión del mantenimiento correctivo	1	0	1	1	1	4		X	
	Manejo del servicio de seguridad	1	0	1	1	1	4		X	
	Administración de adecuaciones	1	0	0	0	0	1		X	
	Administración de Adquisiciones	1	1	0	0	1	3		X	
	Realización contratos con proveedores	0	1	0	0	0	1		X	
	Gestión de contratación del personal administrativo	0	1	1	1	1	4		X	
	Gestión de aprobación de cheques	0	0	1	1	1	3		X	
	Gestión de renovación de contratos de stand	1	0	1	1	1	4		X	
	Gestión de contratación de pólizas de seguro para empleados y bienes de la empresa	0	1	1	0	1	3		X	
Atención de Publicidad										
	Administración de eventos de Ciudad Comercial El Recreo	1	1	1	1	1	5		X	
	Gestión del cronograma de decoración y de Imagen del centro comercial	1	0	1	1	1	4		X	
	Gestión de contratación de proveedores del material de publicidad	0	1	1	0	1	3		X	
	Gestión de contratación de medios de publicidad	0	1	1	1	1	4		X	
	Administración puntos de información	1	0	1	1	1	4		X	
	Gestión de Contratación del personal de publicidad	0	1	1	1	1	4		X	
	Administración de la publicidad no pagada	1	0	0	0	0	1		X	
	Administración del plan de mercadeo	1	1	1	1	1	5		X	

Comercialización del Servicio									
Administración de los espacios publicitarios	1	1	1	1	1	5			X
Administración de islas permanentes	1	0	1	1	1	4			X
Gestión de Venta de espacios publicitarios	1	0	1	1	1	4			X
Gestión y Elaboración de contratos de espacios publicitarios y de islas permanentes en espacios comunes	1	0	0	0	0	1			X
Gestión y Realización de los contratos de canje referentes a la publicidad	1	0	1	1	1	4			X
Realización de alianzas con los auspiciantes a largo plazo	1	0	0	1	1	3			X
Gestión de entrega de premios	1	1	1	1	1	5			X
Programación e impulso de nuevos auspiciantes	0	0	1	1	1	3			X
Gestión reglamentaria de Islas	0	0	1	0	1	2			X
Facturación	1	1	1	1	1	5			X
Supervisión y dirección de medios de publicidad	0	1	1	0	0	2			X
Gestión de contratación del personal de comercialización	0	1	1	1	1	4			X
Administrativo									
contratación y Administración de Recurso Humano	1	1	1	1	1	5			X
Capacitación	1	1	1	1	1	5			X
Manejo de Documentación y archivo	1	0	0	1	1	3			X
Elaboración del presupuesto anual	1	1	1	1	1	5			X
Control de operaciones y mantenimiento	1	1	1	0	1	4			X
Financiero									
Control de gastos	0	1	1	1	1	4			X
Proceso de contabilización	0	1	0	1	1	3			X
Tesorería	1	0	1	0	1	3			X

Elaborado por Autora

3.3.1.2 MATRIZ DE PROCESOS SELECCIONADOS

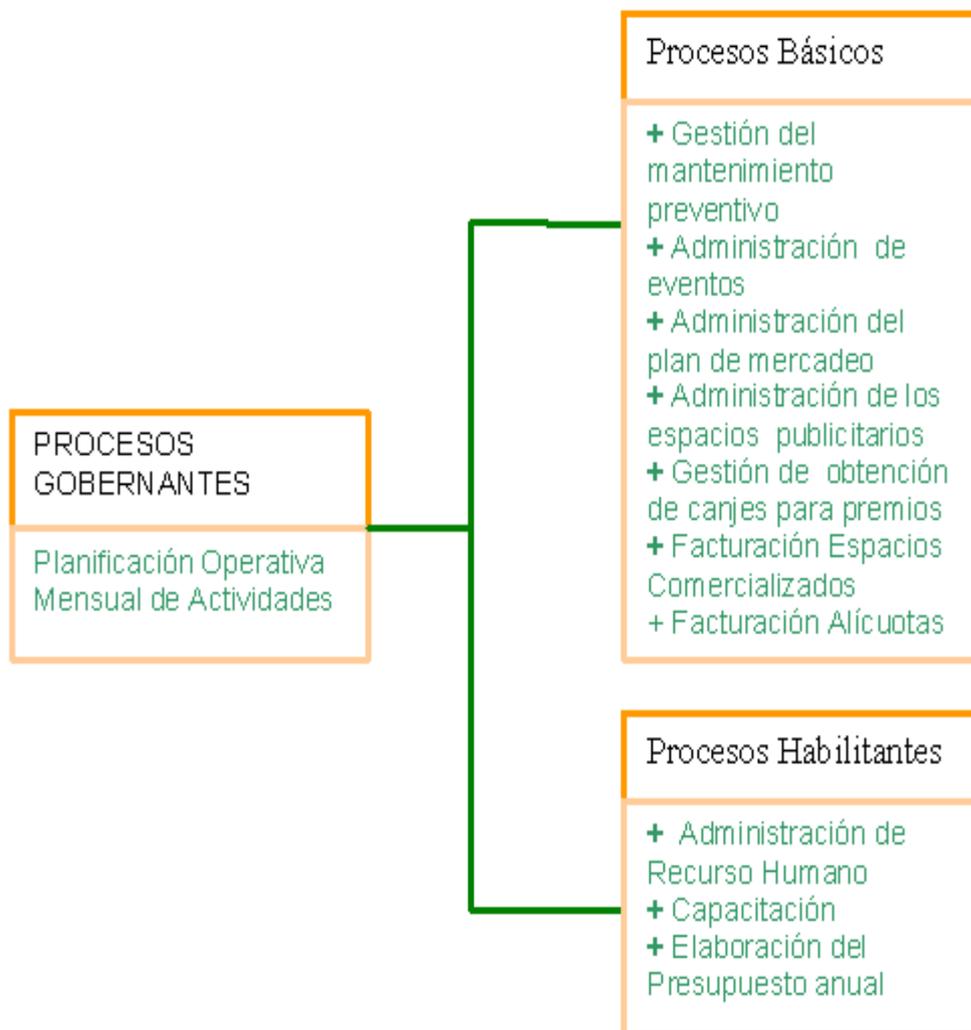
En la matriz de procesos seleccionados se presenta en resumen los procesos que se han clasificado para su respectivo análisis, de acuerdo a su categoría siendo estas:

Proceso gobernante: Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Procesos Básicos.- Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; se identifican con la naturaleza de la Institución.

Proceso habilitante de asesoría y de apoyo: Conjunto de actividades requeridas para apoyar la generación de productos y servicios de los procesos gobernantes y básicos.

Ilustración 10: Procesos Seleccionados



3.4 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL Y DE OPERACIONES POR MINUTO

En la hoja de costos se detallan los cargos con su sueldo y otros gastos en los cuales incurre la empresa para el personal, a continuación se detallan todos estos ítems, a demás se calculará el costo de cada empleado por minuto para determinar cuál es el costo que cada uno representa para la empresa.

Tabla 68: Hoja de Costos de la Administración Ciudad Comercial El Recreo

HOJA DE COSTOS											
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Decimo 3°	Decimo 4°	Aporte al IESS	Fondo de Reserva	Vacaciones	TOTAL ANUAL	Costo Personal por minuto	Costo Operaciones por minuto	COSTO TOTAL MINUTO
Administradora	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00	\$ 218,00	2916	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 32.134,00	0,1860	1,6	1,7860
Jefa de Comercialización	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00	\$ 218,00	2916	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 32.134,00	0,1860	1,6	1,7860
Jefa de Publicidad	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00	\$ 218,00	2916	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 32.134,00	0,1860	1,6	1,7860
Jefe de Operaciones	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00	\$ 163,50	2187	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ 24.100,50	0,1395	1,6	1,7395
Jefe de Contabilidad	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 119,90	1603,8	\$ 1.100,00	\$ 550,00	\$ 17.673,70	0,1023	1,6	1,7023
Jefe de Seguridad	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00	\$ 1.300,00	\$ 141,70	1895,4	\$ 1.300,00	\$ 650,00	\$ 20.887,10	0,1209	1,6	1,7209
Asistente de Administración	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 109,00	1458	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 16.067,00	0,0930	1,6	1,6930
Asistente de Publicidad	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 98,10	1312,2	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 14.460,30	0,0837	1,6	1,6837
Asistente de Comercialización	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 98,10	1312,2	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 14.460,30	0,0837	1,6	1,6837
Asesora Comercial	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 450,00	\$ 49,05	656,1	\$ 450,00	\$ 225,00	\$ 7.230,15	0,0418	1,6	1,6418
Asistente de Contabilidad 1	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 98,10	1312,2	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 14.460,30	0,0837	1,6	1,6837
Asistente de Contabilidad 2	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 98,10	1312,2	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 14.460,30	0,0837	1,6	1,6837
Asistente de Contabilidad 3	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 43,60	583,2	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 6.426,80	0,0372	1,6	1,6372
Tesorera	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 98,10	1312,2	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 14.460,30	0,0837	1,6	1,6837
Tesorero	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 43,60	583,2	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 6.426,80	0,0372	1,6	1,6372
Secretaria Recepcionista	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 43,60	583,2	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 6.426,80	0,0372	1,6	1,6372
Jefe de Bodega	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 65,40	874,8	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 9.640,20	0,0558	1,6	1,6558
Supervisor	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 65,40	874,8	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 9.640,20	0,0558	1,6	1,6558
Supervisor Proyectos	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 54,50	729	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 8.033,50	0,0465	1,6	1,6465
Mensajero	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 38,15	510,3	\$ 350,00	\$ 175,00	\$ 5.623,45	0,0325	1,6	1,6325
Auxiliar Oficina	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 32,70	437,4	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 4.820,10	0,0279	1,6	1,6279
Atención al cliente	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 38,15	510,3	\$ 350,00	\$ 175,00	\$ 5.623,45	0,0325	1,6	1,6325
Personal de Mantenimiento	\$ 224,00	\$ 2.688,00	\$ 224,00	\$ 24,42	326,592	\$ 224,00	\$ 112,00	\$ 3.599,01	0,0208	1,6	1,6208
Personal de Operativo	\$ 224,00	\$ 2.688,00	\$ 224,00	\$ 24,42	326,592	\$ 224,00	\$ 112,00	\$ 3.599,01	0,0208	1,6	1,6208
Personal de Seguridad	\$ 224,00	\$ 2.688,00	\$ 224,00	\$ 24,42	326,592	\$ 224,00	\$ 112,00	\$ 3.599,01	0,0208	1,6	1,6208

Elaborado por Autora

Tabla 69: Hoja de Costos de Operación de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

COSTOS DE OPERACIÓN				
Concepto	costo mensual	costo anual	Costo Total	costo operación por minuto
Costos Básicos			\$ 119.028,94	\$ 1,60
Agua potable y alcantarillado	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00		
Energía Eléctrica	\$ 7.055,22	\$ 84.662,64		
Teléfono y fax	\$ 178,13	\$ 2.137,53		
Combustible	\$ 185,73	\$ 2.228,77		
Mantenimiento			\$ 246.759,03	
Infraestructura y adecuaciones	\$ 8.758,08	\$ 105.096,93		
Servicio Auxiliar	\$ 11.805,18	\$ 141.662,10		
Servicio de Seguridad	\$ 19.439,24	\$ 233.270,85		
Suministros y Materiales	\$ 1.166,67	\$ 14.000,00		
Publicidad	\$ 8.333,33	\$ 100.000,00		
Honorarios	\$ 2.333,33	\$ 28.000,00		
Seguros	\$ 1.225,80	\$ 14.709,60		
otros gastos	\$ 6.212,75	\$ 74.552,95		
Correo y Postales		\$ 75,33		
			\$ 464.608,73	
Costo Total Anual =			\$ 830.396,10	

Elaborado por Autora

3.5 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS CON DIAGRAMACIÓN DE DETECCIÓN DE NOVEDADES Y PROBLEMAS, COSTOS DE CADA PROCESO EFICIENCIAS E INFORME.

“Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.”⁵⁹

⁵⁹ 148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm

3.6 ANÁLISIS DE CADA PROCESO SELECCIONADOS

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la organización, las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

Ilustración 11: Formula: Eficiencia en Tiempo Y Costo

$$\text{Eficiencia En Tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones AV}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo NAV +Tiempo AV}}$$

$$\text{Eficiencia En Costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones AV}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo NAV +Costo AV}}$$

Elaborado por Autora

Donde:

AV = Agrega Valor ya sea en tiempo o costo.

NAV = No agrega valor ya sea en tiempo o costo

Tabla 72: Diagramación, Planificación Operativa Mensual de Actividades

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO																	
			Nombre del Proceso :		Planificación Operativa Mensual de Actividades												
			Ingreso :		Necesidad de Planificar objetivos y metas												
			Salida :		Plan Operativo Mensual												
Frecuencia :		Mensual		Tiempo :		146		Eficiencia de Tiempo		52%							
Volumen :		1		Costo :		617,956		Eficiencia de Costo		59%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades				
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV					
1	Administradora	Convoca a reunión al personal											5		8,93	existe un poco de demora hasta que se instalen en la reunión	
2	Administradora	Elige lugar para reunión	X										1		1,786		
3	Administradora	Inicia la reunión	X										5		8,93	existe demora para tratar los temas	
4	Administradora, Jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Exponen acontecimientos ocurridos	X										30		160,74	no tienen documentos de respaldo	
5	Administradora, Jefa Comercial y Jefa de Publicidad	exponen problemas y necesidades de la empresa	X										20		107,16	no cuantifican en valores las necesidades	
6	Administradora, Jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Exponen Soluciones												20		107,16	existen discrepancias en lo cual se demoran un poco mas
7	Administradora, Jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Seleccionan posibles soluciones												15		80,37	muchas veces las soluciones necesitan un mayor presupuesto
8	Administradora	Transcribe el plan operativo trimestral												15		26,79	existen modificaciones en el documento final
9	Administradora	Aprueba el plan operativo	X										5		8,93		
10	Administradora, Jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Difunden el plan operativo	X										15		80,37	No existe claridad en la explicación del plan	
11	Administradora, Jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Verifican la realización del plan												15		26,79	no se entregan informes a tiempo
TOTAL =									76	70	367,92	250,04					

Elaborado por Autora

Tabla 73: Diagramación, Gestión del Mantenimiento Preventivo

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			Nombre del Proceso :		Gestión del Mantenimiento Preventivo								
			Ingreso :		Check list del edificio								
			Salida :		Infraestructura e instalaciones en buen estado								
Frecuencia :		trimestral		Tiempo :		660		Eficiencia de Tiempo		46%			
Volumen :		1		Costo :		1101,275		Eficiencia de Costo		46%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			●	■	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Supervisor	Realizar check list								180		298	muchas veces no se hace un check list a conciencia
2	Supervisor	envía check list revisado								5		8,28	existen demoras en el camino
3	Jefe de operaciones	Elabora Prioridades								20		34,79	no siempre se toma la prioridad más necesaria
4	Jefe de operaciones	Toma decisiones								30	52,185		existen demoras en el camino
5	Jefe de operaciones	realiza lista de pedido								15		26,1	no siempre se pide todo lo necesario
6	Jefe de operaciones	envía a bodega								5		8,69	existen demoras en el camino
7	Jefe de bodega	realiza cotizaciones								30		49,67	muchas veces no se atiende rápido
8	Jefe de bodega	envía cotización a operaciones								5		8,28	
9	Jefe de operaciones	aprueba cotización								15		26,1	a veces la cotización excede el presupuesto
10	Jefe de operaciones	envía a contabilidad								5		8,69	existen demoras para tramitar el cheque
11	Jefe de contabilidad	elabora cheque								30	51,07		no se pasa de inmediato a bodega
12	Jefe de bodega	compra material								180		298,04	existen demoras en el camino
13	Jefe de bodega	transporta a bodega								60		99,35	el camino puede ser más o menos largo depende del trayecto, trafico, etc.
14	Jefe de operaciones	envía cronograma de actividades								15		26,1	existen interrupciones al momento de realizar este cronograma
15	Jefe de operaciones	Da la orden de inicio de reparaciones								5		8,69	
16	Operarios	Empezar a realizar reparaciones								60		97,24	se demora más de lo que se programa
TOTAL =									305	355	507,23	594,05	

Elaborado por Autora

Tabla 74: Diagramación, Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO												
		Nombre del Proceso :		Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo								
		Ingreso :		Detección de las necesidades del mercado								
		Salida :		Evento organizado y comunicado								
Frecuencia :		mensual		Tiempo :		1492		Eficiencia de Tiempo		77%		
Volumen :		variable		Costo :		3485,96		Eficiencia de Costo		80%		
N°	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	→	▽	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefa de Publicidad, Administradora y Jefa Comercial	Detectan necesidades del mercado	x					60	321,48		no tienen documentos escritos que respalden	
2	Jefa de Publicidad	realiza un informe de las necesidades						30	53,58		algunos detalles importantes no son tomados en cuenta	
3	Jefa de Publicidad	designa presupuesto mensual						30	53,58		es poco flexible	
4	Jefa de Publicidad	convoca a reunión a su asistente							5	8,93		
5	Jefa de Publicidad y Asistente	se reúnen							5	17,35	existen demoras hasta empezar la reunión	
6	Jefa de Publicidad y Asistente	da a conocer a su asistente la idea a realizar y el presupuesto						30	104,09		toma tiempo hasta que empiecen	
7	Jefa de Publicidad y Asistente	da directrices a su asistente							30	104,09	existen interrupciones	
8	Asistente de Publicidad	selecciona proveedores							32	53,87	el presupuesto no siempre es suficiente, se demora al buscar nuevas alternativas	
9	Asistente de Publicidad	elabora cronograma de eventos						480	808,17		existen variaciones y cambios	
10	Asistente de Publicidad	presenta cronograma							30	50,51	existen disconformidades	
11	Jefa de Publicidad	aprueba cronograma						15	26,79			
12	Asistente de Publicidad	confirma a proveedores							120	202,04	no se los ubica fácilmente	
13	Asistente de Publicidad y Jefe de Operaciones	arman la logística del evento						60	205,39		existen demoras no siempre el lugar escogido es el adecuado	
14	Asistente de Publicidad y Jefe de Seguridad	desarrollan seguridad del evento						60	204,27		personal de guardia varía constantemente	
15	Asistente de Publicidad y Jefe de Bodega	Asistente informa función de bodega							30	100,18	se demora en contactar a jefe de bodega	
16	Asistente de Publicidad y Supervisor de Proyectos	Asistente informa función a supervisor de proyectos						30	99,91		existe demora para encontrar al supervisor de proyectos	
17	Asistente de Publicidad	realiza plan de comunicación						180	303,06		algunas veces sobrepasa el presupuesto	
18	Asistente de Publicidad	presenta plan de comunicación							15	25,25	existen interrupciones que retrasan	
19	Jefa de Publicidad	Aprueba plan de comunicación							10	17,86	existe demora	
20	Asistente de Publicidad	da la orden para realizar material de publicidad							60	101,02	tiempo estipulado no corresponde	
21	Jefa de Publicidad y Asistente	Evento Organizado y Comunicado						180	624,54		existen demoras	
TOTAL =								1155	337	2804,9	681,1	

Elaborado por Autora

Tabla 75: Diagramación, Administración del Plan de Mercadeo

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO															
			Nombre del Proceso :		Administración del Plan de Mercadeo										
			Ingreso :		Plan de Mercadeo aprobado										
Frecuencia :		Trimestral		Tiempo :		4655		Eficiencia de Tiempo		55%					
Volumen :		1		Costo :		8888,946		Eficiencia de Costo		51%					
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades		
			○	□	→	▽	D	◀	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de Publicidad y Asistente	Revisa trimestralmente plan de Mercadeo									120		416	existen demoras	
2	Jefe de Publicidad	Elabora un Brief de campaña	X								960		1714,6	existen contratiempos	
3	Jefe de Publicidad	Elabora planificación de entrega de Premios	X								480		857,28	sobrepasa el presupuesto	
4	Administradora	Asigna Presupuesto	X								180		321,48	el presupuesto no siempre es suficiente	
5	Jefe de Publicidad , Administradora y Jefe Comercial	Analizan y aprueban idea de campaña (Brief) y presupuesto							X		120		642,96	existen discrepancias	
6	Jefe de Publicidad	Envía idea a Agencia de publicidad para creación de las piezas gráficas									10		17,86	existen demoras, siempre tienen que hablar por teléfono para explicar	
7	Jefe de publicidad	aprueba piezas graficas									480		857,28	no se aprueba de inmediato la ida muchas veces no es clara	
8	Jefe de Publicidad	Desarrolla plan de Medios	X								480		857,28	es demasiado caro	
9	Asistente de Publicidad	contrata medios									960		1714,6	existen demoras	
10	Jefe de Publicidad	envía a Agencia el plan de medios para el desarrollo de la publicidad									10		17,86		
11	Jefe de Publicidad	aprueba publicidad									300		535,8	no se aprueban de inmediato las propuestas	
12	Asistente de Publicidad	realiza cronograma de publicidad	X								480		808,18		
13	Jefe de Publicidad	Aprueba cronograma de publicidad									5		8,93	existen interrupciones que demoran aprobación	
14	Asistente de Publicidad	Envía informe de actividades a operarios									60		101,02	la explicación de realización de actividades siempre toma tiempo	
15	Jefe de Publicidad	Da la orden de empezar la Producción del evento	X								10		17,86	existe retraso en la fecha planificada	
TOTAL =											2590	2065	4576,6	4312,31	

Elaborado por Autora

Tabla 76: Diagramación, Administración de los Espacios Publicitarios

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
			Nombre del Proceso :			Administración de los espacios publicitarios								
			Ingreso :			Espacios Publicitarios detectados								
			Salida :			Espacios publicitarios vendidos y cobrados								
Frecuencia :		mensual		Tiempo :		543		Eficiencia de Tiempo		58%				
Volumen :		4		Costo :		896,16		Eficiencia de Costo		58%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			●	■	→	▼	□	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesora Comercial	Detecta espacios publicitarios libres para la venta									60		98,5	no se lleva un documento adecuado para esta actividad
2	Asesora Comercial	revisa tarifario de espacios publicitarios									30		49,25	existe confusión en la tarifa impuesta
3	Asesora Comercial	busca clientes para esos espacios								120		197	Vía Telefónica	
4	Asesora Comercial	llama y hace cita para ofrecer espacios								15		24,62	por lo general no dan una cita piden e mail	
5	Asesora Comercial	concorre a la cita									60		98,5	los lugares a dirigirse por lo general son distantes del CC.
6	Asesora Comercial	expone oferta								30		49,25		
7	Asesora Comercial	hace cita en el CC.									10		16,42	muchas veces no se concreta porque no tienen tiempo de visitar el CC.
8	Asesora Comercial	indica espacios								40		65,67	no se lleva un buen control de espacios disponibles	
9	Asesora Comercial	brinda asesoría								40		65,67	existen interrupciones	
10	Jefa de Comercialización	aprueba venta								15		26,79	en ciertas ocasiones la oferta del cliente es muy baja y no se la acepta	
11	Asesora Comercial	concreta venta								5		8,93		
12	Asesora Comercial	pide al cliente que llene y firme solicitud de espacio									7		11,49	algunos datos no son reales por lo que se pide documentos de respaldo

13	Asesora Comercial	recepta solicitud de reserva de espacio								2		3,28	existen demoras en la explicación de cada paso	
14	Asesora Comercial	pide documentos para respaldo de la venta y elaboración de la factura								5		8,21	no llegan pronto	
15	Asesora Comercial	realiza memo de venta								15		24,63	existen interrupciones	
16	Asesora Comercial	imprime 4 copias del memo								10		16,42	existe desperdicio de papel por datos no bien colocados	
17	Jefa de Comercialización	revisa y firma 4 copias								10		17,86	existen interrupciones	
18	Asesora Comercial	firma 4 copias								5		8,21		
19	Asistente de Comercialización, Asistente de Contabilidad 3, Jefe de Contabilidad	Recepta una de las copias firmadas								2		3,37	existen demoras	
20	Asesora Comercial	Archiva una copia								2		3,28	no cuenta con un espacio adecuado para archivo	
21	Asesora Comercial	Da al cliente el asesoramiento de ingreso								30		49,25	a veces pasan por alto estas indicaciones	
22	Asesora Comercial	da autorización de ingreso e indica directrices								10		16,18	existe confusión	
23	Jefe de Seguridad	Controla ingreso								5		8,6		
24	Asesora Comercial	da autorización de salida								10		16,18	tiene que cerciorarse que el espacio canceló su cuota	
25	Jefe de Seguridad	Controla salida								5		8,6		
TOTAL =										315	228	520,02	376,14	

Elaborado por Autora

Tabla 77: Diagramación, Gestión de Entrega de Premios

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			Nombre del Proceso :			Gestión de Entrega de premios							
			Ingreso :			Necesidad de premiar a los clientes							
			Salida :			Premios entregados, fomento de credibilidad y fidelidad							
Frecuencia :		anual		Tiempo :		2130		Eficiencia de Tiempo		50%			
Volumen :		3		Costo :		4720,33		Eficiencia de Costo		45%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			●	■	→	▽	◻	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Publicidad	Hace la planificación de entrega de premios	X						480		857,28		existen interrupciones
2	Jefe de Publicidad, Jefa de Comercialización y Administradora	Analizan de la planificación de entrega de premios		X						120		642,96	buscan recortar el presupuesto
3	Jefe de Publicidad, Jefa de Comercialización y Administradora	realizan correcciones		X						60		321,48	existen interrupciones
4	Administradora	aprueba presupuesto	X						15		26,52		vuelven a revisarlo
5	Jefe de Publicidad, Jefa de Comercialización y Administradora	aprueban planificación de entrega de premios								15		79,56	Existen demoras
6	Jefa de Comercialización	busca posibles empresas para realizar canjes									480	857,28	algunos de los datos de la base de datos son obsoletos
7	Asistente de Comercialización	Contacta empresas	X						120		202,04		es difícil contactar a la persona indicada
8	Jefa de Comercialización	realiza citas								60		107,16	existen retrasos de la parte contraria
9	Jefa de Comercialización	concorre a citas								60		107,16	
10	Jefa de Comercialización	expone oferta de canje	X						60		107,16		
11	Jefa de Comercialización	concreta negociación	X						20		35,72		
12	Asistente de Comercialización	Modifica contrato de canje								30		50,51	tienen que contactarse con abogado para definir algunos puntos

13	Jefa de Comercialización	logra aceptación de contrato	X					15	26,52		existen correcciones	
14	Mensajero	envía a firmar contrato	X					60		97,95	existen demoras no se prioriza	
15	Administradora	firma contrato	X					5	8,93		existen discrepancias al momento final de firmar	
16	Jefa de Publicidad	Recibe objeto de canje	X					60	107,16			
17	Jefa de Comercialización	Entrega espacio objeto del canje	X					60	107,16			
18	Jefa de Publicidad	Realiza cronograma de entrega del premio	X					120	214,32		existen demoras	
19	Jefa de Publicidad	Da directrices al personal de apoyo da inicio a la Campaña en la cual se entregará el premio	X					120		214,32	las órdenes no son bien acatadas	
20	Jefa de Publicidad	recepta facturas y realiza canje por cupones para participar	X					10		17,86	existe retraso en el inicio de acuerdo al cronograma	
21	Atención al Cliente	realizan sorteo	X					10	16,32		algunas personas no quieren dar todos sus datos	
22	Jefe de Publicidad, Jefa de Comercialización y Administradora	Llama a informar a los ganadores	X					60	321,48		existen retrasos, se ocupa mas tiempo del previsto	
23	Secretaria Recepcionista	hace confirmación de ganancia del premio	X					20			existen interrupciones	
24	Jefa de Publicidad	envía a notarizar entrega	X					20		32,74	existe demora en receptor el contrato firmado	
25	Jefa de Comercialización	entrega premio	X					30		53,58		
26	Jefe de Publicidad, Jefa de Comercialización y Administradora		X					20	107,16		existe un poco de demora	
								TOTAL =	1065	1065	2137,8	2582,56

Elaborado por Autora

Tabla 78: Diagramación Facturación de Espacios Comercializados

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO												
			Nombre del Proceso :		Facturación de espacios Comercializados							
			Ingreso :		venta de servicio							
			Salida :		informe de facturas emitidas y cobradas							
Frecuencia :		Mensual		Tiempo :		755		Eficiencia de Tiempo		65%		
Volumen :		varias		Costo :		1584,78		Eficiencia de Costo		57%		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesora Comercial y Asistente de Comercialización	entrega de memo con información de la venta								5	17,34	existen errores en los memos
2	Asesora Comercial y asistente de comercialización	entrega documentos de respaldo de la empresa compradora								10	33,25	existe demora en la entrega de estos documentos
3	Asistente de Contabilidad 3	recepta y revisa de documentos para facturar								5	8,18	existen interrupciones en el camino
4	Asistente de Contabilidad 3	ingresa datos al sistema								5	8,18	existen demoras
5	Asistente de Contabilidad 3	realiza factura								10	16,37	el sistema es lento
6	Asistente de Contabilidad 3	imprime factura								15	24,56	esta computadora tiene problemas de impresión lo que demora la impresión
7	Asistente de Contabilidad 3	archiva documentos								5	8,18	existen interrupciones en el camino
8	Asistente de Contabilidad 3	entrega factura a tesorera								5	8,18	existen interrupciones en el camino
9	Tesorera	recepta factura								5	8,42	
10	Asesora Comercial, Asistente de Comercialización y Asistente de Contabilidad 3	gestionan cobro								60	297,76	mala gestión siempre sobre el tiempo
11	Tesorera	cobra factura								15	25,26	existe demora para encontrar factura

12	Asistente de Contabilidad 3	realiza informe								360		589,39		existe demora en la entrega del mismo ya que no se lleva un control diario
13	Asistente de Contabilidad 3	presenta informe								15		24,56		existen interrupciones al momento de presentar informe
14	Jefa Comercial	revisa informe									30		53,58	a veces no cuadra con sus resultados
15	Jefa Comercial	informa a asesora comercial, cobro de cartera vencida								10		17,86		las actividades deben ser prepago, pero esta política no está bien aplicada
16	Jefa Comercial	informa a asistente de comercialización, cobro de cartera vencida								10		17,86		máximo pueden realizar pago hasta los días 20 de cada mes no se cumple
17	Asesora Comercial	revisa y realiza informe de cuentas de publicidad en cartera vencida									60		98,51	existe demora para contactar clientes
18	Asistente de Comercialización	revisa y realiza informe de cuentas de espacios permanentes en cartera vencida									60		101,02	es difícil dar un informe pronto
19	Jefa Comercial	Toma decisión de acciones sobre espacios en mora									15		26,79	son drásticas
20	Asesora Comercial y Asistente de Comercialización	realiza acciones sobre espacios en mora previa autorización								60		199,53		existen problemas entre el cliente y la asesora.
TOTAL =										490	265	907,43	677,35	

Elaborado por Autora

Tabla 79: Diagramación, Facturación de Aícuotas

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
			Nombre del Proceso :		Facturación de aícuotas									
			Ingreso :		Necesidad de cobrar servicio									
			Salida :		Servicio cobrado									
Frecuencia :		Mensual		Tiempo :		1910		Eficiencia de Tiempo		33%				
Volumen :		1		Costo :		3310,45		Eficiencia de Costo		34%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo		Costo		Novedades			
			●	■	⇒	▽	◇	◀	AV	NAV		AV	NAV	
1	Administradora	Revisa Presupuesto de mantenimiento									240		428,64	existen interrupciones
2	Administradora	realiza plan de financiamiento	X							480		857,28		existen interrupciones
3	Administradora y Jefe de Contabilidad	determina aícuota de acuerdo a la dimensión de cada local	X							120		206,06		la mayoría de los clientes catalogan este cobro como excesivo
4	Jefe de Contabilidad	elabora informe sobre cobro a cada local									960		1634,21	tiene también que realizar otras tareas no prioriza
5	Asistente Contable 2	emite factura mensualmente	X							10		16,84		existen demoras
6	Asistente Contable 2	imprime factura									5		8,42	la impresora es lenta
7	Asistente Contable 2	envía a tesorería									5		8,42	
8	tesorero	recepta factura	X							5		8,18		
9	tesorero	cobra factura	X							10		16,83		no existe un buen sistema de cobro a tiempo
10	tesorero	ingresa al sistema el cobro efectuado	X							10		16,37		el sistema es lento
11	tesorero	archiva documento de respaldo									5		8,18	
12	Asistente Contable 2	envía informe a jefe de contabilidad		X							60		101,02	existen errores de tipeo
TOTAL =										635	1275	1121,6	2188,89	

Elaborado por Autora

Tabla 80: Diagramación, Contratación del Recurso Humano

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			Nombre del Proceso :			Contratación y Administración del Recurso Humano							
			Ingreso :			Necesidad de personal nuevo							
			Salida :			contrato de personal firmado y en rol de pagos							
Frecuencia :		anual		Tiempo :		1750		Eficiencia de Tiempo		51%			
Volumen :		varia		Costo :		3229,906		Eficiencia de Costo		49%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Área (administradora)	Detecta de necesidades de personal									60	107,16	es muy difícil ya que las labores están muy dispersas
2	Jefe de Área (administradora)	Solicita contratación de personal									10	17,86	existe demora en la aprobación
3	Secretaria	Revisa Archivo de Referidos									120	196,46	no es constantemente actualizado
4	Secretaria	facilita información de postulantes a asistente de contabilidad									5	8,18	no se hace una recolección actual
5	Asistente de Contabilidad	depura candidatos									60	101,02	puede que uno u otro muy bueno pase por alto
6	Jefe de Área (administradora)	Realiza preselección									30	53,58	existen interrupciones
7	Secretaria	realiza llamadas para entrevistas									180	294,696	existen demoras
8	Jefe de Área (administradora)	realiza entrevistas									120	214,32	el cronograma se retrasa
9	Asistente de Contabilidad	realiza una segunda entrevista									120	202,04	existen demoras ya que no prioriza actividades
10	Jefe de Área (administradora) y asistente de contabilidad	aprueban personal nuevo									120	416,36	
11	Secretaria	comunica a los aprobados									60	98,23	
12	Jefe de Área (administradora)	brinda capacitación al nuevo empleado									600	1071,8	no se tiene una planificación de capacitación

13	Asistente de Contabilidad	Archiva datos y documentos del contratado								10		16,83	existe demora en la recepción de los documentos	
14	Asistente de Contabilidad	modifica contrato de trabajo								10		16,83	toca llamar a abogado para ciertas cláusulas	
15	Administradora	aprueba contrato								10		17,86		
16	Administradora	Firma contrato	*							5		8,93		
17	Asistente de Contabilidad	Envía 3 contratos a legalizar								10		16,83		
18	Asistente de Contabilidad	recepta 2 contratos								5		8,42	existen demoras en la entrega de los contratos legalizados	
19	Asistente de Contabilidad	uno entrega a empleado								5		8,42	existen interrupciones	
20	Asistente de Contabilidad	otro archiva								5		8,42		
21	Administradora	lo ponen en ejecución	*							5		8,93		
22	Asistente de Contabilidad	asegura al personal								30		50,51	estos trámites no se realizan a tiempo	
23	Asistente de Contabilidad	subcribe al personal en ciertos beneficios								60		101,02	tiene que esperar los 3 meses de prueba	
24	Asistente de Contabilidad	lleva rol de pagos	*							20		33,67		
25	Asistente de Contabilidad	gestiona prestamos								30		50,51	es un trámite demorado	
26	Asistente de Contabilidad	actualiza nómina	*							60		101,02	no existe un proceso claro	
										TOTAL =	905	845	1598,7	1631,25

Elaborado por Autora

Tabla 81: Diagramación, Capacitación

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			Nombre del Proceso :		Capacitación								
			Ingreso :		Necesidades de capacitación detectadas								
Frecuencia :		semestral		Tiempo :		2540		Eficiencia de Tiempo		41%			
Volumen :		2		Costo :		4502,66		Eficiencia de Costo		43%			
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			●	■	→	▼	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Operaciones	Análisis de posibilidades de capacitación de operarios y comerciantes								480		834,96	no se realiza un análisis de capacitación del personal
2	Jefe de Operaciones	detecta necesidades de capacitación							480		834,96		no se encuentra a todos los involucrados en sus lugares
3	Asistente de Administración	recepta necesidades de capacitación								20		33,86	existen demoras en la explicación de quien necesita capacitación
4	Asistente de Administración	cotiza capacitaciones necesarias								360		609,48	muchas veces los cursos no son completos
5	Asistente de Administración	pide aprobación para cotización								10		16,93	existen interrupciones
6	Administradora	aprueba cursos cotizados							60	107,16			falta de presupuesto
7	Asistente de Administración	cotiza material y refrigerios								120		203,16	empresas no responden pronto
8	Administradora	aprueba material y refrigerios							15	26,79			analiza presupuesto y existe demora
9	Asistente de Administración	elabora cronograma de capacitación							300		507,9		existen demoras e interrupciones
10	Asistente de Administración y Jefe de Operaciones	elaboran plan de logística							60		176,69		analiza lugar adecuado existen interrupciones
11	Asistente de Administración y Jefe de Seguridad	elabora plan de seguridad							60		204,83		existen interrupciones
12	Asistente de Administración	presenta cronograma completo							30		50,79		
13	Administradora	realiza correctivos								30		53,58	existen interrupciones al momento de analizar el cronograma y realizar correctivos
14	Administradora	aprueba capacitación								10		17,86	
15	Asistente de Administración	elabora circular informativa para locales							10		16,93		no todos los locales asisten
16	Auxiliares de oficina	se entregan circulares a 500 locales e islas								480		781,39	existe mucha demora
17	Asistente de Administración	inicia capacitación							15		25,39		no existe un informe de si la capacitación se la aplica o no
TOTAL =							1030	1510	1951,4	2551,22			

Elaborado por Autora

Tabla 82: Diagramación, Elaboración del Presupuesto Anual

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
			Nombre del Proceso :		Elaboración del Presupuesto Anual									
			Ingreso :	informe presupuesto anterior										
Frecuencia :			anual		Tiempo :		490		Eficiencia de Tiempo		51%			
Volumen :			1		Costo :		1394,7		Eficiencia de Costo		69%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			●	■	⇒	▽	□	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Contabilidad	Entrega a la administradora informe de presupuesto anterior	x							15		25,53		existen interrupciones para hacer la entrega
2	Administradora	Recepta informe de presupuesto anual	x							15		26,79		
3	Administradora	realiza un análisis comparativo									120		214,32	existe demora al comparar
4	Administradora	pide informe de cada departamento	x							10		17,86		existe demora en la entrega
5	Jefe de Publicidad, Jefe de Comercialización, Jefe de Operaciones, Jefe de seguridad y Jefe de Contabilidad	realizan y entregan informe de utilización de su respectivo presupuesto	x							60		107,16		existe demora en la entrega
6	Administradora	Realiza una última revisión									120		214,3	todos los jefes le hablan de sus prioridades lo cual dificulta su labor
7	Administradora	Prioriza actividades	x							30		53,58		
8	Administradora	realiza el nuevo Presupuesto	x							60		107,16		no todas las áreas están conformes
9	Administradora, Jefe de Publicidad, Jefe de Comercialización, Jefe de Operaciones, Jefe de seguridad y Jefe de Contabilidad	Efectúa reunión para informar nuevos parámetros y el presupuesto por área	x							60		628		no todas las áreas están conformes
TOTAL =									250	240	966,08	428,62		

Elaborado por Autora

3.7 INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Planificación Operativa Mensual de Actividades

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Planificación Operativa se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 83: Novedades Cuantitativas, Planificación Operativa Mensual de Actividades

Nombre del Proceso :	Planificación Operativa		
Ingreso :	Necesidad de Planificar objetivos y metas		
Salida :	Planificación operativa mensual		
Tiempo :	146	Eficiencia de Tiempo	52%
Costo :	617,95 6	Eficiencia de Costo	59%

Frecuencia :	Mensual
Volumen :	1

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 146 minutos de los cuales 76 minutos agregan valor y 70 minutos no agregan valor y representa el 52% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 617,96 dólares de los cuales \$367,92 agregan valor y \$250,04 no agregan valor, generando una eficiencia de 59 %.

Novedades Cualitativas

- Existe un poco de demora hasta que se instale la reunión ya que no cuentan con un cronograma de reuniones para la planificación operativa.
- Existe demora para tratar los temas que confieren a la reunión por el mismo motivo de que no cuentan con un cronograma
- No tienen documentos de respaldo, para justificar acontecimientos ocurridos
- No cuantifican en valores las necesidades
- Existen discrepancias en lo cual se demoran un poco más para llegar a un acuerdo
- Muchas veces las soluciones necesitan un mayor presupuesto del que se han planteado
- Existen modificaciones en el documento final, por lo que aumenta la demora
- No existe claridad en la explicación del plan hacia el personal involucrado
- No se entregan informes a tiempo, para poder verificar la gestión del plan operativo mensual.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Gestión del Mantenimiento Preventivo

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Gestión del Mantenimiento Preventivo, se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 84: Novedades Cuantitativas, Gestión de Mantenimiento Preventivo

Nombre del Proceso :	Gestión del Mantenimiento Preventivo		
Ingreso :	Check list del edificio		
Salida :	Infraestructura e instalaciones en buen estado		
Tiempo :	660	Eficiencia de Tiempo	46%
Costo :	1101,27 5	Eficiencia de Costo	46%

Frecuencia :	Trimestral
Volumen :	1

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 660 minutos de los cuales 305 minutos agregan valor y 355 minutos no agregan valor y representa el 46% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 1101,27 dólares de los cuales \$507,23 agregan valor y \$ 594,05 no agregan valor, generando una eficiencia de 46 %.

Novedades Cualitativas

- En el check list, se han pasado por alto algunos detalles del edificio
- Existen demoras en el camino, es decir hay distracciones se ocupan de algo diferente, lo cual demora el tiempo
- No siempre se toma la prioridad más necesaria, por lo que pueden ocurrir inconvenientes.
- Al comprar el material, existen faltantes lo cual se dan cuenta ya en la reparación por lo que se pierde tiempo
- No se atiende rápido al pedido por lo que demora el proceso
- Existen problemas al cotizar el material sale del presupuesto.
- En contabilidad no dan prioridades por lo cual la salida del cheque para este tipo de necesidades puede pasar hasta una semana sin efectivizar
- No pasan de inmediato el cheque a bodega por lo que se retrasa el cronograma de actividades
- Existen muchas interrupciones en el desarrollo de este proceso por lo que es difícil cumplir con los tiempos del cronograma, o los trabajadores se distraen y no utilizan bien su tiempo

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Administración de eventos de Ciudad Comercial El Recreo

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Administración de eventos de Ciudad Comercial El Recreo, se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 85: Novedades Cuantitativas, Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo

Nombre del Proceso :	Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo		
Ingreso :	Detección de las necesidades del mercado		
Salida :	Evento organizado y comunicado		
Tiempo :	2420	Eficiencia de Tiempo	67%
Costo :	5048,44 6	Eficiencia de Costo	71%

Frecuencia :	mensual
Volumen :	Variable

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 2420 minutos de los cuales 1635 minutos agregan valor y 785 minutos no agregan valor y representa el 67% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 5048,45 dólares de los cuales \$3613 agregan valor y \$ 1435,41 no agregan valor, generando una eficiencia de 71 %.

Novedades Cualitativas

- No tienen documentos escritos que respalden, las necesidades del mercado.
- Algunas cosas importantes no son tomadas en cuenta, como gustos del cliente o la opinión de los demás empleados
- El presupuesto mensual asignado es poco flexible por lo cual siempre se tiene que bajar la calidad del evento.
- Existen demoras al momento de iniciar con la reunión.
- El presupuesto no siempre es suficiente, se demora al buscar nuevas alternativas
- Existen variaciones y cambios en el transcurso del proceso por lo cual toma más tiempo el definirlo.
- Existen disconformidades, en las áreas por lo que el ponerse de acuerdo toma tiempo.
- Existe un poquito de demora en informar a los proveedores el requerimiento para el evento.
- Al momento de definir la logística, no siempre el lugar escogido es el adecuado por lo que toma tiempo definir el lugar adecuado.
- Personal de guardia varia constantemente, por lo cual se dan constantes capacitaciones de las funciones de estos para un evento, y toma tiempo que estos se familiaricen con sus funciones en un evento.
- El plan de comunicación es caro por lo cual sobrepasa el presupuesto, y toca redefinirlo en lo cual se pierde tiempo.
- Existen interrupciones por lo que demora el aprobar el plan de comunicación.
- Existen atrasos en la entrega del material, muchas veces se envía a hacer este material con poco tiempo.
- Siempre existen retrasos en el cronograma de inicio del evento, las fechas se las modifica constantemente.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Administración del Plan de Mercadeo

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Administración del Plan de Mercadeo se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 86: Novedades Cuantitativas, Administración del Plan de Mercadeo

Nombre del Proceso :	Administración del Plan de Mercadeo		
Ingreso :	Plan de Mercadeo aprobado		
Salida :	Plan de Mercadeo Ejecutado		
Tiempo :	4655	Eficiencia de Tiempo	55%
Costo :	8888,94 6	Eficiencia de Costo	51%

Frecuencia :	Trimestral
Volumen :	1

Elaborado Por autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 4655 minutos de los cuales 2590 minutos agregan valor y 2065 minutos no agregan valor y representa el 55% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 8888,95 dólares de los cuales \$4576,6 agregan valor y \$ 4312,31 no agregan valor, generando una eficiencia de 51 %.

Novedades Cualitativas

- Existen interrupciones lo cual demora la revisión del plan anual.
- Existen contratiempos e interrupciones que no permiten efectivizar el tiempo que se utiliza en este proceso.
- Por lo general reevalúan el presupuesto ya que sobrepasa a lo disponible.
- Existen discrepancias lo que demora el proceso
- No se aprueba de inmediato la idea muchas veces no es clara
- No cuentan con suficiente presupuesto para el plan de medios
- No se aprueban de inmediato las propuestas
- La aprobación se demora en salir ya que no es tomada en cuenta como prioridad
- Existe retraso en la fecha planificada

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Administración de los Espacios Publicitarios

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Administración de los Espacios Publicitarios se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 87: Novedades Cuantitativas, Administración de los Espacios Publicitarios

Nombre del Proceso :	Administración de los espacios publicitarios		
Ingreso :	Espacios Publicitarios detectados		
Salida :	Espacios publicitarios vendidos y cobrados		
Tiempo :	1848	Eficiencia de Tiempo	62%
Costo :	3038,7 2	Eficiencia de Costo	62%

Frecuencia :	Mensual
Volumen :	4

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 1848 minutos de los cuales 1140 minutos agregan valor y 708 minutos no agregan valor y representa el 62% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 3038,72 dólares de los cuales \$1874,5 agregan valor y \$ 1164,2 no agregan valor, generando una eficiencia de 62%.

Novedades Cualitativas

- No se lleva un documento adecuado para definir que espacios están disponibles y cuáles no.
- Existe confusión en la tarifa impuesta ya que el tarifario y el libro de venta propone costos diferentes confundiendo a los vendedores.
- Por lo general no dan una cita piden email con lo cual es mucho más difícil concretar una venta, muchas veces no responden.
- Los lugares a dirigirse por lo general son distantes del centro comercial ya que por lo general estas grandes empresas se encuentran muy al norte.
- No se lleva un buen control de espacios disponibles, lo cual hace que los vendedores muchas veces se crucen en la venta de un mismo espacio.
- Existen interrupciones al brindar la asesoría ya que al estar en la oficina existen llamadas imprevistas o visitas, a veces los mismos jefes u otros empleados interrumpen esta labor.
- En ciertas ocasiones la oferta del cliente es muy baja y aunque es buena no se la acepta
- Algunos datos en la solicitud de reserva no son reales por lo que se pide documentos de respaldo demorando un poco más este proceso.
- Existen demoras en la explicación de cada paso a llenar de la solicitud de reserva.
- Existe desperdicio de papel por datos no bien colocados
- Los vendedores no cuentan con un espacio adecuado para archivo
- A veces el cliente pasan por alto indicaciones de ingreso
- Cuando un mail no es enviado correctamente para dar el permiso de ingreso existe confusiones demorando el trámite.
- Tiene que cerciorarse que el espacio canceló su cuota ya que el informe de pagos no llega al vendedor.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Gestión de Entrega de Premios

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Gestión de Entrega de Premios, se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 88: Novedades Cuantitativas, Gestión de Entrega de Premios

Nombre del Proceso :	Gestión de Entrega de premios		
Ingreso :	Necesidad de premiar a los clientes		
Salida :	Premios entregados, fomento de credibilidad y fidelidad		
Tiempo :	2130	Eficiencia de Tiempo	50%
Costo :	4720,3 3	Eficiencia de Costo	45%

Frecuencia :	Anual
Volumen :	3

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 2130 minutos de los cuales 1065 minutos agregan valor y 1065 minutos no agregan valor y representa el 50% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 4720,33 dólares de los cuales \$2137,8 agregan valor y \$ 2582,56 no agregan valor, generando una eficiencia de 45 %.

Novedades Cualitativas

- Existen interrupciones, al momento de hacer la planificación de entrega de premios por lo cual se tiene que empezar con este trámite con mucho tiempo de anticipación.
- Buscan recortar el presupuesto ya que siempre es muy alto.
- Al momento de realizar las respectivas correcciones existen interrupciones.
- Toma tiempo el tener un plan bien definido y acorde tanto a las necesidades como al presupuesto por lo que se vuelve a revisar.
- Algunos de los datos de la base de datos de los posibles proveedores de premios, son obsoletos lo cual demora el localizar a la persona adecuada.
- Al momento de la cita para poder poner en claro la oferta y negociar existen retrasos de la parte contraria
- Tienen que contactarse con abogado para definir algunos puntos
- Existen correcciones, al momento de presentar el contrato lo cual toma más tiempo el corregirlo y volverlo a presentar para su respectiva firma.
- Existen demoras al momento de enviar a firmar el contrato no se prioriza
- Existen discrepancias al momento final de firmar muchas veces las negociaciones no se han cerrado en este punto, toca volver a empezar.
- Existen demoras al momento de realizar la planificación de entrega del premio.
- Las órdenes no son bien acatadas, por el personal operativo para armar todo el evento.
- Existe retraso en el inicio de acuerdo al cronograma por ciertos contratiempos ya sean internos o externos que retrasan su inicio.
- Existen retrasos, se ocupa más tiempo del previsto al momento de realizar el sorteo.
- Existen interrupciones al momento de llamar a dar la noticia a los ganadores.

- Existe demora en receptar el contrato firmado al momento de enviarlo a la notaría para su respectiva legalización.
- Existe un poco de demora, al momento de entregar el premio hasta legalizarlo alrededor de un mes.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Facturación de Espacios Comercializados

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Facturación de los Espacios Comercializados se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 89: Novedades Cuantitativas, Facturación de Espacios Comercializados

Nombre del Proceso :	Facturación de espacios Comercializados		
Ingreso :	venta de servicio		
Salida :	informe de facturas emitidas y cobradas		
Tiempo :	755	Eficiencia de Tiempo	65%
Costo :	1584,78	Eficiencia de Costo	57%

Frecuencia :	Mensual
Volumen :	varias

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 755 minutos de los cuales 490 minutos agregan valor y 265 minutos no agregan valor y representa el 65% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 1584,78 dólares de los cuales \$907,43 agregan valor y \$ 677,35 no agregan valor, generando una eficiencia de 57%.

Novedades Cualitativas

- Existen errores en los memos lo cual demora el proceso toca volver a repetir
- Existe demora en la entrega de documentos que respalden la venta, por parte del cliente
- Existen interrupciones que no permiten que este proceso sea ágil
- El sistema de facturación que se utiliza es lento o la computadora es vieja y no responde rápido
- Esta computadora tiene problemas a la hora de imprimir, toca resetearla al momento de imprimir lo que demora la impresión
- No existe políticas claras de cobro de cartera vencida, por lo que la gestión siempre se la realiza sobre el tiempo
- El informe mensual no es entregado a tiempo ya que no se lleva un control diario
- Las actividades deben ser prepago, pero esta política no está bien aplicada, por lo general el cliente entra y luego paga lo cual acrecienta la lista de cartera vencida
- Es difícil dar un informe pronto ya que no se puede ubicar rápidamente al cliente.
- Las políticas que se utilizan para presionar a los clientes en mora principalmente a los permanentes son drásticas, muchas veces ocasionan que la relación entre la asesora y el cliente se deteriore.
- Se dan casos en los que se dan problemas entre el cliente y la asesora por que se aplica sin compasión el cierre de la isla en caso de mora.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Facturación de Alícuotas

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Facturación de Alícuotas se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 90: Novedades Cuantitativas, Facturación de Alícuotas

Nombre del Proceso :	Facturación de alícuotas		
Ingreso :	Necesidad de cobrar servicio		
Salida :	Servicio cobrado		
Tiempo :	1910	Eficiencia de Tiempo	27%
Costo :	3310,45	Eficiencia de Costo	27%

Frecuencia :	Mensual
Volumen :	1

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 1910 minutos de los cuales 515 minutos agregan valor y 1395 minutos no agregan valor y representa el 27% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 3310,45 dólares de los cuales \$915,5 agregan valor y \$ 2394,94 no agregan valor, generando una eficiencia de 27 %.

Novedades Cualitativas

- Existen interrupciones, al momento de revisar el presupuesto de mantenimiento ya que se ocupa también de otras tareas de su área.
- Al momento de realizar el plan de financiamiento existen interrupciones propias de sus labores, demorando este proceso.
- La mayoría de los clientes catalogan este cobro como excesivo, por lo cual la organización también ajusta mucho su presupuesto o saca de otras áreas.
- El jefe de contabilidad y uno de sus asistentes no priorizan esta actividad por lo cual toma más tiempo, el elaborar informe de cobro a cada local.
- La tecnología en esta área es algo antigua lo cual hace que este proceso de facturación sea aún más lento.
- No existe un buen sistema de cobro a tiempo, ni políticas que lo agilicen o hagan eficaz.
- Existen errores de tipeo, lo cual no puede darse a la hora de facturar lo cual el sistema mismo arroja estos errores teniendo que volver a repetir y demorando el trámite.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Contratación y Administración del Recurso Humano

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Contratación y Administración del Recurso Humano se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 91: Novedades Cuantitativas, Contratación y Administración de Recurso Humano

Nombre del Proceso :		Contratación y Administración del Recurso Humano	
Ingreso :	Necesidad de personal nuevo		
Salida :	contrato de personal firmado y en rol de pagos		
Tiempo :	1750	Eficiencia de Tiempo	51%
Costo :	3229,90 6	Eficiencia de Costo	49%

Frecuencia :	Anual
Volumen :	Varia

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 1750 minutos de los cuales 905 minutos agregan valor y 845 minutos no agregan valor y representa el 51% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 3229,91 dólares de los cuales \$1598,7 agregan valor y \$ 1631,25 no agregan valor, generando una eficiencia de 49 %.

Novedades Cualitativas

- Detectar las necesidades de requerimiento de personal nuevo es difícil ya que las labores están muy dispersas.
- Es muy poco común que se requiera nuevo personal y cuando se hace esta solicitud existe demora en la aprobación
- Ya que no es una actividad común el contratar personal, el archivo de aspirantes a un puesto en el Centro Comercial no es constantemente actualizado
- No se hace una recolección actual, de carpetas de trabajo.
- La depuración de los aspirantes no es 100% eficaz, puede que uno u otro muy bueno pase por alto
- Existen interrupciones para al momento de realizar las llamadas, entran nuevas llamadas o llegan personas las cuales interrumpen esta labor a la secretaria recepcionista
- Al momento de realizar las entrevistas existen contratiempos ya sea al responsable de la labor o al entrevistado por lo cual el cronograma se retrasa
- No se tiene una planificación de capacitación, por lo cual este tiempo no es utilizado de manera óptima
- Existe demora en la recepción de los documentos por parte del nuevo empleado, retasando el archivo.
- Estos trámites no se realizan a tiempo
- Tiene que esperar los 3 meses de prueba, para empezar a dar beneficios lo cual es mucho tiempo, para la seguridad del empleado.
- No existe un proceso claro por lo cual toma tiempo realizar esta actividad

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Capacitación

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Capacitación se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 92: Novedades Cualitativas, Capacitación

Nombre del Proceso :	Capacitación		
Ingreso :	Necesidades de capacitación detectadas		
Salida :	Personal capacitado		
Tiempo :	2540	Eficiencia de Tiempo	41%
Costo :	4502,66	Eficiencia de Costo	43%

Frecuencia :	semestral
Volumen :	2

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 2540 minutos de los cuales 1030 minutos agregan valor y 1510 minutos no agregan valor y representa el 41% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 4502,66 dólares de los cuales \$1951,4 agregan valor y \$ 2551,22 no agregan valor, generando una eficiencia de 43 %.

Novedades Cualitativas

- No se realiza un análisis de capacitación del personal que trabaja en la oficina, se enfocan más en la capacitación de los comerciantes y la gente de seguridad
- Es difícil evaluar a los futuros capacitados ya que no se tiene la facilidad de encontrar a todos en sus oficinas por el trabajo que realizan.
- Existen demoras en presentar un informe que indique que personas son las que necesitan capacitación con lo cual el proceso toma mucho tiempo.
- La Capacitación no siempre es completa
- Poco presupuesto asignado para capacitaciones
- Existen interrupciones que demoran la elaboración del cronograma de capacitación
- Las empresas proveedoras tardan en enviar sus cotizaciones.
- No existe interés de parte de todos los comerciantes por lo cual pocos asisten y el presupuesto asignado no se lo aprovecha de la manera óptima para lo cual se designó
- Al momento de Informar a los comerciantes de la capacitación existe mucha demora en la entrega de circulares, el tiempo que dura esta actividad no es óptimo
- No se hace un seguimiento de la capacitación para saber si se la aplica o no.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

INFORME DE NOVEDADES



Para: Junta Administrativa de La Administración Ciudad Comercial El Recreo

De: Andrea Cano Sánchez

Asunto: Análisis de Proceso: Elaboración del Presupuesto Anual

Lugar y Fecha: Quito 30 de Junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Elaboración del Presupuesto Anual se encontraron las siguientes novedades:

Tabla 93: Novedades Cuantitativas, Elaboración del Presupuesto Anual

Nombre del Proceso :	Elaboración del Presupuesto Anual		
Ingreso :	informe presupuesto anterior		
Salida :	presupuesto anual		
Tiempo :	490	Eficiencia de Tiempo	51%
Costo :	1394,7	Eficiencia de Costo	69%

Frecuencia :	anual
Volumen :	1

Elaborado por Autora

El tiempo de ciclo de proceso es de 490 minutos de los cuales 250 minutos agregan valor y 240 minutos no agregan valor y representa el 51% de eficiencia de este proceso.

El costo empleado en este proceso es de \$ 1394,7 dólares de los cuales \$966,08 agregan valor y \$ 428,62 no agregan valor, generando una eficiencia de 69 %.

Novedades Cualitativas

- Existen interrupciones para hacer la entrega, del presupuesto anual anterior, existen altercados en el camino.
- Existe demora al comparar, ya que la administradora tiene otras funciones también importantes, no prioriza sus actividades.
- Existe demora en la entrega de los informes de cada una de las áreas muchas de ellas no lo van preparando a diario o mensualmente como sería lo lógico y por esto no está listo a tiempo.
- Todos los jefes de área dan a conocer sus diferentes necesidades con carácter de urgencia lo cual dificulta la labor de la administradora para definir el presupuesto.
- No todas las áreas se encuentran conformes con su presupuesto ya que sienten como si no se diera importancia a ciertos puntos que para ellos que saben del tema es muy importante.

Atentamente:

Andrea Cano Sánchez

3.8 MATRIZ DE RESUMEN DE PROCESOS

Tabla 94: Hoja de Resumen de Análisis de Procesos

RESUMEN DE PROCESOS										
N°	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NA	EFICIENCIA	AV	NA	EFICIENCIA			
1	Planificación Operativa Mensual de Actividades	76	70	52%	367,92	250,04	59%	Mensual	1	No se tiene documentos que respalden lo dicho en las reuniones, el presupuesto que se maneja es bajo.
2	Gestión del mantenimiento preventivo	305	355	46%	507,23	594,05	46%	trimestral	1	No existe un desenvolvimiento ágil por parte de los colaboradores, la falta de planificación y de seguimiento para un presupuesto adecuado
3	Administración de eventos de Ciudad Comercial El Recreo	1155	337	77%	2804,9	681,1	80%	mensual	varía	No se lleva un historial de eventos de años pasados, documentados, que faciliten la administración de eventos en base a experiencias
4	Administración del plan de mercadeo	2590	2065	55%	4576,6	4312,3	51%	mensual	1	El plan de mercadeo excede el presupuesto asignado, siempre toca re plantear el presupuesto para esta área, no existe un control de gastos para mercadeo
5	Administración de los espacios publicitarios	314	228	58%	520,02	376,14	58%	mensual	4	No existe un buen manejo de los espacios ocupados y los espacios libres por lo cual siempre existen confusiones.
6	Gestión de entrega de premios	1065	1065	50%	2137,8	2582,6	45%	anual	3	No cuentan con un manual que permita optimizar tiempo, dinero y recurso humano para esta actividad, por lo tanto se requiere empezar a planificar esta actividad muchos meses antes.
7	Facturación espacios comercializados	490	265	65%	907,43	677,35	57%	mensual	varía	Existe gran desperdicio de papel, existe información errónea lo cual demora el trámite, los informes no son entregados a tiempo y de forma óptima.
8	Facturación alícuotas	635	1275	33%	1121,6	2188,9	34%	mensual	1	Existen interrupciones, falta de priorización de actividades, sistema es lento.
9	contratación y Administración de Recurso Humano	905	845	51%	1598,7	1631,3	49%	anual	varía	No cuentan con una base actualizada de datos de posibles aspirantes al cargo lo cual demora el trámite, no cuentan con un área especializada en el trato al Recurso Humano.
10	Capacitación	1030	1510	41%	1951,4	2551,2	43%	semestral	2	Las capacitaciones no son constantes, no existe interés por capacitar al personal administrativo, las capacitaciones son poco utilizadas, no existe un buen control o informe de cómo se han tomado las capacitaciones.
11	Elaboración del presupuesto anual	250	240	51%	966,08	428,62	69%	anual	1	Existe inconformidad entre áreas respecto al presupuesto anual definido, no existe un buen control del presupuesto utilizado lo cual dificulta determinar el nuevo presupuesto.

Elaborado por Autora

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

En este capítulo se elaborará una propuesta de mejoramiento, para esto se partirá del análisis de los procesos seleccionados en el capítulo III, se buscará dar una solución factible a las diferentes falencias encontradas.

Se realiza una propuesta en la cual se podrán definir reducción de costos y tiempos tomando las siguientes acciones:

- Mejoramiento de las actividades y del proceso, mediante la reducción de costos y tiempos.
- Fusión de actividades en subprocesos y procesos cuando en caso dos o más actividades puedan ser una sola.
- Eliminación de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- Creación: de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento del área y para la consecución de sus objetivos.

4.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las siguientes herramientas serán aplicadas en cada uno de los procesos en los que se plantea el mejoramiento, las Herramientas que se utilizarán son las siguientes:

- Caracterización de los Macroprocesos
- Diagramación Mejorada
- Hoja de Mejoramiento
- Matriz de Análisis Comparativo

4.1.1 CARACTERIZACIÓN DE MACROPROCESOS

Esta herramienta, será utilizada para la descripción de cada uno de los Macroprocesos, que conforman la cadena de valor actual, permitirá detallar cuál es el objetivo, alcance, responsable, requisitos legales, políticas internas, procesos, indicadores, registros y documentos con lo cual permitirá entender mejor el funcionamiento y la función de cada Macroproceso.

4.1.1.1 CODIFICACIÓN

Al ser cuatro los Macroprocesos de la Cadena de Valor de la Administración Ciudad Comercial El Recreo se han definido de la siguiente manera:

Codificación de Macroprocesos

MACROPROCESO	CODIGO
Planificación	PLA-G1
Administrativo	ADM-G2
Publicidad	PUB-G3
Comercialización	COM-G4

Elaborado por Autora

Siendo las primeras tres letras la simplificación del nombre del Macroproceso, la letra G se refiere a que son Macroprocesos Gobernantes y el número para determinar el orden en el que van en la Cadena de Valor.

4.1.1.2 APLICACIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO:

	MACROPROCESO	CODIGO:	PLA-G1
		VERSIÓN:	PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	FECHA:	21/07/2009

A. **OBJETIVO**

Planificar las actividades de La Administración de Ciudad Comercial El Recreo, de manera efectiva previendo las actividades a realizarse con tiempo y recursos.

B. **ALCANCE**

Manejo del Centro Comercial a través de su Administración, mediante el desarrollo de tácticas y estrategias de mercadeo para lograr un centro comercial acorde con las necesidades tanto de los locatarios como de los visitantes.

C. **RESPONSABLE**

- Administradora

D. **REQUISITOS LEGALES**

- Permiso Municipal de funcionamiento
- Permiso del cuerpo de bomberos
- Reglamento interno
- Principios de Contabilidad Generalmente aceptados
- Normas ecuatorianas de Contabilidad
- Ley de Propiedad Horizontal
- Ley de Régimen Tributario Interno
- El impuesto predial
- Código de Trabajo
- Registro Único de Contribuyentes

POLÍTICAS INTERNAS

Comunicación

- Se mantendrá en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexible que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno y externo.
- Las quejas y reclamos presentadas por los clientes, deberá atenderse de inmediato y comunicarse a los directivos de La Administración Ciudad Comercial El Recreo.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico.

Capacitación

- Proporcionar al personal, permanentes programas de Capacitación y Formación, acorde a las necesidades internas, con la finalidad de cumplir los objetivos.
- Se facilitará la adquisición de nuevos conocimientos que cubran las necesidades de superación personal en su desarrollo y el de las áreas de la organización.
- Se reducirá las brechas de competencia del personal en cada una de las áreas implementando programas dirigidos de Administración y Operaciones, que permitan el crecimiento profesional.
- La capacitación, deberá vincularse en forma directa con el nivel de cumplimiento de las metas de gestión comprometidas tanto a nivel del equipo de trabajo como a nivel de la institución, como parte de sus objetivos y productos estratégicos en el contexto de su misión institucional.

- Las acciones de capacitación deberán desarrollarse dentro de la jornada de trabajo, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no previsibles, ello resultare, imposible. En este último caso, se deberá conciliar con el jefe directo la forma en la que se facilitará el acceso a la capacitación.

Desarrollo y Promoción

- Se desarrollará una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se revisará mensualmente todos los procesos de la organización, para prevenir problemas futuros, de esta manera la empresa puede recurrir a mejoramiento continuo, para ser competitivo en el mercado.
- Se preservará el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Se procurará que los trabajadores sean competentes, estén motivados, estén adecuadamente remunerados y se desempeñen de manera eficiente en el momento en que se los necesita.
- Se reconocerá con transparencia el potencial y actitud de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de promover a quienes demuestran mayores méritos y que se distinguen por su eficiencia y capacidad.
- Se presentará los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 31 de enero de cada año.

E. PROCESOS

Tabla 95: Procesos de Planificación

Nombre de los Procesos	Periodicidad
Planificación Mensual de Actividades	Mensual
Planificación Operativa	Trimestral
Presupuestación Mensual de Fondos	Mensual

Elaborado por Autora

F. INDICADORES

Ver anexo (pág. 309)

G. REGISTROS

Tabla 96: Registros de Planificación

REGISTRO	UBICACIÓN
Aspirantes a los diferentes cargos	Archivo General
Procesos por Área	Archivo de Cada Área
Inventario suministros de oficina	Bodega
Nomina de personal	Contabilidad
Fechas de cumpleaños	Contabilidad
Registro de Quejas de Locatarios	Archivo Operaciones
Capacitaciones proporcionadas	Archivo Consecutivo
Presupuestación Anual	Archivo Administradora
Planificación Operativa	Archivo Operaciones

Elaborado por Autora

H. DOCUMENTOS

Tabla 97: Documentos de Planificación

CÓDIGO	NOMBRE
Pla-C001	Currículo de Aspirantes
Pla-Área001	Nombre de cada proceso documentado
Pla-memo0001	Memo de solicitud de material de trabajo
Pla-H.vida001	Hoja de vida del personal
Pla-H.vidaCI	Copia de cédula
Pla-reclamos001	Carta de Queja
Pla-capacitación001	Inscripción a la capacitación
Pla-presumuesto2009	Presupuesto
Pla-Calendario mes 2009	Calendario de Reuniones
Pla- mensual de actividades MES-2009	Plan operativo

Elaborado por Autora

	MACROPROCESO	CODIGO:	ADM-G2
		VERSIÓN:	PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	DETECCIÓN Y ATENCION DE NECESIDADES	FECHA:	21/07/2009

A. OBJETIVO

Solucionar problemas y necesidades que se presenten con respecto a los clientes comerciantes y a las instalaciones de Ciudad Comercial El Recreo.

B. ALCANCE

Empieza por detectar y receptar los problemas y necesidades de los diferentes clientes de la Administración Ciudad Comercial El Recreo, ofreciendo un buen servicio y dando la gestión adecuada a cada una de las solicitudes receptadas.

C. RESPONSABLE

- Administradora
- Jefe de Operaciones

D. REQUISITOS LEGALES

- Permiso municipal de funcionamiento
- Permiso de Bomberos
- Permiso Municipal
- Impuesto Predial
- Reglamento Interno
- Principios y normas contables

E. POLÍTICAS INTERNAS

- Se desarrollará una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones. Enfocadas a la detección y atención de las necesidades de los clientes

- Se revisará semestralmente todos los procesos de la organización, para prevenir problemas futuros, de esta manera la empresa puede recurrir a mejoramiento continuo, para ser competitivo en el mercado, en caso de ser necesario se reducirá la periodicidad de la revisión.

Detección de Necesidades

- Todos los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo deberán estar atentos a los reclamos de los clientes y a las necesidades de reparación de cualquiera de las áreas del edificio y hacer saber al jefe de operaciones.

Atención de Necesidades

- Se aceptarán pedidos, reclamos y necesidades de los locatarios a través de una carta del local firmada por su representante.
- La Srta. Recepcionista será quien recepte estos pedidos, reclamos y necesidades en caso de no estar disponible, cualquiera de los empleados de la Administración deberá atender al cliente y receptar esta carta para entregarla al Jefe de Operaciones.
- El Jefe de Operaciones deberá atender y dar solución al pedido, solo en caso de requerir un monto muy alto para reparación deberá pedir autorización de la Administradora.

Se deberá llevar una carpeta de cada uno de los locales donde se archivará cada pedido y solución por local y costo

Políticas de Compras

- El personal encargado de compras será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, transferencia de mercadería entre bodegas, condiciones comerciales y trámites de pago, por ejemplo: Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.

- Cuando se haga un trato con el proveedor, deberá asegurarse de la seriedad del mismo.
- Se manejará una base de datos de proveedores a fin de conseguir mejores beneficios y costos
- El Jefe de Operaciones llevará un registro de proveedores actualizado a fin de seleccionar el que dé los mejores precios y condiciones para La Administración de Ciudad Comercial El Recreo
- Deberá cuidarse que no falte mercadería, para cumplir las necesidades del cliente y del personal de trabajo.
- Antes de comprar, se verificará la cantidad de mercadería que tiene la bodega en existencias.
- Se delegará al personal de compras, documentar todas las operaciones de compra para satisfacer los requerimientos fiscales y de auditoría.
- Se deberá mantener un orden adecuado en las bodegas, a fin de que esto no se convierta en un caos y sea fácil obtener un producto necesitado.
- Ciudad Comercial El Recreo, realiza canjes por sus servicios, esto deberá ser tomado en cuenta con ciertos proveedores.

F. PROCESOS

Tabla 98: Procesos de Detección y Atención de Necesidades

Nombre de los Procesos	Periodicidad
Gestión del mantenimiento preventivo	Trimestral
Gestión del mantenimiento correctivo	Anual
Manejo del servicio de seguridad	Anual
Administración de adecuaciones	Mensual
Administración de Adquisiciones	Mensual

Nombre de los Procesos	Periodicidad
Realización contratos con proveedores	Mensual
Gestión de contratación del personal administrativo	Anual
Gestión de aprobación de cheques	Mensual
Gestión de renovación de contratos de stands	Anual
Gestión de contratación de pólizas de seguro para empleados y bienes de la empresa	Anual
Investigación de mercado	Anual

Elaborado por Autora

G. INDICADORES

Ver anexo (pág. 309)

H. REGISTROS

Tabla 99: Registros de Detección y Atención de Necesidades

REGISTRO	UBICACIÓN
Reclamos	Área de Operaciones
Proveedores 2009	Área de Operaciones
Existencias en Bodega	Bodega
Adquisiciones	Bodega

Elaborado por Autora

I. DOCUMENTOS

Tabla 100: Documentos de Detección y Atención de Necesidades

CÓDIGO	NOMBRE
Adm-G2- Reclamos 001	Carta de Reclamo
Adm-G2-Prov001	Solicitud para Proveedor
Adm-G2-Inv.enero	Inventario mensual
Adm-G2-Compra 0001	Solicitud de Compra
Adm-G2- Mantenimiento(fecha)	Check List
Adm-G2-Cronog- Mantenimiento	Cronograma de Actividades de Mantenimiento
Adm-G2-Pedido0001	Lista de Pedido
Adm-G2-Postulantes2009	Datos de Postulantes
Adm-G2-Rol 2009	Rol de Pagos
Adm-G2-Capacitación 001	Cronograma de Capacitación
Adm-G2-Evaluación Capacitación 001	Evaluación de Capacitación
Adm-G2-Presupuesto2009	Presupuesto Anual

Elaborado por Autora

	MACROPROCESO	CODIGO:	PUB-G3
		VERSIÓN:	PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	GESTIÓN DE LA PUBLICIDAD	FECHA:	21/07/2009

A. OBJETIVO

Mantener la buena imagen de Ciudad Comercial El Recreo a través de una realización eficiente y creativa de la de eventos.

B. ALCANCE

Empieza por la planificación de cada uno de los eventos que realizará Ciudad Comercial El Recreo, y finaliza en la realización del evento.

C. RESPONSABLE

- Jefe de Publicidad

D. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Permiso de Bomberos
- Reglamento Interno
- Principios y normas contables
- Permisos Municipales

E. POLÍTICAS INTERNAS

Desarrollo y Promoción

- Se elaborará el calendario o cronograma de eventos con las fechas exactas el 15 de septiembre de cada año, para el siguiente período.
- Previo a la realización de eventos se deberá empezar la publicidad con el respectivo presupuesto por lo menos con 45 días de anticipación.
- La planificación de eventos será flexible de acuerdo a las necesidades del momento que sean detectadas en el centro comercial, y de acuerdo a modificaciones del presupuesto.

- Se escuchará sugerencias y se pedirá opinión de los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo en cuanto a la realización de un evento, Para lo cual se colocará en una ánfora las sugerencias escritas y firmadas que será abierta mensualmente para saber de sugerencias del personal cuando sea necesaria la presencia de los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo en la organización o realización de los eventos deberán estar dispuestos a colaborar.
- La realización de eventos deberá ser en lugares propicios para los mismos sin poner en riesgo la imagen y la seguridad del Centro Comercial.
- Se evaluará la satisfacción de los locatarios de Ciudad Comercial El Recreo para saber que les ha parecido cada evento.

F. PROCESOS

Tabla 101: Procesos de Gestión de la Publicidad

Nombre de los Procesos	Periodicidad
Administración de eventos de Ciudad Comercial El Recreo	Mensual
Gestión del cronograma de decoración y de Imagen del centro comercial	Trimestral
Gestión de contratación de proveedores del material de publicidad	Trimestral
Gestión de contratación de medios de publicidad	Trimestral
Gestión de Contratación del personal de publicidad	Anual
Administración de la publicidad no pagada interna de los locales	Mensual
Administración puntos de información	Mensual
Administración del plan de mercadeo	Mensual

Elaborado por Autora

G. INDICADORES

Ver anexo (pág. 309)

H. REGISTROS

Tabla 102: Registros de Gestión de La Publicidad

REGISTRO	UBICACIÓN
Cronograma de Eventos	Archivo de Publicidad
Presupuesto de Eventos	Archivo de Administración
Empleados responsables del evento	Archivo de Publicidad
Datos de terminación y evaluación del evento realizado	Archivo de Publicidad
Distribución física del evento	Archivo de Publicidad
Registro de Proveedores	Archivo de Asistente
Registro de Medios de Publicidad	Archivo de Asistente
Registro del personal	Archivo RR.HH

Elaborado por Autora

I. DOCUMENTOS

Tabla 103: Documentos de Gestión de La Publicidad

CÓDIGO	NOMBRE
Pub-G3 PE 2009	Plan de Eventos
Pub-G3 Informe PE 2009 -01	Informe de terminación y evaluación del evento
Pub-G3 Distribución PE 2009-01	Plano de distribución física del evento
Pub-G3004	Listado de contratación de proveedores
CÓDIGO	NOMBRE
Pub-G3005	Contrato de medios de publicidad
Pub-G3006	Horarios del personal de puntos de información
Pub-Cron Eventos 2009 -01	Cronograma de eventos
Pub-Plan de Comuni 2009 01	Plan de comunicación
Pub-Circular 001	Circular Informativa
Pub- Brief 001	Brief de Campaña
Pub-Cron Publicidad 2009-01	Cronograma de Publicidad
Pub-Premios 2009-01	Planificación entrega de premios
Pub-Contratos 001	Contrato

Elaborado por Autora

	MACROPROCESO	CODIGO:	COM-G4
		VERSIÓN:	PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS	FECHA:	21/07/2009

A. OBJETIVO

Administrar los espacios publicitarios y permanentes, logrando las ventas en las mejores condiciones para Ciudad Comercial El Recreo.

B. ALCANCE

Empieza por la identificación de los espacios publicitarios disponibles para la venta, y finaliza en la elaboración del informe de espacios vendidos por mes.

C. RESPONSABLE

- Jefe de Comercialización
- Asistente de Comercialización
- Vendedoras

D. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Permisos Municipales
- Reglamento Interno
- Principios y normas contables
- Régimen Tributario Interno
- Registro Único de Contribuyentes

E. POLÍTICAS INTERNAS

- El personal de ventas tendrá como remuneración por sus servicios un sueldo fijo previamente pactado, más una comisión sobre el valor de ventas del mes la cual deberá estar claramente especificada y documentada.

- Será responsabilidad del departamento de contabilidad encargarse de los cobros y pagos a los clientes, de acuerdo a las negociaciones realizadas por el vendedor previamente indicadas y documentadas.
- Toda venta deberá realizarse de la manera más seria posible, tomando en cuenta el procedimiento de cierre con los documentos que la respalden.
- La forma de pago de las ventas de espacios publicitarios, será: para una venta de un espacio permanente o por un lapso de tres meses o más, los primeros 10 días de cada mes, para espacios provisionales o temporales se lo hará 3 días previo a la utilización del espacio.
- Si la actividad se la tomare de tres meses en adelante, deberá existir un convenio o contrato firmado por ambas parte para respaldo del negocio cerrado.
- El pago de la actividad dependiendo de la negociación y la empresa con la que se negocia podrá realizarse en efectivo, canje o de manera combinada.
- La empresa deberá utilizar facturas actualizadas, con la finalidad de no tener problemas con el SRI, el contador deberá controlar diariamente, que todos los precios sean en dólares estadounidenses, más el I.V.A.
- Si existiera retraso en uno de los pagos la Administración de Ciudad Comercial El Recreo procederá a incautar pertenencias del contratista hasta el momento en que se igualen con sus cuentas, en caso de espacios temporales.
- Si existiera retraso en pagos o alícuotas de los locatarios o de espacios permanentes, se procederá a cerrar su establecimiento y no dejarlos laborar hasta el momento en que se igualen con sus cuentas.
- Deberá manejarse un mapa de espacios reservados para que no exista cruce de venta.
- Se definirá claramente los espacios para venta de de espacios temporales de promoción y espacios permanentes.
- Las ventas se manejarán a través de un tarifario previamente elaborado, con claridad, el mismo será evaluado la primera semana de enero de cada año, el vendedor deberá regirse a ellos con una variabilidad de negociación de un +/- 30% para fines de su negociación.

- La venta de auspicios de eventos deberá empezar a realizarse con 45 días de anticipación como mínimo.

F. PROCESOS

Tabla 104: Procesos de Comercialización de los Espacios

Nombre de los Procesos	Periodicidad
Administración de los espacios publicitarios	Mensual
Administración de islas permanentes	Mensual
Gestión de Venta de espacios publicitarios	Semanal
Gestión y Elaboración de contratos de espacios publicitarios y de islas permanentes en espacios comunes	Anual
Gestión y Realización de los contratos de canje referentes a la publicidad	Anual
Realización de alianzas con los auspiciantes a largo plazo	Anual
Gestión de entrega de premios	Anual
Programación e impulso de nuevos auspiciantes	Mensual
Gestión reglamentaria de Islas	Anual
Facturación	Mensual
Supervisión y dirección de medios de publicidad tercerizados	Anual
Gestión de contratación del personal de comercialización	Anual

Elaborado por Autora

G. INDICADORES

Ver anexo (pág. 309)

H. REGISTROS

Tabla 105: Registros de Comercialización de los Servicios

REGISTRO	UBICACIÓN
Facturas emitidas	Contabilidad
Registro de Comisiones para vendedores	Área Comercial
Cantidad de espacios disponibles para la venta de publicidad con sus dimensiones exactas	Área Comercial
Espacios Vendidos	Área Comercial
Contratos publicitarios	Área Comercial
Canjes realizados	Contabilidad
Distribución física de espacios publicitarios	Área Comercial
Distribución física de espacios permanentes	Área Comercial
Registro del costo de espacios para la venta	Área Comercial

Elaborado por Autora

I. DOCUMENTOS

Tabla 106: Documentos de Comercialización de los Servicios

CÓDIGO	NOMBRE
Com-G4 Comisiones (fecha)	Tabla de Comisiones
Com-G4 Reservas 001	Solicitud Reserva de Espacio
Com-G4 Memos 001	Memo de venta de Publicidad
Com-G4-Temporal-0001	Solicitud de Ingreso y Salida
Com-G4-Plan Premios 2009	Planificación Entrega de Premios
Com-G4-Informe (fecha)	Informe de Facturación Espacios Comunales
Com-G4-Alícuota 2009	Formato Alícuota por local
Com-G4-Factura 00001	Facturación Alícuotas
Com-G4 Convenios 001	Convenio de presencia publicitaria
Com-G4005	Memo de canje realizado
Com-G4 Mapa E.P.	Mapa de espacios publicitarios
Com-G4 Tarifario	Tarifario para ventas

Elaborado por Autora

4.1.2 DIAGRAMACIÓN MEJORADA

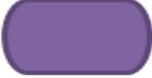
Los cuadros de la Diagramación mejorada, permitirán sintetizar y presentar cada uno de los procesos anteriormente analizados, con la finalidad de mejora tanto en tiempos como en costos, en esta representación se podrán evaluar entradas, salidas, responsables, tiempos y costos mejorados, cambios, formularios, aquellos procesos que se relacionan y se podrá observar una mejora a través de la Flujodiagramación.

Flujodiagramación: *“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”⁶⁰*

⁶⁰ Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

La simbología que se va a utilizar es la siguiente:⁶¹

Tabla 107: Simbología a Utilizar, en la Diagramación

	Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.	Agrega Valor
	Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.	No agrega valor
	Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.	No agrega valor
	Ocurre almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.	No agrega valor
	Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.	No agrega valor
	Terminal, indica el inicio o la terminación del flujo, que puede ser acción o lugar.	No agrega valor
	Documento, representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga de l procedimiento.	No agrega valor
	Conector, representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo	No agrega valor
	Decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios cambios.	No agrega valor
	Actividad de procesamiento o almacenamiento automático de datos, con computadores, impresoras, etc.	Agrega Valor cuando esta junto a una operación
	Pasa a otro proceso	No agrega valor
	Línea de Comunicación: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Recibe información).	No agrega valor
	Línea de Comunicación: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Emite información).	No agrega valor

Autor, Christian Salazar

⁶¹ Cristian Salazar, Tesis de Grado, Mejoramiento de Procesos de la Empresa Multisa

4.1.2. Hoja de Mejoramiento

Este formato destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencia y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la Hoja de Diagramación, además expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

Tabla 109: Formato Hoja de Mejoramiento

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:					
Responsable:			Código:		
Entradas:			Salidas:		
PROBLEMAS DETECTADOS					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		

Elaborado por Autora

4.2 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO, SELECCIONADO Y ANALIZADO

Tabla 110: Diagramación Mejorada, Planificación Operativa Mensual de Actividades

		HOJA DE DIAGRAMACIÓN												
Proceso:	Planificación Operativa Mensual de Actividades													
Código:	ADM-G1-001	Fecha:	20/07/2009	Status:	Propuesto									
Objetivo:	Determinar objetivos y metas del período que permitan alcanzar a corto plazo beneficios para los clientes externos e internos de la empresa													
Alcance:	Desde	Reunión con los representantes de las áreas de la empresa, detección de necesidades e identificación de soluciones												
	Hasta	Difusión y aplicación del mismo												
Entradas:	Necesidad de planificar objetivos y metas													
Salidas:	Plan operativo mensual													
Responsable:	Administradora													
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	1									
Tiempo:	92			Costo:	432,212									
Eficiencia en Tiempo:	97,83%			Eficiencia en costos	99,17%									
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Administradora	Convoca a reunión definiendo día y lugar a cada representante de las principales áreas con los diferentes problemas y necesidades por área por escrito								5		8,93		La reunión se la realizará el primer lunes de cada mes pasando tres meses, estará determinado por un calendario de reuniones, elaborado con anticipación.
2	Administradora, jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Exponen problemas y necesidades de cada área, se depuran soluciones, objetivos y metas para cumplir por mes								40		214,3		El representante de cada área tendrá preparados sus documentos con lo cual defenderá su posición
3	Administradora	Aprueba y transcribe el plan operativo por mes								10		17,86		El documento del plan de actividades contará con la firma de cada uno de los participantes
4	Administradora, jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Difunden e imprime el plan operativo por mes								15		80,37		Cada representante de área se reunirá con su personal y expondrá actividades a realizar por mes
5	Administradora	Archiva una copia del mismo para su seguimiento								2		3,572		Este archivo lo tendrá la Administradora el cual lo revisará al inicio de cada semana

6	Administradora, jefa Comercial y Jefa de Publicidad	Elabora informe de evaluación mensual	fin						20		107,2	Se realizará un informe mensual de cómo se han realizado las actividades dispuestas.	
TOTAL										90	2	428,6	3,572
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS					
Mejora	6	Depurar. - consiste en la revisión de la aplicación generada con el fin de eliminar los posibles errores que puedan existir		Planificación Estratégica				Calendario de Reuniones					
Fusión	5	Solución. - Acción y efecto de resolver una duda o dificultad.		Gestión de Mantenimiento Preventivo				Plan mensual de actividades					
Creación	2	Objetivo. - propósitos de la empresa, un proceso de planeamiento, a fin de alcanzar eficacia		Administración de Eventos del CC. El Recreo									
Eliminación	0	Meta. - Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.		Administración del plan de mercadeo									
		Representante por área. - Persona que representa a un ausente, cuerpo o comunidad		Gestión de entrega de premios									
		Plan operativo. - es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto operacional o funcional de la organización.											
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:							
Andrea Cano S.		Eco. Ma. Isabel Núñez				Eco. Marielena Berrazueta							

Elaborado por Autora

Tabla 111: Mejoramiento de Planificación Operativa Mensual de Actividades

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Planificación Operativa Mensual de Actividades				
Responsable:	Administradora	Código:	ADM-G1-001		
Entradas:	Necesidad de planificar objetivos y metas	Salidas:	Plan operativo mensual		
PROBLEMAS DETECTADOS					
1	Existe impuntualidad				
2	Existen demoras para empezar a tratar temas que competen				
3	No existe una cuantificación en valores de las necesidades				
4	Existen desacuerdos a la hora de concretar el plan				
5	No cuentan con un presupuesto suficiente				
SOLUCIONES PROPUESTAS					
1	Realización de un horario para las reuniones, de esta forma se evitará la impuntualidad				
2	Los representantes de cada área llevarán sus respectivos informes de acuerdo con la agenda				
3	Los valores estarán determinados en los informes y posibles soluciones				
4	El plan operativo definitivo contará con la firma de cada participante, para lo cual se evitarán futuras discrepancias y desacuerdos				
5	Se priorizan las necesidades de acuerdo al presupuesto determinado				
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
146	617,95	52%	59%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
92	432,212	98%	99%	Mensual	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
54	185,738	46%	40%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
12*54*1=648			12*185,738*1=2.228,68		

Elaborado por Autora

Ilustración 13: Cronograma de Actividades

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																															
ADMINISTRACIÓN																															
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																															
ACTIVIDADES	TIEMPO DE CONCLUSIÓN DE ACTIVIDADES																														
	(MES.....)																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1																															
2																															
3																															
4																															
5																															
6																															
7																															
8																															
9																															
10																															
.																															
.																															
.																															

F: _____	F: _____	F: _____
Administradora	Dir. Publiidad	Dir. Comercial

Elaborado por Autora

Tabla 112: Diagramación Mejorada, Gestión de Mantenimiento Preventivo

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN																
Proceso:	Gestión de Mantenimiento Preventivo					Fecha :	20/07/2009		Status:	Propuesto						
Código:	ADM-G2-001															
Objetivo:	Mantener en buen estado al edificio corrigiendo desmejoras a tiempo															
Alcance:	Desde	Supervisión del edificio mediante un check list, atención a locatarios y empleados														
	Hasta	La priorización de los daños a reparar y la reparación total o parcial de los mismos														
Entradas:	Check list del edificio u observaciones de locatarios o empleados															
Salidas:	Infraestructura e instalaciones en buen estado															
Responsable:	Jefe de Operaciones															
Frecuencia:	Bimensual					Volumen:	1									
Tiempo:	275					Costo:	461,981									
Eficiencia en Tiempo:	87,27%					Eficiencia en costos	86,82%									
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA			
									AV	NAV	AV	NAV				
1	Jefe de Operaciones	Da la orden para realizar check list, recepta observaciones de locatarios y empleados										5		8,698		Esta es una actividad la cual no se la está tomando en cuenta, pero ya que los locatarios y empleados colaboran en este tema es importante tomarla en cuenta
2	Supervisor	Revisa y Realiza Check list , envía al Jefe de Operaciones										60		99,35		Se ha mejorado el tiempo de esta actividad, se podrá realizar el check list en una plantilla electrónica la cual podrá ser enviada de inmediato al Jefe de Operaciones sin la necesidad de transcribir la información del Check list. El check list completo se lo realiza una vez cada dos meses
3	Jefe de Operaciones	Toma decisiones y elabora prioridades										15		26,09		Mediante el software la información llegara con datos de cuándo fue la última reparación, estado del daño, porcentaje de materiales a realizar y el costo promedio del material de reparación
4	Jefe de Operaciones	Revisa existencias, Realiza lista de pedido de nuevo material y material faltante y envía a bodega											15		26,09	Se manejará un programa al cual tendrán acceso el Jefe de Operaciones y de Bodega, el mismo deberá ser actualizado siempre que se tome algo del inventario. Mejora el tiempo
5	Jefe de Bodega	Realiza cotización y envía a Jefe de Operaciones										30		49,67		Las cotizaciones se realizaran vía mail previa llamada a los proveedores, se evitarán problemas para recibir pronto el fax.

6	Jefe de Operaciones	Aprueba cotización y envía a contabilidad								10	17,4	Se han unido estas dos actividades, se ha mejorado el tiempo al ser vía mail ciertas ocasiones cuando el presupuesto es muy alto se pide autorización a Administradora	
7	Jefe de Contabilidad	Elabora el Cheque e informa al Jefe de Bodega								10	17,02	Esta actividad a mejorado su tiempo ya que será prioridad dar salida de cheque para reparaciones.	
8	Jefe de Bodega	Compra material								80	132,5	Al realizarse este proceso más seguido se tendrá más al día en bodega los requerimientos	
9	Jefe de Bodega	Transporta a bodega								20	34,8	SN	
10	Jefe de Operaciones	Realiza cronograma de actividades y da la orden de inicio de actividades								20	34,79	Estas dos actividades se han unido ya que se las puede realizar en un menor tiempo que el anteriormente dicho. Se manejará Project para lo cual dará agilidad a la actividad	
11	Operarios	Empiezan a realizar reparaciones y pasan informe de las reparaciones realizadas diarias								15	24,31	Esta actividad a mejorado en tiempo ya que en cuanto se dé la orden de inicio y tomen los materiales empezaran de inmediato, a demás diariamente se informara su avance	
TOTAL										240	35	401,1	60,9
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
Mejora	3	Check list.- Listado de todas las unidades a revisar.			Administración de Eventos				Check List				
Fusión	7	Existencias.- Mercancías destinadas a la venta, guardadas en un almacén o tienda			Administración de los Espacios Publicitarios				Cronograma de actividades				
Creación	1	cronograma de actividades.- Calendario de trabajo			Elaboración del Presupuesto Anual				Listado de pedido				
Eliminación	0	Project.- creado para asistir a los administradores de proyectos en el diseño de planes, asignación de recursos a tareas, rastreo de progresos y análisis de cargas de trabajo											
		Planillas Electrónicas. - Son un medio eficiente de guardar sus informaciones, efectuar cálculos rápidos y precisos, ayudando en la organización de su vida financiera, personal y profesional.											
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:							
Andrea Cano S.		Ing. Jorge Chicaiza				Eco. Marielena Berrazueta							

Elaborado por Autora

Tabla 113: Mejoramiento de Gestión de Mantenimiento Preventivo

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Gestión de Mantenimiento Preventivo		
Responsable:	Jefe de Operaciones	Código:	ADM-G2-001
Entradas:	Check list del edificio u observaciones de locatarios o empleados	Salidas:	Infraestructura e instalaciones en buen estado
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	Algunos de los problemas del edificio son pasados por alto por los operarios		
2	Existen demoras en el momento de hacer la entrega del check list completo		
3	No siempre se toma la prioridad más necesaria para empezar a trabajar.		
4	El material que se pide para realizar las reparaciones siempre existen fallas ya que puede estar en existencias y volverlo a pedir o no hay y no se lo pide		
5	Las cotizaciones muchas veces se demoran mucho en llegar o ser confirmadas.		
6	Existe demora en tramitar pronto el cheque no se le da la importancia necesaria.		
7	Existe demora para realizar el cronograma de actividades.		
8	existe demora para empezar a realizar reparaciones.		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	Todos los empleados de La Administración Ciudad Comercial El Recreo deberán estar atentos a las fallas visibles del edificio de acuerdo a la Política establecida en el macroproceso....		
2	El Check list será realizado en una plantilla electrónica la cual será enviada de inmediato al jefe de operaciones con ciertos cálculos necesarios realizados		
3	Mediante el Software la información llegará con datos de cuando fue la última reparación, porcentaje de daño, material a utilizar y el costo promedio. Lo cual facilitará tomar una buena decisión.		
4	Se manejará un programa al cual tendrán acceso el Jefe de Operaciones y de Bodega, el mismo deberá ser actualizado		
5	Para mejorar el tiempo de las cotizaciones se realizaran vía mail previa llamada a los proveedores, se evitarán problemas para recibir pronto el fax		
6	Esta actividad ha mejorado su tiempo ya que será prioridad dar salida de los cheques para reparaciones		
7	Se utilizará Project para realizar los cronogramas de esta manera se presentará de forma clara, y de manera más ágil.		
8	Ya que todo está mejor organizado y se cuenta con un cronograma claro de actividades se dará la orden de empezar de inmediato con el trabajo, y se enviará un informe diario del avance realizado.		

SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
660	1101,275	46%	46%	Trimestral	1
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
575	965,417	86%	86%	Bimestral	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
85	135,858	40%	40%	Bimestral	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
6*85*1=510			6*135,858*1=815,148		

Elaborado por Autora

Tabla 114: Check List Ciudad Comercial El Recreo

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO			
CHECK LIST			
FECHA:		REALIZA INSPECCIÓN:	
PUNTOS DE LIMPIEZA	FRECUENCIA	HORA	NOVEDADES
Limpieza W.C.1			
Limpieza W.C.2			
Limpieza Ofic. Administración			
Limpieza bancas y columnas			
Limpieza área vestidores			
Limpieza de cenefas			
Limpieza de estructuras exteriores			
Limpieza de cerámica(fachada)			
Escaleras eléctricas			
Ascensor			
Puertas de accesos y servicios			
Coches para bebe			
Punto de información			
Garitas de salida parqueadero sur			
Limpieza parque lineal			
Muebles de estar			
Limpieza barrederas			
Limpieza plantas y macetas			
Limpieza coches de traperos y cont.			
Área contenedor de basura			
Pasamanos			
Limpieza áreas de servicio			
Piso corredores			
Limpieza gradas normales			
Limpieza de basura en la cubierta			
Estructuras interiores			
Recipientes de basura			
Alfombras de ingreso			
Observaciones:			
Elabora informe:			

Elaborado por Jorge Chicaiza

Ilustración 14: Cronograma de Actividades de Mantenimiento

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																														
OPERACIONES																														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																														
ACTIVIDADES	TIEMPO DE CONCLUSIÓN DE ACTIVIDADES																													
	(MES.....)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
.																														
.																														
.																														

F: _____
Administradora

F: _____
Jefe de Operaciones

Elaborado por Autora

Tabla 116: Diagramación Mejorada, Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo

		HOJA DE DIAGRAMACIÓN												
Proceso:	Administración de Eventos De Ciudad Comercial El Recreo			Fecha :	20/07/2009			Status:	Propuesto					
Código:	Pub - G3-001													
Objetivo:	Fortalecer la imagen de Ciudad Comercial El Recreo a través de la realización de eventos que muestren al centro comercial como un lugar divertido, novedoso que cada día atrae la visita de más gente.													
Alcance:	Desde	Detección de las necesidades del mercado, planificación del cumplimiento del objetivo												
	Hasta	Evento organizado y comunicado												
Entradas:	Detección de necesidades del mercado													
Salidas:	Realización del Evento													
Responsable:	Jefe de publicidad													
Frecuencia:	Bimensual						Volumen:	1						
Tiempo:	880						Costo:	2217,4375						
Eficiencia en Tiempo:	96,59%						Eficiencia en costos	97,72%						
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Publicidad, Administradora y Jefe Comercial	Detectan necesidades del mercado, realizan informe de las necesidades actuales del mercado, priorizan actividades								90		482,2		Se han fusionado dos actividades y mejorado ya que al priorizar actividades la presupuestación será mas real, para esto cada jefe de área se hará presente en la reunión son su respectivo informe documentado.
2	Administradora	Designa Presupuesto								20		35,72		Anteriormente se decía que la Jefe de Publicidad realizaba el presupuesto, pero esta es una actividad de la Administradora.
3	Jefe de Publicidad y Asistente de Publicidad	Se reúnen, e indica a la jefa y a su asistente la idea a realizar, el presupuesto designado y las directrices a ser tomadas en cuenta								30		160,7		Se han fusionado 4 actividades ya que se las realiza en una misma reunión, mediante una pizarra electrónica la cual irá indicando paso por paso a ser realizados y sus detalles
4	Asistente de Publicidad	Selecciona posibles proveedores									30	50,51		Ya que cuenta con una lista de posibles personas solo las selecciona de acuerdo a las necesidades

5	Asistente de Publicidad	Elabora cronograma de eventos y presenta cronograma de eventos		X									240	404,1	Se han fusionado dos actividades y se ha reducido el tiempo restando demoras e interrupciones, se lo elaborará mediante un formato preestablecido
6	Jefe de Publicidad	Aprueba cronograma de eventos		X									20	35,72	Tomará 5 minutos más para que en un futuro no existan cambios nuevamente
7	Asistente de Publicidad	Confirma a proveedores		X									30	50,51	Se dedicará de lleno a esta actividad por lo tanto el tiempo reduce, se confirma vía mail.
8	Asistente de Publicidad, Jefe de Operaciones y Jefe de Seguridad	Arma logística y seguridad del Evento		X									60	308,6	Se han fusionado dos actividades ya que es necesario reunir tanto al Jefe de Operaciones como al de Seguridad para optimizar tiempo y acordar mejor el plan
9	Asistente de Publicidad	Informa función a bodega y a supervisor de eventos		X									30	149,5	Se han fusionado estas dos actividades ya que se las puede realizar simultáneamente, se los convoca mediante los Motorola, tienen la orden de subir de inmediato a menos que ocurra un percance. Se realizará mantenimiento y reajuste de la señal de los radios Motorola para optimizar el tiempo de ubicar operarios.
10	Jefe de Publicidad y Asistente de Publicidad	Realizan plan de comunicación y aprueba plan de comunicación		X									180	624,5	Esta actividad se a fusionado y mejorado ya que tanto la jefa de publicidad como su asistente realizaran la actividad de esta forma se evitara malas elecciones y se optimizará en tiempo
11	Asistente de Publicidad	Da la orden para realizar material de publicidad		X									60	101	SN
12	Asistente de publicidad	Elabora circular de información para locales y para los clientes del centro comercial		X									20	33,67	Será necesario elaborar una circular muy llamativa acorde al evento para lo cual se utilizará Photo shop 2009
14	Atención al cliente	Realizan entrega de la circular del evento en cada local y vía mail		X									150	244,9	Es necesario poner al tanto de los eventos que se realizarán en el CC. De esta forma los locales podrán dar opciones de diversión a sus clientes

14	Atención al cliente	Realizan entrega de la circular del evento en cada local y vía mail	X						150		244,9	Es necesario poner al tanto de los eventos que se realizarán en el CC. De esta forma los locales podrán dar opciones de diversión a sus clientes
13	Jefe de Publicidad	Da inicio al evento	X						10		17,86	SN
TOTAL									850	30	2167	50,5
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
Mejora	7	Necesidades del mercado.- Identificar que es lo que busca el cliente, convertirse en aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.			Administración de espacios publicitarios				Cronograma de Eventos			
Fusión	14	Proveedores.- Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.			Gestión y obtención de canjes para premios				Plan de Comunicación			
Creación	3	Logística.- Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución			Elaboración del presupuesto anual				Circular			
Eliminación	2	Radio Motorola.- proporcionan soluciones sólidas, integradas, funcionales y adaptables para satisfacer las más estrictas exigencias de interconectividad y para utilizar en operaciones de misión crítica y de negocios										
		Pizarra Electrónica.- proyecta la imagen de la pantalla sobre una superficie, desde la que se puede controlar el ordenador, hacer anotaciones manuscritas sobre cualquier imagen proyectada, así como guardarlas, imprimirlas, enviarlas por correo electrónico y exportarlas a diversos formatos.										
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Andrea Cano S.		Ing. Paulina Fuentes				Ing. Paulina Fuentes						

Elaborado por Autora

Tabla 117: Mejoramiento, Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Administración de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo		
Responsable:	Jefe de Publicidad	Código:	Pub - G3-001
Entradas:	Detección de necesidades del mercado	Salidas:	Realización del Evento
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	La junta administrativa, se presentan a la reunión sin documentación que respalde su posición.		
2	Algunas detalles importantes no son tomados en cuenta.		
3	El Presupuesto a tomar en cuenta es poco flexible.		
4	Existen demoras para empezar a entablar en la reunión temas que competen.		
5	Existen variaciones y cambios en el cronograma de eventos que se está realizando		
6	En cuanto a la logística y la seguridad del evento siempre existen cambios ya que son dos actividades que se realizan simultáneamente		
7	A veces es difícil ubicar al personal operativo ya que la señal para las radios Motorola no cubre ciertos lugares		
8	Al realizar el plan de comunicación solo por la Asistente de Publicidad existen algunos desfases en presupuesto y en ciertas actividades		
9	Muchas veces no todos los locatarios saben de los eventos y pierden oportunidades de venta		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	La junta administrativa se presentará a la reunión con su respectivo informe y de ser el caso documentación de las situaciones que corresponda		
2	Como segundo paso en la reunión luego de exponer criterios, se procederá a priorizar actividades a ser tomadas en cuenta para mejorar		
3	Al ser el presupuesto designado por la administradora quien tiene mayor poder de decisión en cuanto a este tema, el presupuesto podrá reajustarse con cierto límite a las necesidades que demande un evento bien realizado.		
4	Se realizará cada reunión con ciertas políticas a ser tomadas en cuenta como: puntualidad, se empezará a tratar temas de inmediato, no existirán interrupciones menores.		
5	Contarán en las reuniones con la Pizarra electrónica con la cual es mucho más fácil exponer ideas en medios magnéticos y a la vez realizar cambios imprevistos. Y se contará con un cronograma preestablecido para eventos lo cual facilitará su realización		

6	Se reunirán el Jefe de Operaciones, Jefe de Seguridad y Asistente de publicidad para realizar el cronograma de logística y de seguridad lo cual optimizará tiempo y se obtendrá una mejor planificación.				
7	Se optimizará el mantenimiento de las antenas de frecuencia que permiten la comunicación mediante radios Motorola para poder mejorar la comunicación entre el personal de la Administración.				
8	El plan de comunicación será realizado por la Jefa de Publicidad y su Asistente en conjunto de esta manera será más preciso y se optimizará tiempo.				
9	Cada evento será perfectamente comunicado a cada uno de los locatarios del Centro Comercial a través de circulares informativas				
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1 492	3485,96	77%	80%	Mensual	Variable
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
880	2217,4375	97%	98%	Bimensual	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
612	1268,5225	20%	18%	Bimensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
6*612*1=3672			6*1268,5225*1=7611,135		

Elaborado por Autora

Tabla 118: Cronograma de Actividades de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO											
PUBLICIDAD											
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE EVENTOS DE CIUDAD COMERCIAL EL RECREO											
MES....											
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO				
FECHA:	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA				
Actividad											
LUGAR:											
HORA:											
FECHA:	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA				
TEMA:											
LUGAR:											
HORA:											
FECHA:	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA				
TEMA:											
LUGAR:											
HORA:											
FECHA:	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA				
TEMA:											
LUGAR:											
HORA:											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;"> F: _____ Administradora </td> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;"> F: _____ Jefe de Comercialización </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; vertical-align: top; padding-top: 20px;"> F: _____ Jefe de Publicidad </td> </tr> </table>								F: _____ Administradora	F: _____ Jefe de Comercialización	F: _____ Jefe de Publicidad	
F: _____ Administradora	F: _____ Jefe de Comercialización										
F: _____ Jefe de Publicidad											

Elaborado por Autora

Tabla 119: Plan de Comunicación de Eventos de Ciudad Comercial El Recreo

<p>CIUDAD COMERCIAL EL RECREO PUBLICIDAD PLAN DE COMUNICACIÓN DE EVENTOS DE CIUDAD COMERCIAL EL RECREO</p>						
Fecha de Inicio:						
Fecha de Finalización:			Responsable:			
N°	Medio	Proveedor	Cantidad	Costo U	Costo Total	Ubicación
1	TV					
2	Radio					
3	Prensa					
4	Vallas					
5	Buses					
6	Radio Interna					
7	Lonas					
8	Banners					
9	Volantes					
Total :						
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>F: _____ Administradora</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>F: _____ Jefe de Operaciones</p> </div> </div>						

Elaborado por Autora

Ilustración 15: Circular Informativa

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD CIRCULAR # XXXX
Fecha:
Introducción: Saludo
Informe de Actividad: Fecha de inicio de Campaña Fecha de terminación de Campaña Duración de Campaña: Temática de Campaña: Participación:
Despedida:
F: _____ Responsable

Elaborado por Autora

Tabla 120: Diagramación Mejorada, Administración del Plan de Mercadeo

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN															
Proceso:	Administración del Plan de Mercadeo					Fecha:	20/07/2009			Status:	Propuesto				
Código:	Pub - G3 - 002														
Objetivo:	Dar una buena funcionalidad al Plan de Mercadeo armado para cada año realizando una buena gestión del mismo y tener una buena organización de eventos.														
Alcance:	Desde	Revisión mensual del Plan de Mercadeo Elaborado													
	Hasta	Dar la orden de la producción de cada evento													
Entradas:	Plan de Mercadeo Aprobado														
Salidas:	Plan de Mercadeo Ejecutado														
Responsable:	Jefa de Comercialización														
Frecuencia:	Trimestral								Volumen:	1					
Tiempo:	1870					Costo:	3884,572								
Eficiencia en Tiempo:	90,37%					Eficiencia en costos	86,52%								
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de Publicidad	Revisa trimestralmente el plan de mercadeo										30	53,6	Este plan está electrónicamente guardado por lo tanto es más fácil revisar y priorizar, reduce tiempo	
2	Jefe de Publicidad	Elabora un Brief de Campaña										480	857,3	Se elabora un Brief mediante un formato preestablecido y digitalmente por lo tanto mejora el tiempo de esta actividad.	

3	Jefe de Publicidad	Elabora planificación de entrega de premios y determina presupuesto para premios basándose en uno previamente asignado		X							240	428,6	Se ha tomado en cuenta únicamente tiempo útil, y se a mejorado la actividad, ya que se basa en experiencias anteriores y pide que no exista ninguna interrupción.
5	Administradora, Jefa de Publicidad y Jefa de Comercialización	Analizan y aprueban idea de campaña (brief) y el presupuesto		X							60	321,5	Utilizan la pizarra electrónica por lo tanto las ideas aparecen claras es mucho más fácil su corrección y aprobación.
6	Jefe de Publicidad y Asistente de Publicidad	Desarrolla plan de medios, basándose en experiencias anteriores		X							120	416,4	Se toma tiempo útil y la ayuda de la Asistente con lo cual costará menos ya que se tomará menos tiempo
7	Asistente de Publicidad	Contrata medios		X							180	303,1	El tiempo de esta actividad reduce ya que se realiza un análisis mediante presupuestos enviados con anterioridad, la confirmación se la realiza vía mail
8	Jefe de Publicidad y Asistente de Publicidad	Realiza cita con agencia de publicidad para dar a conocer idea de la campaña y que hagan la creación de las piezas gráficas y el plan de medios para el desarrollo de la publicidad							X		120	416	Esta actividad se ha fusionado dando una sola la cual mediante la reunión se optimizará tiempo y costo se maneja pizarra electrónica facilita exposición de ideas.
9	Jefe de Publicidad	Aprueba piezas gráficas y plan de medios		X							60	107,2	Esta actividad se a fusionado el tiempo será más óptimo y se aprobará ambos temas a la vez, las piezas gráficas serán enviadas a la oficina en un CD, ya no se tendrá el problema al intentar abrir el archivo
10	Asistente de Publicidad	Realizan cronograma de Publicidad		X							480	808,2	SN
11	Jefe de Publicidad	Revisa, corrige y aprueba cronograma de publicidad							X		30	53,6	Se han fusionado dos actividades y se las ha mejorado por lo tanto el tiempo ha aumentado
12	Asistente de Publicidad	Explica y detalla informe de actividades a operarios		X							60	101	Se realizará una reunión con todos los involucrados se realizará una presentación muy clara y se definirán responsabilidades y actividades

13	Jefe de Publicidad	Da la orden de empezar la producción del evento								10	17,86	Una de las políticas de eventos será la de empezar un evento acorde al cronograma planificado.	
TOTAL										1690	180	3361	524
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS				
Mejora	7	Plan de Mercadeo. - coloca al consumidor en el centro de la organización esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa				Administración de Eventos			Brief de Campaña				
Fusión	4	Brief de Campaña. - Es toda la información que la empresa le envía a la agencia de Publicidad para que genere una comunicación				Gestión de Obtención de canjes para premios			Cronograma de Publicidad				
Creación	1	Plan de Medios. - Planificación de medios a utilizar para difundir un evento.				Elaboración del Presupuesto anual							
Eliminación	1	Pizarra Electrónica. - proyecta la imagen de la pantalla sobre una superficie, desde la que se puede controlar el ordenador, hacer anotaciones manuscritas sobre cualquier imagen proyectada, así como guardarlas, imprimirlas, enviarlas por correo electrónico y exportarlas a diversos formatos.											
		Piezas Gráficas. - Figuras gráficas a utilizar en una campaña publicitaria											
Elaborado por:			Supervisado por:						Autorizado por:				
Andrea Cano S.			Ing. Paulina Fuentes						Eco. Marielena Berrazueta				

Elaborado por Autora

Tabla 121: Mejoramiento, Administración del Plan de Mercadeo

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Administración del Plan de Mercadeo		
Responsable:	Jefe de Comercialización	Código:	Pub - G3 - 002
Entradas:	Plan de Mercadeo Aprobado	Salidas:	Plan de Mercadeo Ejecutado
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	Existen demoras al momento de revisar el plan de mercadeo aprobado		
2	El plan de entrega de premios sobrepasa el presupuesto		
3	Al momento de presentar el Brief existen discrepancias y algunas correcciones toma tiempo volver a arreglar y nuevamente exponer.		
4	Se envía la información de campaña vía mail y se realiza una reunión telefónica para explicar ciertos detalles, esto a la larga demora más el trámite ya que no siempre las ideas son bien receptadas.		
5	Al ser desarrollado el plan de medios solo por la Jefa de Publicidad le toma más tiempo y con las interrupciones del momento es más costosa el desarrollar esta actividad .		
6	La información de eventos muchas veces es enviada únicamente por mail. Al momento de realizar actividades existen errores.		
7	Existe retraso en la fecha de inicio del evento.		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	El plan de mercadeo estará archivado de manera digital, por lo tanto será más fácil revisar y priorizar		
2	Se basará en la planificación del presupuesto para realizar la planificación de premios, a demás se basa en experiencias anteriores		
3	La presentación del Brief se la realizará en la pizarra electrónica lo cual permitirá una exposición clara y la fácil aprobación y corrección de ciertos puntos		
4	Aunque toma un poco más de tiempo se realizará una cita en la Administración para explicar el fondo del evento y lo que se desea en piezas gráficas y que también diseñen plan de medios.		
5	Jefe de Publicidad y su asistente desarrollarán idea del plan de medios lo cual tomará menos tiempo, y agilizará la actividad.		
6	Asistente de Publicidad, convocará a los operarios involucrados en la actividad y les explicará mediante una exposición clara y detallada , en la cual definirá responsabilidades y actividades.		
7	Se implementará la política de realizar los eventos acorde al cronograma planificado para el mismo .		

SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
4655	8888,946	55%	51%	Trimestral	1
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1870	3884,572	90%	87%	Trimestral	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
2785	5004,374	35%	36%	Trimestral	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
4*2785*1=11140			4*5004,374*1=20017,496		

Elaborado por Autora

Ilustración 16: Brief de Campaña

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO DEPARTEMENTO DE PUBLICIDAD BRIEF DE CAMPAÑA # XXXX	
Fecha:	
Nombre de Campaña:	
Informe de Actividad:	
Fecha inicio:	Fecha Finalización:
Temática de la Campaña	
Objetivos:	
Premio :	
Mecánica:	
A quien va dirigida:	
Medios:	
Proveedores:	
Responsables:	
Presupuesto:	
F: _____ Jefe de Publicidad	

Elaborado por Autora

Tabla 122: Cronograma de Actividades de Publicidad

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																														
PUBLICIDAD																														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD DE CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																														
ACTIVIDADES	TIEMPO DE CONCLUSIÓN DE ACTIVIDADES																													
	(MES.....)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
.																														
.																														
.																														

F: _____
Jefe de Publicidad

F: _____
Administradora

Elaborado por Autora

Tabla 123: Diagramación Mejorada, Administración de los Espacios Publicitarios

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN														
Proceso:	Administración de los Espacios Publicitarios				Fecha:	20/07/2009				Status:	Propuesto			
Código:	COM - G4- 001													
Objetivo:	Vender los espacios publicitarios en las mejores condiciones para publicidad													
Alcance:	Desde	Detección de espacios publicitarios disponibles para la venta												
	Hasta	Salida del espacio vendido												
Entradas:	Espacios publicitarios detectados													
Salidas:	Espacios publicitarios vendidos y cobrados													
Responsable:	Jefe de Comercialización y Asesora Comercial													
Frecuencia:	Mensual								Volumen:	4				
Tiempo:	225								Costo:	373,801				
Eficiencia en Tiempo:	91,11%								Eficiencia en costos	90,62%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesora Comercial	Detecta espacios disponibles para la venta, revisa costo de espacios, oferta espacios	inico X							30		49,25		Se utilizará una vinculación entre el informe de espacios utilizados y el total de espacios publicitarios para la venta, de esta forma la Asesora realizará un análisis de cuales espacios están disponibles
2	Asesora Comercial	Llama y hace cita para ofrecer espacios	X							15		24,63		Se utilizará mail y se realizará llamadas mediante Media Ring desde el computador con lo cual se evita ver numero y marcar

3	Asesora Comercial	Concorre a cita, expone oferta hace cita en el centro comercial para indicar espacios	X						90	147,8	Utilizará una laptop para realizar la presentación de espacios mediante una forma dinámica por lo tanto sacará mayor provecho de sus citas.
4	Asesora Comercial	Indica espacios, brinda asesoría y pide autorización para la venta	X						40	65,67	Se preparará previamente el recorrido para optimizar tiempo, asesoría previa preparación, se pide autorización de venta vía mail la cual tendrá que ser inmediatamente contestada.
5	Jefa Comercial	Aprueba venta	X						15	26,79	SN
6	Asesora Comercial	Concreta venta pide al cliente que llene y firme reserva de espacios, pide también documentos de respaldo para la venta	X						15	24,63	Estos documentos se los pedirá vía mail a menos que requieran ser llenados en físico, de esta forma se optimiza material de oficina
7	Asesora Comercial	Realiza Memo de venta de espacio publicitario vendido, imprime una copia la hace firmar por Jefa Comercial, escanea y envía 3 copias por mail	X						10	16,42	Al realizar un archivo electrónico se mejora el tiempo y se optimiza en material de oficina
8	Jefa Comercial	Revisa y firma el memo							10	17,9	SN
9	Asesora Comercial	Da al cliente el asesoramiento de ingreso da autorización de ingreso e indica directrices	X						10	16,42	Se envían indicaciones vía mail. Mejora tiempo
10	Jefa de Seguridad	Controla ingreso							5	8,6	SN
11	Asesora Comercial	Da autorización de salida	X						10	16,42	SN
12	Jefe de Seguridad	Controla salida							5	8,6	SN

				TOTAL	205	20	338,7	35,1
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS				
Mejora	4	Reserva de Espacio. - Documento que respalda que un espacio está reservado para una actividad.	Facturación de Espacios Comercializados	Solicitud de Reserva de Espacio				
Fusión	21	Vincular. - Unir, atar, articular, enlazar esfuerzos, trabajos y objetivos.	Gestión de Mantenimiento Preventivo	Memo				
Creación	1	Espacios para publicidad. - Ciertos espacios designados por su ubicación estratégica para publicidad.	Elaboración del Presupuesto Anual	Solicitud de ingreso y salida				
Eliminación	1	Media Ring. - Una de las alternativas para llamadas por la red Hay dos tipos de llamadas: de PC a PC y de PC a un aparato telefónico convencional, esta último realiza media ring.						
		Archivo Electrónico. - para Gestión Documental optimizan el registro, almacenamiento y recuperación de esta información basada en documentos con múltiples contenidos, a la vez que establecen mecanismos de control de acceso, distribución y destrucción de documentación obsoleta.						
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:				
Andrea Cano S.		Ma. Isabel Núñez		Eco. Marielena Berrazueta				

Elaborado por Autora

Tabla 124: Mejoramiento, Administración de Espacios Publicitarios

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Administración de Espacios Publicitarios		
Responsable:	Jefe de Comercialización y Asesora Comercial	Código:	COM -G4- 001
Entradas:	Espacios publicitarios detectados	Salidas:	Espacios publicitarios vendidos y cobrados
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	No se lleva un documento adecuado que permita saber que espacios están libres y en qué temporada		
2	Al momento de conseguir nuevos clientes y citas para concretar nuevas ventas existe demora en interrupción al realizar llamadas convencionales.		
3	No se lleva un buen control de los espacios disponibles para la venta. Muchas veces se ofrece uno que ya está ocupado.		
4	El archivo físico es demasiado grande, existe demora en pedir que se llene la solicitud de reserva en la oficina.		
5	Existen desperdicios de papel por datos no bien colocados,		
6	Se imprimen 4 copias de momos de venta para hacerlas firmar y entregar a los involucrados en el proceso.		
7	Las políticas para ocupar espacios dentro del CC. A veces son pasadas por alto en ciertas ventas		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	Se utilizará una vinculación entre el informe de espacios utilizados y el total de espacios publicitarios para la venta, de esta forma la Asesora realizará un análisis de cuales espacios están disponibles		
2	Se utilizará mail y se realizará llamadas mediante Media Ring desde el computador con lo cual se evita ver numero y marcar		
3	Se preparará previamente el recorrido para optimizar tiempo, asesoría previa preparación, se pide autorización de venta vía mail la cual tendrá que ser inmediatamente contestada.		
4	Estos documentos se los pedirá vía mail a menos que requieran ser llenados en físico, de esta forma se optimiza material de oficina		
5	Se realizará un archivo electrónico se mejora el tiempo y se optimiza en material de oficina		
6	Se imprimirá un solo memo de venta se lo hará firmar y se lo escaneará para ser enviado vía mail a cada uno de los involucrados.		
7	Se enviará las políticas y reglamentos de uso de espacio vía mail para respaldo.		

SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
543	896,16	58%	58%	Mensual	4
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
225	373,801	91%	91%	Mensual	4
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
318	522,359	33%	33%	Mensual	4
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
12*318*4= 15264			12*522,359*4=25073,232		

Elaborado por Autora

Tabla 126: Memo de Venta

MEMORANDUM No	XXX
PARA:	MARCO AGUIRRE Contador
DE:	MARIA ISABEL NUÑEZ Directora de Comercialización
FECHA:	
ASUNTO:	ESPACIOS COMERCIALIZADOS
1. ESPACIO PROMOCIONAL	
TOTAL FACTURAR+ IVA:	
I ETAPA,	
II ETAPA	
FORMA DE PAGO	
RAZON SOCIAL:	
RUC:	
TELÉFONO:	
DIRECCIÓN:	
TIPO DE ESPACIO:	
ETAPA:	
UBICACIÓN:	
DESTINO:	
AREA:	
TIEMPO DE PERMANENCIA	
PLAZO DEL CONTRATO:	
SOLICITADO POR:	
E-MAIL:	
NEGOCIADO POR:	
TOTAL INGRESO:	
I ETAPA + IVA	
II ETAPA + IVA	
III ETAPA + IVA	
Atentamente,	
MARIA ISABEL NUÑEZ	
DIRECTORA DE COMERCIALIZACIÓN	ASESORA COMERCIAL
C.C: Contabilidad Comercialización	

Elaborado por Adriana Quiguango

Tabla 127: Autorización de Ingreso y Salida de Publicidad



EL RECREO
...somos el Sur

AUTORIZACIÓN INGRESO STAND PROMOCIONAL Y MATERIAL POP

Estimado Cliente:

Previa a esta autorización, usted deberá acercarse a nuestro Centro Comercial para verificar la ubicación del espacio con el personal de ventas.

Fecha: _____
 Empresa Solicitante: _____
 Actividad: _____

Área: _____
 Nombre de la persona solicitante responsable: _____ C.I.: _____
 No De personas (Especificar Nombre y C.I.)

	Nombres	C.I.
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____
7	_____	_____
8	_____	_____
9	_____	_____
10	_____	_____

Ubicación: _____
 Tiempo de montaje: _____ Tiempo de desmontaje: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de ingreso: _____
 Hora de entrada: _____ Hora de entrada: _____
 Hora de salida: _____ Hora de salida: _____

Yo _____ como representante de la Empresa _____
 acepto cumplir las normas del Centro Comercial y asumir los daños que pueda ocasionar a terceros por el trabajo que voy a realizar.

Recuerde que todo trabajo se realiza antes de las 10:00 o luego de las 20:00, por motivos de seguridad se permite el ingreso hasta las 21:00

FIRMA _____ **FIRMA AUTORIZADA (y Sello CCR)** _____
 C.I. _____

* Nota: Presente esta autorización adjunto con C.I. c.c. Seguridad

ACTIVIDADES BTL, VOLANTEOS, SAMPLING

Nro. De Personas _____
 Corredores asignados _____
 Actividad _____

_____ **FIRMA AUTORIZADA (y Sello CCR)**

Tabla 128: Diagramación Mejorada, Gestión de Entrega de Premios

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN														
Proceso:	Gestión de Entrega de Premios				Fecha:	20/07/2009		Status:	Propuesto					
Código:	COM - G4 - 002													
Objetivo:	Obtener premios en forma de canjes													
Alcance:	Desde	Planificación de entrega de premios												
	Hasta	Entrega del premio												
Entradas:	Necesidad de premiar a los clientes													
Salidas:	Premios entregados, fomentar la credibilidad y fidelidad con los clientes													
Responsable:	Jefe de Publicidad y de Comercialización													
Frecuencia:	Anual							Volumen:	3					
Tiempo:	720				Costo:	1978,88								
Eficiencia en Tiempo:	75,00%				Eficiencia en costos	84,37%								
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Publicidad	Hace la planificación de entrega de premios								240		428,6		Se basará en un formato preestablecido, y lo realizará en una hoja electrónica la cual vaya arrojando resultados en cuantos a los costos a utilizar. Se mejora el tiempo
2	Administradora, Jefe de Publicidad y Jefe de Comercialización	Analizan la planificación de entrega de premios, realizan correcciones aprueban presupuesto, aprueban planificación de entrega de premios								120		643		Se utiliza para la exposición del la pre planificación la pizarra electrónica con la cual se podrá exponer forma más rápida y clara, será fácil realizar correcciones y tener el costo total de la actividad

3	Jefe de Comercialización	Revisa posibles empresas para realizar canjes en su cartera de posibles clientes, hace una preselección y envía información a su asistente	X							60	107	Utilizará cartera de posibles clientes actualizada con anticipación.	
4	Asistente de Comercialización	Actualiza datos y contacta empresas	X							60	101	Actualiza la información y realiza llamadas mediante el sistema electrónico de llamadas	
5	Jefe de Comercialización	Realiza citas, concurre a citas, expone oferta de canje y concreta negociación	X							120	214,3	Se expone oferta de manera digital, se dirige a citas en taxi por lo tanto no pierde tiempo en el parqueo mejora tiempo.	
6	Asistente de Comercialización	Modifica contrato de canje								30	50,5	SN	
7	Mensajero	Lleva a hacer firmar contrato								60	98	SN	
8	Administradora	Firma contrato	X							5	8,93	SN	
9	Jefa de Publicidad	Recibe objeto del canje	X							30	53,58	Se recibirá el objeto del canje mediante documento notariado y en físico en el CC. Lo cual optimiza tiempo.	
10	Jefa de Comercialización	Entrega espacio del canje	X							15	26,79	El espacio objeto del canje se lo entrega indicando lugar a ocupar no toma mayor tiempo	
11	Jefe de Publicidad	Realiza cronograma de entrega de premios, da directrices al personal de apoyo	X							60	107,2	Se realizará un cronograma utilizando Project, lo cual reducirá el tiempo de realización de este cronograma	
12	Jefe de Publicidad	Da inicio a la campaña en la cual se entregará el premio	X							10	17,86	SN	
13	Atención al cliente	Recepta facturas y realiza canje por cupones para participar	X							10	16,33	SN	
14	Administradora, Jefe de Publicidad y Jefe de Comercialización	Realizan sorteo	X							60	321,5	SN	
15	Secretaria Recepcionista	Llama a informar a los ganadores	X							10	16,37	Mediante llamada electrónica y vía mail. Reduce tiempo	
	Jefe de Publicidad	Hace confirmación de ganancia del premio	X							20	35,72	SN	
	Jefe de Comercialización	Envía a notariar entrega								30	53,6	SN	
16	Administradora, Jefe de Publicidad y Jefe de Comercialización	Entregan premio	fin							20	107,2	SN	
TOTAL										540	180	1670	309

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
Mejora	10	Canje.- En la diplomacia, la milicia y el comercio, cambio, trueque o sustitución.	Administración de espacios Comercializados	Planificación de Entrega de Premios
Fusión	8	Cupón.- Parte que se corta de un anuncio, invitación, bono, etc., y que da derecho a tomar parte en concursos, sorteos, o a obtener una rebaja en las compras.	Administración de eventos	Contrato
Creación	0	Notarizar.- Hecho o autorizado por notario.	Facturación de espacios Comercializados	
Eliminación	1	Premios.- Recompensa que se otorga en rifas, sorteos o concursos.	Planificación del Presupuesto Anual	
		Hoja Electrónica,- utilitario para hacer cálculos o planillas de trabajo, también contiene gráficos		
		Pizarra Electrónica.- proyecta la imagen de la pantalla sobre una superficie, desde la que se puede controlar el ordenador, hacer anotaciones manuscritas sobre cualquier imagen proyectada, así como guardarlas, imprimirlas, enviarlas por correo electrónico y exportarlas a diversos formatos.		
		Media Ring.- Una de las alternativas para llamadas por la red Hay dos tipos de llamadas: de PC a PC y de PC a un aparato telefónico convencional, esta último realiza media ring.		
		Archivo Digital.- la computadora para crear documentos, audio, video o imágenes, esta se almacena de forma digital, es decir, cada elemento se representa con una cadena de ceros y unos denominados bits.		
		Project.- creado para asistir a los administradores de proyectos en el diseño de planes, asignación de recursos a tareas, rastreo de progresos y análisis de cargas de trabajo		
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:
Andrea Cano S.		Eco. Ma. Isabel Núñez		Eco. Marielena Berrazueta

Elaborado por Autora

Tabla 129: Mejoramiento, Gestión de Entrega de Premios

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Gestión de Entrega de Premios		
Responsable:	Jefe de Publicidad y de Comercialización	Código:	COM - G4- 002
Entradas:	Necesidad de premiar a los clientes	Salidas:	Premios entregados, fomentar la credibilidad y fidelidad con los clientes
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	Al realizar la planificación de entrega de premios se utiliza mucho tiempo ya que existen interrupciones y no se cuenta con un formato que permita agilizar esta actividad.		
2	No se cuenta con el material idóneo para revisar y realizar correcciones para el plan de entrega de premios propuesto por el Área de Publicidad.		
3	En la cartera de posibles clientes para realizar canjes existen datos obsoletos		
4	Se realiza una cita afuera del CC. Para recibir el objeto del canje toma mayor tiempo		
5	Existen demoras e interrupciones el cronograma no siempre es bien utilizado.		
6	Toma tiempo el contactar a las personas acreedoras de los premios.		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	Se basará en un formato pre establecido, y lo realizará en una hoja electrónica la cual vaya arrojando resultados en cuantos a los costos a utilizar. Se mejora el tiempo		
2	Se utiliza para la exposición del la pre planificación la pizarra electrónica con la cual se podrá exponer forma más rápida y clara, será fácil realizar correcciones y tener el costo total de la actividad		
3	Actualiza la información y realiza llamadas mediante el sistema electrónico de llamadas		
4	Se recibirá el objeto del canje mediante documento notariado y en físico en el CC. Lo cual optimiza tiempo.		
5	Se realizará un cronograma utilizando Project, lo cual reducirá el tiempo de realización de este cronograma		
6	Mediante llamada electrónica y vía mail se reduce tiempo en la contactación de las personas acreedoras de los premios		

SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
2130	4720,33	50%	45%	Anual	3
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
720	1978,88	75%	84%	Anual	3
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1410	2741,45	25%	39%	Anual	3
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
1*1410*3=4230			1*2741,45*3=8224,35		

Elaborado por Autora

Ilustración 17: Planificación de Entrega de Premios

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD PLANIFICACIÓN ENTREGA DE PREMIOS	
Fecha:	
Nombre de Campaña:	
Fechas inicio DE Campaña :	Fechas Finalización de Campaña y día de entrega:
Hora:	
Lugar:	
Medios:	
Responsable:	
Decoración del Espacio:	
Mecánica de Entrega:	
F: _____ Jefe de Publicidad	

Elaborado por Autora

Ilustración 18: Convenio de Presencia Publicitaria

CONVENIO DE PRESENCIA PUBLICITARIA	
En la ciudad de Quito, al día _____, se conviene celebrar el presente convenio publicitario entre _____ y CIUDAD COMERCIAL EL RECREO , al tenor de las siguientes cláusulas:	
PRIMERA .- COMPARECIENTES :	
SEGUNDA .- ANTECEDENTES :	
TERCERA.- OBJETO:	
CUARTA.- PRECIO:	
QUINTA .- PLAZO :	
SEXTA.- OBLIGACIONES:	
SÉPTIMA .- CESION Y SUBCONTRATACIÓN :	
OCTAVA .- ETICA:	
NOVENA .- CONFLICTO DE INTERESES:	
DECIMA .- CONFIDENCIALIDAD:	
DECIMO PRIMERA.- MARCAS:	
DECIMO SEGUNDA .- INCUMPLIMIENTO:	
DECIMO TERCERA.- DIVISIBILIDAD:	
DECIMO CUARTA.- DOMICILIO Y TRAMITE:	
DECIMO QUINTA.- ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN:	
XXXXXXXXXXXXXXXXX	CIUDAD COMERCIAL EL RECREO
_____ GERENTE GENERAL	_____ ECO. MARIELENA BERRAZUETA

Elaborado por Autora

Tabla 130: Diagramación Mejorada, Facturación de Espacios Comercializados

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN													
Proceso:	Facturación de Espacios Comercializados				Fecha :	20/07/2009		Status:	Propuesto				
Código:	COM- G4 - 003												
Objetivo:	Facturar los ingresos por venta de espacios comercializados												
Alcance:	Desde	Recepción de documentos necesarios para facturar											
	Hasta	El cobro de la factura											
Entradas:	Venta del Servicio o espacio												
Salidas:	Informe de facturas emitidas o cobradas												
Responsable:	Jefa de Comercialización y Asistente de Contabilidad 3												
Frecuencia:	Mensual				Volumen:	4							
Tiempo:	210				Costo:	347,2015							
Eficiencia en Tiempo:	80,95%				Eficiencia en costos	81,14%							
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO			
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesora Comercial	Entrega memo con información de la venta de espacios para publicidad y documentos de respaldo								5		8,209	
2	Asistente de Contabilidad 3	Recepta documentos e ingresa al sistema, realiza la factura y la imprime								10		16,37	

3	Asistente de Contabilidad 3	Archiva documentos y entrega factura a tesorería								10		16,4	Se llevará un archivo digital de esta forma se optimizará en tiempo y material de oficina
4	Asesora Comercial	Gestiona Cobro a clientes contratantes de espacios para publicidad								10		16,42	Se envía la factura escaneada para gestionar cobro en la empresa contratante del servicio
5	Tesorera	Cobra factura								15		25,26	SN
6	Asistente de Contabilidad 3	Realiza informe y lo presenta a la Jefa de Comercialización								30		49,12	Se utilizará un programa que permita vincular la hoja de informe con la facturación realizada, con el informe se mantendrá actualizado, y los pagos también serán inmediatamente registrados, arrojando cartera vencida al instante. Asistente realizará un análisis de estos resultados
7	Jefa de Comercialización	Revisa informe, y envía cuentas por cobrar a la Asesora Comercial								30		49,1	Se han fusionado dos actividades ya que pueden ser efectuadas en el mismo tiempo sin necesidad de fragmentarse. Vía mail.
8	Asesora Comercial	Realiza gestión de cobro de cartera vencida								60		98,51	La gestión de cobro será gestionada vía mail y mediante llamada telefónica se mejorará el tiempo ya que se envía un mensaje prediseñado para estos casos.
9	Jefa de Comercialización	Toma decisiones sobre espacios no pagados en el plazo								15		26,79	SN
10	Asesora Comercial	Realiza acciones previa autorización sobre espacios publicitarios en mora								30		49,25	Se utilizará la Motorola dando de inmediato la orden al Supervisor para que realice acciones.
TOTAL										170	40	281,7	65,5

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
Mejora	3	Documentos de respaldo. - Documento que brinda . Apoyo, protección, garantía a una negociación.	Administración de Espacios Publicitarios	Memo
Fusión	14	Espacios para publicidad. - Ciertos espacios designados por su ubicación estratégica para publicidad.	Gestión de Canje para Obtener Premios	Informe de Facturación
Creación	0	Intranet. - es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir de forma segura cualquier información o programa del sistema operativo	Elaboración del Presupuesto Anual	Gestión de Cobro
Eliminación	3	Archivo Digital. - la computadora para crear documentos, audio, video o imágenes, esta se almacena de forma digital, es decir, cada elemento se representa con una cadena de ceros y unos denominados bits.		
		Vincular. - Unir, atar, articular, enlazar esfuerzos, trabajos y objetivos.		
		Radio Motorola. - proporcionan soluciones sólidas, integradas, funcionales y adaptables para satisfacer las más estrictas exigencias de interconectividad y para utilizar en operaciones de misión crítica y de negocios		
		Cartera Vencida. - Listado de nombres de empresas o contratantes del servicio en mora.		
		Gestión de Cobro. - Actividades que se realizan para obtener el pago por un producto o servicio vendido.		
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:
Andrea Cano S.		Eco. Ma. Isabel Núñez		Eco. Ma. Isabel Núñez

Elaborado por Autora

Tabla 131: Mejoramiento, Facturación de Espacios Comercializados

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Facturación de Espacios Comercializados		
Responsable:	Jefa de Comercialización y Asistente de Contabilidad 3	Código:	COM-G4-003
Entradas:	Venta del Servicio o espacio	Salidas:	Informe de facturas emitidas o cobradas
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	Existen errores en los memos, existe demora en la entrega de estos documentos, se utilizan muchas hojas de papel		
2	Existen errores de tipeo, el sistema es demasiado lento en esta computadora obsoleta.		
3	Archiva documentos, llega a tener un archivo demasiado grande difícil de revisar.		
4	Existe demora en el envío de la factura para realizar el cobro.		
5	Existe demora en la entrega del informe de gestión de cobro. Muchas veces no cuadra con las cuentas del registro de la Jefa Comercial		
6	Es difícil obtener una respuesta ágil de parte de las empresas contratantes en mora		
7	Existen problemas entre el contratante y la asistente de ventas, muchas veces las acciones no son tomadas de inmediato.		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	Se realizará la entrega de memos de manera digital utilizando intranet, se optimizará tiempo y recursos físicos		
2	Se han fusionado cuatro actividades, al recibir los datos de manera digital solo los copia y pega en el documento de la factura, se evitan errores y se hace de manera rápida, la computadora será actualizada no tendrá el problema de colgarse cada vez que se desea imprimir la factura.		
3	Se llevará un archivo digital, con la cual se optimizará tiempo y recursos físicos.		
4	Se enviará vía mail, de manera escaneada la factura a la empresa contratante para agilizar trámites de cobro.		
5	Se utilizará un programa que permita vincular la hoja de informe con la facturación realizada, con el informe se mantendrá actualizado, y los pagos también serán inmediatamente registrados, arrojando cartera vencida al instante. Asistente realizará un análisis de estos resultados		

6	La gestión de cobro será realizada vía mail y mediante llamada telefónica se mejorará el tiempo ya que se envía un mensaje prediseñado para estos casos.				
7	Se utilizará la Motorola dando de inmediato la orden al Supervisor para que realice acciones.				
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
755	1584,78	65%	57%	Mensual	Varia
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
210	347,2015	81%	81%	Mensual	4
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
545	1237,5785	16%	24%	Mensual	4
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
12*545*4=261 60			12*1237,5785*4=59403,768		

Elaborado por Autora

Tabla 132: Memo de Venta

MEMORANDUM No	XXX
PARA:	MARCO AGUIRRE Contador
DE:	MARIA ISABEL NUÑEZ Directora de Comercialización
FECHA:	
ASUNTO:	ESPACIOS COMERCIALIZADOS
1. ESPACIO PROMOCIONAL	
TOTAL FACTURAR+ IVA:	
I ETAPA,	
II ETAPA	
FORMA DE PAGO	
RAZON SOCIAL:	
RUC:	
TELÉFONO:	
DIRECCIÓN:	
TIPO DE ESPACIO:	
ETAPA:	
UBICACIÓN:	
DESTINO:	
AREA:	
TIEMPO DE PERMANENCIA	
PLAZO DEL CONTRATO:	
SOLICITADO POR:	
E-MAIL:	
NEGOCIADO POR:	
TOTAL INGRESO:	
I ETAPA + IVA	
II ETAPA + IVA	
III ETAPA + IVA	
Atentamente,	
MARIA ISABEL NUÑEZ	
DIRECTORA DE COMERCIALIZACIÓN	ASESORA COMERCIAL
C.C: Contabilidad Comercialización	

Elaborado por Adriana Quiguango

Tabla 133: Informe de Facturación Espacios Comunes

ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO									
ESPACIOS COMERCIALIZADOS									
INFORME DE FACTURACIÓN									
ESPACIOS I ETAPA									
ESPACIO FÍSICO OTORGADO	FECHA	MEMO	CLIENTE	PAGO	MES	VALOR	IVA	TOTAL	ESTADO
				TOTAL					
				EFFECTIVO I					
				CANJE I					
ESPACIOS II ETAPA									
ESPACIO FÍSICO OTORGADO	FECHA	MEMO	CLIENTE	PAGO	MES	VALOR	IVA	TOTAL	ESTADO
				TOTAL					
				EFFECTIVO II					
				CANJE II					
ESPACIOS III ETAPA									
ESPACIO FÍSICO OTORGADO	FECHA	MEMO	CLIENTE	PAGO	MES	VALOR	IVA	TOTAL	ESTADO
				TOTAL					
				EFFECTIVO III					
				CANJE III					
TOTAL I ETAPA									
TOTAL II ETAPA									
TOTAL III ETAPA									
TOTAL EFFECTIVO									
TOTAL CANJE									
TOTAL									

Mejorado por Autora

Tabla 135: Diagramación Mejorada, Facturación de Alícuotas

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN														
Proceso:	Facturación de Alícuotas				Fecha:	20/07/2009				Status:	Propuesto			
Código:	COM - G4- 004													
Objetivo:	Facturar los ingresos por venta del servicio de Administración de Ciudad Comercial El Recreo a los locatarios													
Alcance:	Desde	Facturar alícuota de acuerdo al proporcional del área ocupada												
	Hasta	Cobro de la factura												
Entradas:	Necesidad de cobrar servicio													
Salidas:	Servicio Cobrado													
Responsable:	Jefe de Contabilidad y Asesor Contable 2													
Frecuencia:	Mensual								Volumen:	1				
Tiempo:	245								Costo:	412,5065				
Eficiencia en Tiempo:	95,92%								Eficiencia en costos	95,92%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Contable 2	Hace revisión de la alícuota a cobrar a cada local, proporcional a su área								60		101		Se han reducido las actividades en las que participa la administradora ya que estas funciones las realiza solo al principio de año cuando hay que definir alícuota
2	Asistente Contable 2	Transcribe datos en cada factura								80		134,7		Al tener un archivo digital lo único que hará es copiar y pegar así se evitara errores y se optimizará el tiempo
3	Asistente Contable 2	Emita cada factura e imprime								80		134,7		Emitirá cada factura y la imprimirá, contará con una computadora con sistema actualizado no tendrá problemas con la misma, programa eFlex erp actual
4	Asistente Contable 2	Envía la factura a tesorería									5	8,42		Toma todas las facturas y las entrega en tesorería

5	Tesorero	Cobra factura e ingresa al sistema el cobro efectuado						15	25,26	Se utilizará el programa eflex erp actualizado el cual es más ágil que el anterior	
6	Tesorero	Archiva documento de respaldo							5	8,42	SN
7	Asistente Contable 2	Elabora informe						55	92,6	SN	
8	Asistente Contable 2	Envía informe a Jefe de Contabilidad						5	8,419	SN	
TOTAL								235	10	395,7	16,8
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS				
Mejora	5	Alicuota.- proporcional. cantidad que se halla contenida en otra, un número exacto de veces		Presupuesto Anual			Formato de alícuotas por local				
Fusión	2	eFlex ERP.- brinda soporte informático a las tareas de contabilidad general y presupuesto, compras, stock, cuentas a pagar y a cobrar, tesorería, activo fijo, impuestos e información de gestión		Administración de Recursos Humanos			Factura				
Creación	2	Archivo Digital.- la computadora para crear documentos, audio, video o imágenes, esta se almacena de forma digital, es decir, cada elemento se representa con una cadena de ceros y unos denominados bits.		Planificación Operativa							
Eliminación	5										
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:						
Andrea Cano S.		Marco Aguirre			Eco. Marielena Berrazueta						

Elaborado por Autora

Tabla 136: Mejoramiento, Facturación de Alícuotas

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:		Facturación de Alícuotas			
Responsable:		Jefe de Contabilidad y Asesor Contable 2	Código:	COM- G4 - 004	
Entradas:		servicio	Salidas:	Servicio Cobrado	
PROBLEMAS DETECTADOS					
1	La administradora determina alícuota de acuerdo al tamaño de cada local				
2	Existen errores de tipeo en la facturación por lo cual muchas veces vuelve a repetir el proceso desde el inicio.				
3	El sistema de contabilidad es demasiado pesado lo que hace que la computadora y los equipos se vuelvan lentos.				
SOLUCIONES PROPUESTAS					
1	Se han reducido las actividades en las que participa la administradora ya que estas funciones las realiza solo al principio de año cuando hay que definir alícuota				
2	Al tener un archivo digital lo único que hará es copiar y pegar así se evitarán errores y se optimizará el tiempo				
3	Este departamento contará con equipos actualizados se eliminarán problemas de lentitud y de impresión, programa eFlex erp actual				
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1910	3310,45	33%	34%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
245	412,5065	96%	96%	Mensual	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1665	2897,9435	63%	62%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
12*1665*1=19980			12*2897,9435*1=34775,322		

Elaborado por Autora

Ilustración 19: Factura Ciudad Comercial El Recreo



EL RECREO
CIUDAD COMERCIAL

FACTURA No. 001-001- 0040835
CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

R.U.C.: 1791368770001

EL RECREO EL RECREO, AV. PEDRO VICENTE MALDONADO S11-122
TELEFONOS: 2666500 / 501 / 502 • FAX: 2666278
QUITO - ECUADOR

AUTORIZACION SRI No. 1105730637
VALIDO PARA SU EMISION HASTA MAYO DEL 2009
FECHA DE EMISION: 08/05/2009 **40835**

LOCAL No. § TELEFONO: 2505555

ESTABLECIMIENTO: § CORPIDE CORPORACION PUBLICITARIA INTEGRAL

PROPIETARIO/DEUDOR: § R.U.C.: 1790709671001

FECHA VENCIMIENTO: § 08/05/2009

DIRECCION: § GONZALEZ SUAREZ N 27-317

CONCEPTOS	VALOR
AUP-PIRI I-00001 CONCESION ESPACIO COMUNAL ETAPA 4	200.00

IMPORTANTE: SI ESTA FACTURA NO ES CANCELADA A LA FECHA DE SU VENCIMIENTO CAUSARA INTERESES Y MULTAS POR MORA DE ACUERDO A LOS ARTICULOS NOVENO Y VIGESIMO DEL REGLAMENTO INTERNO DE C.C. EL RECREO, LA TASA DE INTERES SERA LA MISMA QUE RIGE EN EL SECTOR BANCARIO AL MOMENTO DEL PAGO.

SUB - TOTAL	200.00
VALOR POR INTERESES	24.00
TOTAL A PAGAR ¹² I.V.A. %	24.00



EL RECREO
CIUDAD COMERCIAL

ADMINISTRACION C.C. EL RECREO

FIRMA _____

CONFORME: PROP _____

FES/RECLUDOR S.A. 1792094886901, AUT. SRI 6408, FECHA DE IMPRESION: 2008/MAY/15 * 36702489 TOPV® * CANT. 6000 DEL 36001 AL 42800 *

Tabla 138: Diagramación Mejorada, Contratación y Administración del Recurso Humano

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN															
Proceso:	Contratación y Administración del Recurso Humano					Fecha:	20/07/2009			Status:	Propuesto				
Código:	ADM - H1 - 001														
Objetivo:	Dotar a la organización de personal capacitado para realizar sus funciones y dar un buen trato a los empleados														
Alcance:	Desde	Detección de necesidades de personal													
	Hasta	Actualización de nómina													
Entradas:	Necesidad de personal nuevo														
Salidas:	Contrato del personal firmado y en rol de pagos														
Responsable:	Administradora y Asistente de Contabilidad 1														
Frecuencia:	Anual					Volumen:	1								
Tiempo:	1230					Costo:	2161,44								
Eficiencia en Tiempo:	95,53%					Eficiencia en costos	95,72%								
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Administradora	Detecta y recibe sugerencias de necesidad de personal										30	53,58	Esta actividad se ha mejorado ya que también la administradora es la que se encarga de receptor sugerencias de otros departamentos	
2	Administradora	Analiza necesidad y solicita archivo de posibles aspirantes										30	53,58	Esta actividad ha mejorado ya que la administradora junto con el responsable del área que requiere nuevo personal analizarán la posibilidad, mediante archivo digital	
3	Secretaria	Consulta archivo de referidos y facilita información de postulantes a asistente de contabilidad 1										80	131	Se han unido estas dos actividades ya que se las puede realizar en el mismo tiempo y el tiempo ha mejorado sin interrupciones, revisando el archivo digitalizado	

4	Asistente de Contabilidad 1	Depura candidatos							20	33,7	Los candidatos serán depurados a través de un sistema de calificación el cual arrojará como resultado los aspirantes con mas alta calificación.
5	Administradora	Realiza Preselección	X						20	35,72	Administradora realiza la preselección mediante un segundo sistema de calificación más estricto mejorando el tiempo
6	Secretaria	Realiza llamadas para entrevistas	X						60	98,23	Se realizará la confirmación de entrevistas vía telefónica y vía email, el tiempo se mejorará ya que la secretaria contará con un programa (Media Ring) el cual realiza las llamadas telefónicas desde el computador
7	Administradora	Realiza Entrevista	X						120	214,3	SN
8	Administradora	Aprueba personal nuevo	X						60	107,2	Después de las entrevistas se revisarán las calificaciones arrojadas por el sistema y se hará un pequeño análisis.
9	Secretaria	Comunica a aprobados	X						15	24,56	Se realizará esta actividad via email, para lo cual los entrevistados serán avisados después de la entrevista para que estén atentos.
10	Administradora	Capacita al nuevo empleado	X						720	1286	Se realizará la capacitación con una previa planificación, se contará con archivos digitales para facilitar esta actividad y mejorar su tiempo
11	Asistente de Contabilidad 1	Archiva documentos del contratado, realiza y hace firmar nuevo contrato y los envía a legalizar 3 originales							20	33,7	Se han unido tres actividades ya que se refieren a la misma causa y se puede realizar en menor tiempo, el contrato se lo envía por mail lo cual agiliza el proceso, el contrato estará vinculado a la nómina por lo tanto se modificará al mismo tiempo que se ingresen los datos a nómina.
12	Asistente de Contabilidad 1	Recepta dos contratos, entrega uno al interesado el otro lo archiva							15	25,3	SN
13	Administradora	Pone en ejecución contrato	X						5	8,93	SN

14	Asistente de Contabilidad 1	Asegura empleados, suscribe a ciertos beneficios y lleva rol de pagos	X						5	8,419	En el momento en que se ingresan los datos a nómina, los beneficios estarán vinculados es decir esta actividad toma el tiempo solo de la revisión	
15	Asistente de Contabilidad 1	Gestiona prestamos	X						30	50,51	SN	
16	Asistente de Contabilidad 1	Actualiza nómina	X						30	50,51	La asistente de contabilidad 1 tendrá muy claro los pasos a seguir para ingresar datos a nómina se manejaran hojas de datos electrónicas lo cual facilita la actividad.	
TOTAL									1175	55	2069	92,6
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
Mejora	10	Información de Postulantes. - Información de personas interesadas en el cargo.				Capacitación			Datos de Postulantes			
Fusión	8	Rol de Pagos. - Registro en el cual consta la nómina de empleados y sus sueldos.				Elaboración del Presupuesto Anual			Rol de Pagos			
Creación	1	Nómina. - Lista o catálogo de nombres de personas o cosas										
Eliminación	3	Archivo Digital. - la computadora para crear documentos, audio, video o imágenes, esta se almacena de forma digital, es decir, cada elemento se representa con una cadena de ceros y unos denominados bits.										
		Media Ring. - Una de las alternativas para llamadas por la red Hay dos tipos de llamadas: de PC a PC y de PC a un aparato telefónico convencional, esta último realiza media ring.										
		Vincular. - Unir, atar, articular, enlazar esfuerzos, trabajos y objetivos.										
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Andrea Cano S.		Eco. Marielena Berrueta				Eco. Marielena Berrueta						

Elaborado por Autora

Tabla 139: Mejoramiento de Contratación y Administración del RR.HH

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Contratación y Administración del RR.HH		
Responsable:	Administradora y Asistente de Contabilidad	Código:	ADM - H1 - 001
Entradas:	Necesidad de personal nuevo	Salidas:	Contrato del personal firmado y en rol de pagos
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	Al momento de realizar la detección de necesidad del personal, se vuelve una tarea difícil ya que las actividades se encuentran dispersas y la Administradora no tiene un contacto totalmente directo con cada área		
2	No se cuenta con un archivo de postulantes actualizado ni digital lo cual demora el proceso.		
3	Se corre el riesgo al momento de depurar candidatos que uno u otro bueno para el cargo quede eliminado		
4	Existe demora e interrupciones, al momento en que la administradora pasa escoger entre los posibles candidatos a los reales candidatos.		
5	Al momento de realizar las llamadas a los candidatos a entrevistas existen demoras.		
6	Al momento de realizar las llamadas para informar quien quedó dentro de la empresa, existen interrupciones y demoras.		
7	Para la capacitación del nuevo integrante no se cuenta con una planificación que permita una óptima capacitación.		
8	Existe demora al momento de receptor documentos del nuevo ingresado, y también para realizar el contrato y la nómina.		
9	Al momento de realizar las subscripciones a beneficios al empleado existen demoras, muchas veces pasan por alto y se debe esperar los 3 meses de prueba para que el empleado tenga estos beneficios.		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	Esta actividad a mejorado ya que el responsable de cada una de las áreas será quien transmita la necesidad de personal a la Administradora.		
2	La secretaria será quien se encargue de contar con un archivo actualizado y digitalizado de los postulantes a puestos en la Administración Ciudad Comercial El Recreo.		
3	Se reducirá este riesgo gracias al sistema de calificación que se utilizará, el cual arrojará un resultado y se podrá determinar por los puntajes más altos a los candidatos.		
4	La administradora realizará una segunda calificación más estricta, con este sistema, la cual facilitará y agilizará la actividad.		

5	Para esto se instalará el servicio de red de Media Ring el cual permitirá realizar llamadas desde la PC de la secretaria al número convencional o celular del candidato evitará marcar y que existan errores que demoren la actividad.				
6	Se pedirá a los postulantes estén atentos a su mail personal de tal fecha a tal fecha que se ha tomado la decisión para saber quien ha quedado escogido.				
7	Se tendrá previamente un archivo digital para el personal nuevo el cual contará con toda la información de la empresa que el empleado debe saber, además de información de su puesto a ocupar lo cual permitirá una capacitación más completa y organizada.				
8	Se contará con hojas digitales electrónicas vinculadas, con solo ingresar los datos a la nómina se actualizará en el contrato el cual será enviado por mail y permitirá utilizar menos tiempo.				
9	El momento en que los datos del nuevo empleado ingresan a nómina también estarán vinculados con las hojas de suscripciones a beneficios.				
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1750	3229,906	51%	49%	Anual	Varía
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1230	2161,44	96%	96%	Anual	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
520	1068,466	45%	47%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
1*520*1=520			1*1068,466*1=1068,466		

Elaborado por Autora

Tabla 140: Datos de Postulantes

ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO		
INFORMACIÓN DE POSTULANTES		
N°	Foto:	
	Postulante a Cargo de:	
	Nombres:	Apellidos :
	Edad	sexo
		Fecha de nacimiento:
		Estado:
	Instrucción :	Título :
	Experiencia:	
	Referencias:	
	Contacto :	

Elaborado por Autora

Tabla 141: Rol de Pagos

ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO			
ROL DE PAGOS			
MES EN EL QUE SE PAGA EL SUELDO			
NOMBRE:			
CARGO:			
REMUNERACION:			
CENTRO:			
INGRESOS		DESCUENTOS	
SUELDO O SALARIO BASICO UNIFICADC	0,00	9.35% APOORTE PERSONAL	0,00
SOBRETIEMPOS	0,00	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	0,00
HORAS 25%		FYBECA	0,00
HORAS 50%		PRESTAMO EMPRESA	0,00
HORAS 100%		MOVISTAR	0,00
		OTROS	0,00
		SALUD	0,00
TOTAL INGRESOS	0,00	TOTAL DESCUENTOS	0,00
		A RECIBIR	0,00
		(-) QUINCENA	0,00
		A RECIBIR FIN DE MES	0,00
RECIBI CONFORME			
_____ FIRMA		_____ ELABORADO POR	
DEPOSITADO:		DPTO. CONTABLE	

Elaborado por Autora

Tabla 142: Diagramación Mejorada, Capacitación

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN												
Proceso:	Capacitación			Fecha :	20/07/2009			Status:	Propuesto			
Código:	ADM - H1 - 002											
Objetivo:	Mantener al personal con conocimientos actualizados y motivados para su mejor desempeño laboral, y a los comerciantes capacitarlos para que puedan brindar un mejor servicio a sus clientes y obtener más ventas											
Alcance:	Desde	Análisis de qué tipo de capacitación es necesaria para empleados y clientes comerciantes										
	Hasta	Informe de cuan útil fue la capacitación y si se la aplica										
Entradas:	Necesidades de capacitación detectadas											
Salidas:	Personal Capacitado											
Responsable:	Administradora y Asistente de Administración											
Frecuencia:	Semestral						Volumen:	2				
Tiempo:	830						Costo:	1588,982				
Eficiencia en Tiempo:	81,93%						Eficiencia en costos	84,33%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Administradora y Jefe de Operaciones	Detectan de necesidades de capacitación del personal administrativo o sugerencias de los diferentes departamentos, detección de necesidad de capacitación para operarios y comerciantes	inicio						80		282	Esta actividad se ha mejorado ya que también se toma en cuenta a la administradora para que evalúe capacitaciones necesarias para los empleados, lo cual no se hace de forma continua
2	Asistente de Administración	Cotiza capacitaciones necesarias, material y refrigerios necesarios, pide aprobación de cotización							180		304,7	Estas cotizaciones se realizarán vía mail con una llamada previa y con mínimo dos semanas de anticipación a la capacitación
3	Administradora	Aprueba cotización							20		35,72	La cotización será recibida vía mail lo cual facilitará definir si está acorde con el presupuesto

4	Asistente de Administración	Elabora cronograma de capacitación								300	507,9	El cronograma de capacitación será elaborado en Project.
5	Asistente de Administración, Jefe de Operaciones y de Seguridad	Elaboran plan de seguridad y logística de la capacitación								60	288,5	Se han fusionado dos actividades de esta forma se obtendrá una planificación completa en menor tiempo con las personas involucradas, se trabajará con el autocad en la pizarra electrónica lo cual facilitará planificación
6	Asistente de Administración	Presenta un cronograma completo de capacitación								20	33,86	Se utilizará Project para elaborar el cronograma lo cual permite optimizar tiempo
7	Administradora	Realiza correcciones y aprueba capacitación								30	53,6	Se han fusionado dos actividades que serán realizadas en el mismo tiempo ya que la revisión será más fácil si el cronograma está en Project en el se encontrará la síntesis de la programación de capacitación
8	Asistente de Administración	Elabora comunicación para personal administrativo y envía por mail								15	25,4	esta actividad se ha agregado para cuando las capacitaciones sean dirigidas para el personal interno de la Administración
9	Asistente de Administración	Elabora circular informativa para locales								10	16,93	SN
10	Auxiliares de Oficina	Se entregan 500 circulares a los locales e islas								120	195	Se utilizarán los movilizados electrónicos internos para circular con mayor agilidad

11	Asistente de Administración	Inicia capacitación							15		25,4	SN
12	Asistente de Administración	Elabora informe de evaluación de la capacitación	fin						60		101,6	Se ha agregado esta actividad, de esta forma se podrá saber si la capacitación fue útil
TOTAL									680	150	1340	249
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
Mejora		5	Cotización.- Entregar información acerca del precio a algo.			Contratación y Administración del RR.HH			Cronograma de Capacitación			
Fusión		9	Circular informativa.- Hoja impresa en la cual se informa un acontecimiento de interés para la comunidad.			Elaboración del Presupuesto Anual			Evaluación de capacitación			
Creación		2	Islas.- abierto dentro de un centro comercial en el cual se encuentra un negocio, en las áreas comunales del cc.									
Eliminación			Autocad.- Software creado para el diseño de planos y piezas de ingeniería en 3D.									
		2	Project.- creado para asistir a los administradores de proyectos en el diseño de planes, asignación de recursos a tareas, rastreo de progresos y análisis de cargas de trabajo									
Elaborado por:			Supervisado por:						Autorizado por:			
Andrea Cano S.			Ing. Alicia Moreno						Eco. Marielena Berrazueta			

Elaborado por Autora

Tabla 143: Mejoramiento, Capacitación

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Capacitación		
Responsable:	Administradora y Asistente de Administración	Código:	ADM - H1 - 002
Entradas:	Necesidades de capacitación detectadas	Salidas:	Personal Capacitado
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	La capacitación para el personal es poco continua, no es una prioridad en la Organización		
2	Existe demora para obtener la respuesta de cotizaciones necesarias para definir una capacitación.		
3	Al momento de dar la aprobación a la cotización de capacitación existe demora por parte de la Administradora.		
4	El cronograma de capacitación presentado no siempre se presenta de la forma más clara posible.		
5	Al realizar el plan de seguridad y de logística para la capacitación existen interrupciones y muchas veces estos planes no son a cordes.		
6	Existen interrupciones al momento de analizar el cronograma y realizar correctivos		
7	No todos los interesados se informan de las capacitaciones a realizar cuando son dirigidas a los locales		
8	Toma mucho tiempo el repartir las circulares por cada uno de los locales ya que son 500.		
9	No existe un informe con el cual se pueda definir si la capacitación es aplicada o no.		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	Cada uno de los jefes de departamento podrán sugerir o hacer la petición de temas de capacitación necesarias.		
2	Las cotizaciones se realizarán con suficiente tiempo, mínimo tres días de anticipación, vía mail y realizando una llamada previa con lo cual se agilizará el proceso		
3	La cotización será enviada a la Administradora vía mail con lo cual será mucho más fácil la revisión y realizar notas de corrección.		
4	Los cronogramas de capacitación se realizarán en Project por lo tanto serán claros y bien definidos tanto en tiempos, actividades y logística.		

5	Se realizará una sola reunión con el Jefe de Seguridad, el Jefe de Operaciones y la Asistente de Administración, para definir el plan de seguridad logística se utilizará autocad y la pizarra electrónica será mucho mas ágil.				
6	La Administradora, revisará y corregirá cronograma, este será presentado de manera digital en Project por lo tanto será mucho más fácil la revisión y realizar correctivos				
7	La comunicación de capacitación será enviada vía mail y a través de una circular en cada uno de los locales para poder llegar a la mayoría de los locatarios, al personal también se le enviará la comunicación vía mail y memo.				
8	Se utilizarán los movilizadores electrónicos para reducir el tiempo y agilizar esta actividad.				
9	Se elaborará un informe de evaluación de la capacitación.				
SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
2540	4502,66	41%	43%	semestral	2
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
830	1588,982	82%	84%	semestral	2
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
1710	2913,678	41%	41%	semestral	2
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
2*1710*2=6840			2*2913,678*2=11654,712		

Elaborado por Autora

Tabla 144: Cronograma de Capacitación

ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO ADMINISTRACIÓN CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN Tema de Capacitación					
MES....					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
FECHA:					
Actividad					
LUGAR:					
HORA:					
FECHA:					
TEMA:					
LUGAR:					
HORA:					
F: _____ Administradora					

Elaborado por Autora

Tabla 145: Evaluación de Capacitación

<p style="text-align: center;">ADMINSITRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO ADMINISTRACIÓN EVALUACIÓN DE CAPACTACIÓN</p> <p>TEMA DE CAPACITACIÓN: FECHA:</p> <p>EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN</p> <p>Número de personas: Temas Tratados:</p> <p>Resumen de Actividades:</p> <p>Responsable:</p> <p style="text-align: right;">F: Responsable</p>
--

Elaborado por Autora

Tabla 146: Diagramación Mejorada, Elaboración del Presupuesto Anual

 HOJA DE DIAGRAMACIÓN														
Proceso:	Elaboración del Presupuesto anual				Fecha:	20/07/2009		Status:	Propuesto					
Código:	ADM - H1 - 003													
Objetivo:	Presupuestar las actividades del año siguiente, basándose en experiencias anteriores, para poder limitar gastos y proyectar ingresos													
Alcance:	Desde	El análisis del presupuesto anterior con el gasto e ingreso real del año en curso												
	Hasta	Definir presupuesto por área												
Entradas:	Informe del presupuesto anual													
Salidas:	Presupuesto anual													
Responsable:	Administradora													
Frecuencia:	Anual							Volumen:	1					
Tiempo:	225				Costo:	1025,978								
Eficiencia en Tiempo:	93,33%				Eficiencia en costos	97,51%								
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIÓN PROPUESTA DE LA MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Contabilidad	Entrega a la administradora informe de presupuesto anterior comparativo con la situación real									15		25,5	Se utilizan hojas electrónicas que permitan realizar una comparación digital el cual arroja el porcentaje utilizado de inmediato
2	Jefe de Publicidad, Jefe de Comercialización, Jefe de operaciones, Jefe de seguridad y Jefe de Contabilidad	Realizan y entregan a administradora informe de utilización del presupuesto respectivo para cada departamento									30		262	Cada Jefe cuenta con el programa de comparación de presupuesto entre el utilizado y el direccionado, solo realizan un análisis de cada ítem, para presentar informe, mejoran tiempo
3	Administradora	Recepta informe de presupuesto anual, y de cada área									10		17,86	SN
4	Administradora	Realiza análisis comparativo									70		125	Estos informes son entregados en forma digital y con resultados claros por lo tanto administradora realiza su análisis y saca conclusiones mejora el tiempo.

5	Administradora	Prioriza actividades y realiza nuevo presupuesto							40	71,44	Mediante un formato preestablecido realiza el nuevo presupuesto, con lo cual mejora tiempo	
6	Jefe de Publicidad, Jefe de Comercialización, Jefe de operaciones, Jefe de seguridad y Jefe de Contabilidad	Convoca a reunión para informar nuevos parámetros y el presupuesto por área							60	524,1	Se utilizará la pizarra electrónica con lo cual facilita la presentación del nuevo presupuesto en caso de requerir una pequeña modificación se la podrá realizar directamente.	
TOTAL									210	15	1000	25,5
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
Mejora	4	Presupuesto.- Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.	Le antecede: Planificación operativa y le siguen: Todos los procesos están sujetos a una presupuestación anual			Presupuesto Anual						
Fusión	2	Parámetros.- Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.										
Creación	0	Pizarra Electrónica.- proyecta la imagen de la pantalla sobre una superficie, desde la que se puede controlar el ordenador, hacer anotaciones manuscritas sobre cualquier imagen proyectada, así como guardarlas, imprimirlas, enviarlas por correo electrónico y exportarlas a diversos formatos.										
Eliminación	2	Archivo Digital.- la computadora para crear documentos, audio, video o imágenes, esta se almacena de forma digital, es decir, cada elemento se representa con una cadena de ceros y unos denominados bits.										
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Andrea Cano S.		Eco. Marielena Berrazueta				Eco. Marielena Berrazueta						

Elaborado por Autora

Tabla 147: Mejoramiento, Elaboración del Presupuesto Anual

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Elaboración del Presupuesto Anual		
Responsable:	Administradora	Código:	ADM - H1 - 003
Entradas:	Informe del presupuesto anual	Salidas:	Presupuesto anual
PROBLEMAS DETECTADOS			
1	Existen problemas e interrupciones al momento de realizar la comparación del presupuesto utilizado y el asignado con anterioridad		
2	Todos los jefes en la reunión hablan de sus prioridades sin documentos que respalden lo cual dificulta la labor de la Administradora para tomar decisiones.		
3	Las reuniones se las hace sin un informe de por medio por parte de los participantes.		
4	El presupuesto actual no cuanta con los suficientes ítems para definir cada actividad.		
5	Muchas veces los Jefes de área no se encuentran conformes con el presupuesto y no son susceptibles de una opinión		
SOLUCIONES PROPUESTAS			
1	El presupuesto anual actual y el presupuesto real estarán transcritos en hojas electrónicas lo cual permitirá obtener porcentajes del presupuesto utilizado de inmediato por lo tanto su revisión será más ágil		
2	Cada Jefe cuenta con el programa de comparación de presupuesto entre el utilizado y el direccionado, realizan un análisis de cada ítem, para presentar informe, mejoran tiempo		
3	Estos informes son entregados en forma digital y con resultados claros por lo tanto a administradora realiza su análisis y saca conclusiones mejora el tiempo.		
4	Mediante un formato preestablecido realiza el nuevo presupuesto, con lo cual mejora tiempo		
5	Se utilizará la pizarra electrónica con lo cual facilita la presentación del nuevo presupuesto en caso de requerir una pequeña modificación se la podrá realizar directamente.		

SITUACIÓN ACTUAL :					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
490	1394,7	51%	69%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA:					
tiempo total	costo total	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
225	1025,9775	93%	98%	Anual	1
DIFERENCIAS:					
tiempo	costo	eficiencia en tiempo	eficiencia en costo	frecuencia	volumen
265	368,7225	42%	29%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
tiempo			costo		
1*265*1=265			1*368,7225*1=368,7225		

Elaborado por Autora

Tabla 148: Presupuesto Anual

ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO		
PRESUPUESTO AÑO _____		
CUENTAS	COSTO	
INGRESOS		
TOTAL INGRESOS:		
GASTOS		
Centro de Administración		
Centro de Operaciones		
Centro de Vigilancia		
Centro de Relaciones Públicas		
Publicidad		
Honorarios		
Seguros		
Servicios Básicos		
Mantenimiento, Instalaciones y Adecuaciones		
Maquinaria y Equipo		
DIVERSOS		
Servicios Auxiliares		
OTROS GASTOS		
TOTAL GASTOS		

Elaborado por Autora

4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla 149: Matriz de Análisis Comparativo de los Procedimientos Actuales y Propuestos

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO																					
N°	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		VOLUMEN	FRECUENCIA	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		VOLUMEN	FRECUENCIA	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		VOLUMEN	FRECUENCIA	TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO				
1	Planificación Operativa	146	\$ 617,95	52%	59%	mensual	1	92	\$ 432,21	98%	99%	mensual	1	54	\$ 185,74	46%	40%	mensual	1	648	\$ 2.228,68
2	Gestión del Mantenimiento Preventivo	660	\$ 1.101,26	46%	46%	trimestral	1	575	\$ 965,42	86%	86%	trimestral	1	85	\$ 135,84	40%	40%	Bimestral	1	510	\$ 815,15
3	Administración de eventos de Ciudad Comercial El Recreo	1492	\$ 3.485,96	77%	80%	mensual	1	880	\$ 2.217,44	97%	98%	bimestral	1	612	\$ 1.268,52	20%	18%	Bimestral	1	3672	\$ 7.611,35
4	Administración del Plan de Mercadeo	4655	\$ 8.888,94	55%	51%	trimestral	1	1870	\$ 3.884,57	90%	87%	trimestral	1	2785	\$ 5.004,37	35%	36%	trimestral	1	11140	\$ 20.017,49
5	Administración de los Espacios Publicitarios	543	\$ 896,16	58%	58%	mensual	4	225	\$ 373,80	91%	91%	mensual	4	318	\$ 522,36	33%	33%	mensual	4	15264	\$ 25.073,23
6	Gestión de entrega de Premios	2130	\$ 4.720,33	50%	45%	anual	3	720	\$ 1.978,88	75%	84%	anual	3	1410	\$ 2.741,45	25%	39%	anual	3	4230	\$ 8.224,35
7	Facturación de Espacios Comercializados	755	\$ 1.584,78	65%	57%	mensual	varía	210	\$ 347,20	81%	81%	mensual	4	545	\$ 1.237,58	16%	24%	mensual	4	26160	\$ 59.403,77
8	Facturación de Alcúotas	1910	\$ 3.310,45	33%	34%	mensual	1	245	\$ 412,50	96%	96%	mensual	1	1665	\$ 2.897,95	63%	62%	mensual	1	19980	\$ 34.775,32
9	Administración de Recurso Humano	1750	\$ 3.229,91	51%	49%	anual	varía	1230	\$ 2.161,44	96%	96%	anual	1	520	\$ 1.068,47	45%	47%	anual	1	520	\$ 1.068,47
10	Capacitación	2540	\$ 4.502,66	41%	43%	semestral	2	830	\$ 1.588,98	82%	84%	semestral	2	1710	\$ 2.913,68	41%	41%	semestral	2	6840	\$ 11.654,71
11	Elaboración del Presupuesto Anual	490	\$ 1.394,70	51%	69%	anual	1	225	\$ 1.025,97	93%	98%	anual	1	265	\$ 368,73	42%	29%	anual	1	265	\$ 368,72
TOTAL DEL BENEFICIO		17071	\$ 33.733,10					7102	\$ 15.388,41					9969	\$ 18.344,69					89229	\$ 171.241,24
PROMEDIO		1551,91	\$ 3.066,65	48%	48%			645,64	\$ 1.398,95	90%	91%			906,27	\$ 1.667,70	37%	37%				

Elaborado por Autora

4.4 BENEFICIO ESPERADO

La propuesta de mejoramiento ha sido realizada basada en dos herramientas la Hoja de Diagramación y la Hoja de Mejoramiento, en la primera se puede apreciar de manera más clara el cambio que ocurre en el flujograma actual y el propuesto, mientras en la Hoja de Mejoramiento se detallan las actividades actuales con las actividades propuestas para la mejora, mostrando en resumen la optimización tanto en tiempo como en costos.

Según la propuesta de mejoramiento en los procesos seleccionados, se proponen actividades realizadas en conjunto por los diferentes involucrados en cada proceso y de esta manera solucionar de manera más rápida y óptima las acciones.

En los diferentes procesos se propone la utilización de herramientas tecnológicas de avanzada, con estas se logrará agilizar los procesos, obteniendo mejores resultados.

Se propone en cada una de las reuniones presentarse con documentos que avalen su posición, e informes con lo cual el tiempo de las reuniones será mejor utilizado.

Se ha conseguido mejorar los tiempos de procesos tan imprescindibles como la Administración de Eventos, con herramientas tecnológicas que permiten un mejor entendimiento de la idea de Campaña, y la optimización en tiempo de los responsables gracias al trabajo en equipo.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a **89.229** minutos y **\$ 171.241,24**; los cuales se sugiere:

- Para reuniones y capacitaciones se utilicen herramientas como la pizarra electrónica la cual permite una mejor y clara exposición de ideas facilitando demostraciones y correcciones.

- Mejores y avanzados métodos de comunicación como es la utilización de radios Motorola para todo el equipo de trabajo, de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, para los cuales sus funciones están en los alrededores del CC. Así como la utilización del software para realizar llamadas sin costo tanto de PC a PC como de PC a modem telefónico.
- Se sugiere, el fortalecimiento el trabajo en equipo, de esta forma se podrán realizar actividades en conjunto de las cuales resulte un buen aprovechamiento del tiempo de trabajo de los empleados.

A demás se propone la realización y evaluación de cada uno de los macroprocesos cuantas veces sea necesario de esta forma se podrá llevar un mejor control del resultado de las actividades.

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

En este capítulo se desarrolla la propuesta de organización por procesos para La Administración Ciudad Comercial El Recreo, para el efecto se utilizan las siguientes herramientas:

- Cadena de Valor, en base al proceso administrativo
- Factores de éxito que se desean alcanzar
- Indicadores de Gestión
- Organigrama por Estructural y Organigrama Posicional
- Funciones de cada una de las áreas
- Responsabilidades y competencias de cada cargo

5.1 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

El estudio de los servicios que presta una empresa, a través de la Cadena de Valor permite saber cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez definir cuales generan valor o cuales permiten una redefinición, mejorarlos o eliminarlos, para garantizar mayor calidad, productividad y eficiencia.

Así como se estudia la cadena de valor de la empresa es posible estudiar la cadena de valor de los proveedores y distribuidores, logrando producir grandes economías de costos y enormes ventajas competitivas.

La Cadena de Valor, en base al proceso de la administración utiliza el mismo formato antes definido, esta vez con las diferentes fases del proceso administrativo, ubicando en cada fase los respectivos procesos, a continuación:

Ilustración 20: Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo de la Administración Ciudad Comercial El Recreo



Elaborado por Autora

5.2 FACTORES DE ÉXITO DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Para la identificación de los factores de éxito, a nivel de la fase de gestión, se hace necesario tener en cuenta aspectos como: el análisis de la situación general, la evaluación de la cultura organizacional y la estructura de la empresa.

Ilustración 21: Factores de Éxito



Elaborado por Autora

5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Se utilizarán para determinar el éxito de la organización, se evaluará el desempeño y resultados de las actividades realizadas por La Administración Ciudad Comercial El Recreo.

Los tipos de indicadores a utilizar son los siguientes:

Eficiencia.- producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles, Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad

*“la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado”.*⁶²

Eficacia.- el nivel de logro de los requerimientos u objetivos, Consiente entre producción real y la esperada

“lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas”.

Productividad.- busca la mejora constante de lo ya existente. Evalúa la capacidad de producción y la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados

“Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental.”

⁶² www.regionjunin.gob.pe

Tabla 150: Indicadores de Gestión, propuestos para La Administración Ciudad Comercial El Recreo

INDICADORES DE GESTIÓN											
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
							+	-			
1	Cumplimiento de Objetivos	Mide el nivel del cumplimiento del plan operativo	# de objetivos alcanzados *100	10	=	83%	100%		17%	Administradora	Eficacia
			# de objetivos planteados	12							
2	Planificación mensual de actividades	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades planteadas mes a mes	# de actividades realizadas * 100	8	=	80%	100%		20%	Administradora	Productividad
			# de actividades planteadas	10							
3	Cumplimiento de Estrategias	Mide el nivel anual del cumplimiento de estrategias planteadas	# de estrategias ejecutadas * 100	9	=	90%	100%		10%	Administradora	Productividad
			Total estrategias propuestas	10							
4	Control de Mantenimiento	Mide el nivel de reparaciones realizadas en el año	# de instalaciones reparadas * 100	17	=	74%	100%	26%		Jefe de Operaciones	Eficiencia
			# de instalaciones totales	23							
5	Presupuesto de Mantenimiento	Mide el presupuesto utilizado en comparación al presupuesto designado	Presupuesto utilizado(miles) *100	100	=	95%	100%		5%	Jefe de Operaciones	Eficacia
			Presupuesto asignado(miles)	105							
6	Pesupuestación mensual	Mide el presupuesto real del asignado	Presupuesto utilizado(miles) *100	1030	=	103%	100%		-3%	Administradora	Eficacia
			Presupuesto asignado(miles)	1000							
7	Nivel de seguridad	Mide el grado de seguridad que brinda el CC.	# de atracos solucionados * 100	11	=	92%	100%		8%	Jefe de seguridad	Eficiencia
			# de atracos al mes	12							
8	Cumplimiento con la planificación de adquisiciones	Mide el grado de compras realizadas con respecto de las planificadas	# de compras efectuadas *100	12	=	120%	100%	-20%		Jefe de Bodega	Eficacia
			# de compras planeadas	10							

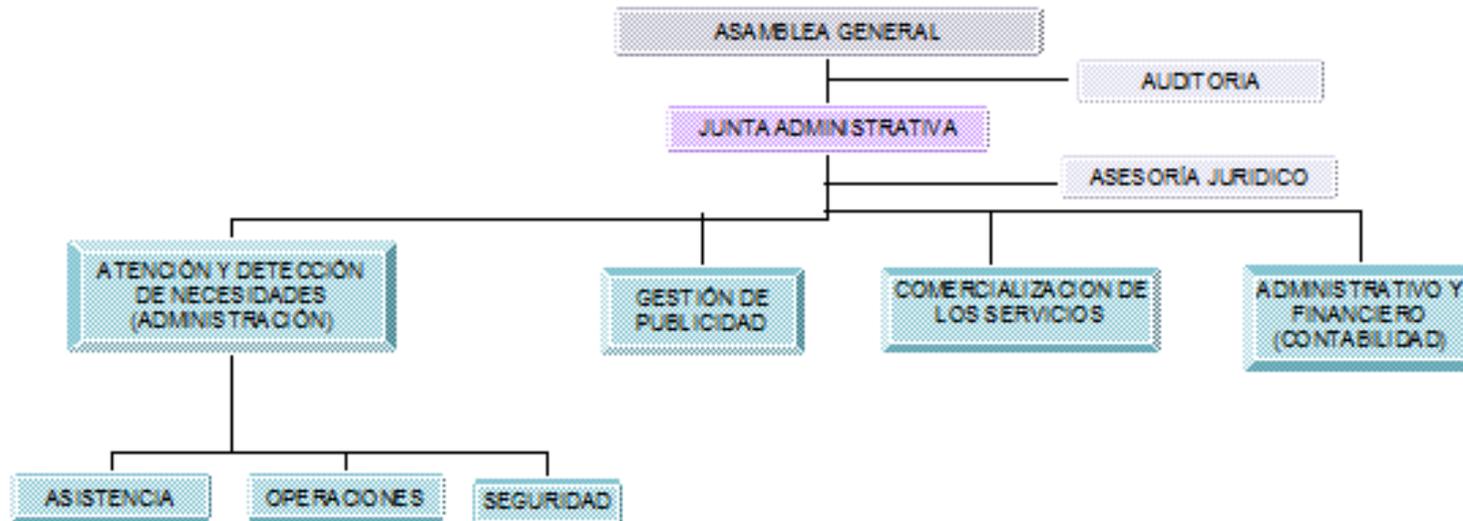
9	Permanencia de Islas	Mide el porcentaje de Islas permanentes que renuevan su contrato	# de Islas que renuevan contrato *100	55	=	92%	100%		8%	Asistente de Comercialización	Eficiencia
			Total de Islas permanentes	60							
10	Eventos Realizados	Mide el grado de eventos realizados de acuerdo a los planificados	# de eventos realizados * 100	10	=	100%	100%	0%		Asistente de Publicidad	Eficacia
			Total de eventos planificados	10							
11	Eventos bien planificados	Mide el nivel de preparación del evento	# de eventos bien planificados *100	8	=	80%	100%		20%	Encuesta	Productividad
			# de eventos realizados	10							
12	Medios de Publicidad	Mide el grado de efectividad de los medios de publicidad, para informar un evento	# de medios efectivos *100	10	=	100%	100%	0%		Encuesta	Productividad
			# de medios utilizados	10							
13	Publicidad no pagada de locales	Mide el nivel de locales que toman estas alternativas	# de locales e islas permanentes que toman esta publicidad *100	300	=	60%	100%	40%		Asistente de Administración	Productividad
			Total de locales e islas permanentes en el CC.	500							
14	Administración del plan de mercadeo	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades de mercadeo planificadas	# de actividades de mercadeo realizadas * 100	7	=	88%	100%		13%	Asistente de Publicidad	Productividad
			Total de actividades de mercadeo planificadas	8							
15	Venta de espacios publicitarios	Mide el presupuesto designado a cumplir con el valor por venta de espacios real	valor total de espacios vendidos *100	80	=	80%	100%		20%	Asistente Comercial	Productividad
			Valor de venta presupuestado	100							
16	Administración de espacios publicitarios	Mide el nivel de frecuencia de venta de espacios publicitarios	# de espacios frecuentes utilizados *100	32	=	80%	100%		20%	Jefe de Comercialización	Eficacia
			Total de espacios para publicidad	40							
17	Administración de islas permanentes	Mide el nivel de venta de espacios permanentes	# de espacios ocupados *100	60	=	86%	100%		14%	Asistente de Comercialización	Productividad
			Total de espacios disponibles para islas permanentes	70							

18	Gestión de premios a través de canje	Mide el grado de efectividad para obtener premios a través de canje	# de premios obtenido por canje *100	5	=	100%	100%	0%	Jefe de Publicidad	Productividad
			Total de premios requeridos al año	5						
19	Programación e impulso de nuevos auspiciantes	Mide el nivel de nuevos auspiciantes del CC.	# de auspiciantes nuevos *100	3	=	60%	100%	60%	Jefe de Comercialización	Productividad
			# de auspiciantes	5						
20	Facturación	Mide el nivel de eficacia al momento de hacer facturas	# total de facturas utilizadas *100	1200	=	120%	100%	-20%	Jefe de Contabilidad	Eficacia
			# total de facturas válidas	1000						
21	Supervisión de espacios publicitarios tercerizados	Mide el grado de utilización de espacios tercerizados para la publicidad	# de espacios vendidos *100	8	=	62%	100%	38%	Jefe de Comercialización	Eficiencia
			total de espacios tercerizados	13						
22	Cambios en el personal o nuevos integrantes	Mide el grado de rotación de personal	# total de empleados nuevos *100	1	=	3%	100%	97%	Administradora	Eficacia
			# total de empleados	30						
23	Capacitaciones efectuadas	Mide el porcentaje de capacitaciones efectuadas con las planificadas	# de capacitaciones efectuadas *100	6	=	75%	100%	25%	Asistente de Administración	Eficacia
			# de capacitaciones planificadas	8						
24	Efectividad de las Capacitaciones	Mide el nivel de efectividad de las capacitaciones brindadas	# de capacitaciones efectivas *100	3	=	50%	100%	50%	Encuesta	Productividad
			# de capacitaciones dadas	6						
25	Control de gastos	Mide el control del presupuesto asignado para gastos	gastos realizados *100	1000	=	100%	100%	0%	Administradora	Eficacia
			presupuesto asignado para gastos	1000						
26	Cartera vencida	Mide el nivel de cartera vencida respecto de la pagada	# de facturas por cobrar *100	95	=	10%	0%	10%	Asistente de Contabilidad	Eficiencia
			Total de facturas emitidas	1000						

Elaborado por Autora

5.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO (PROPUESTO)

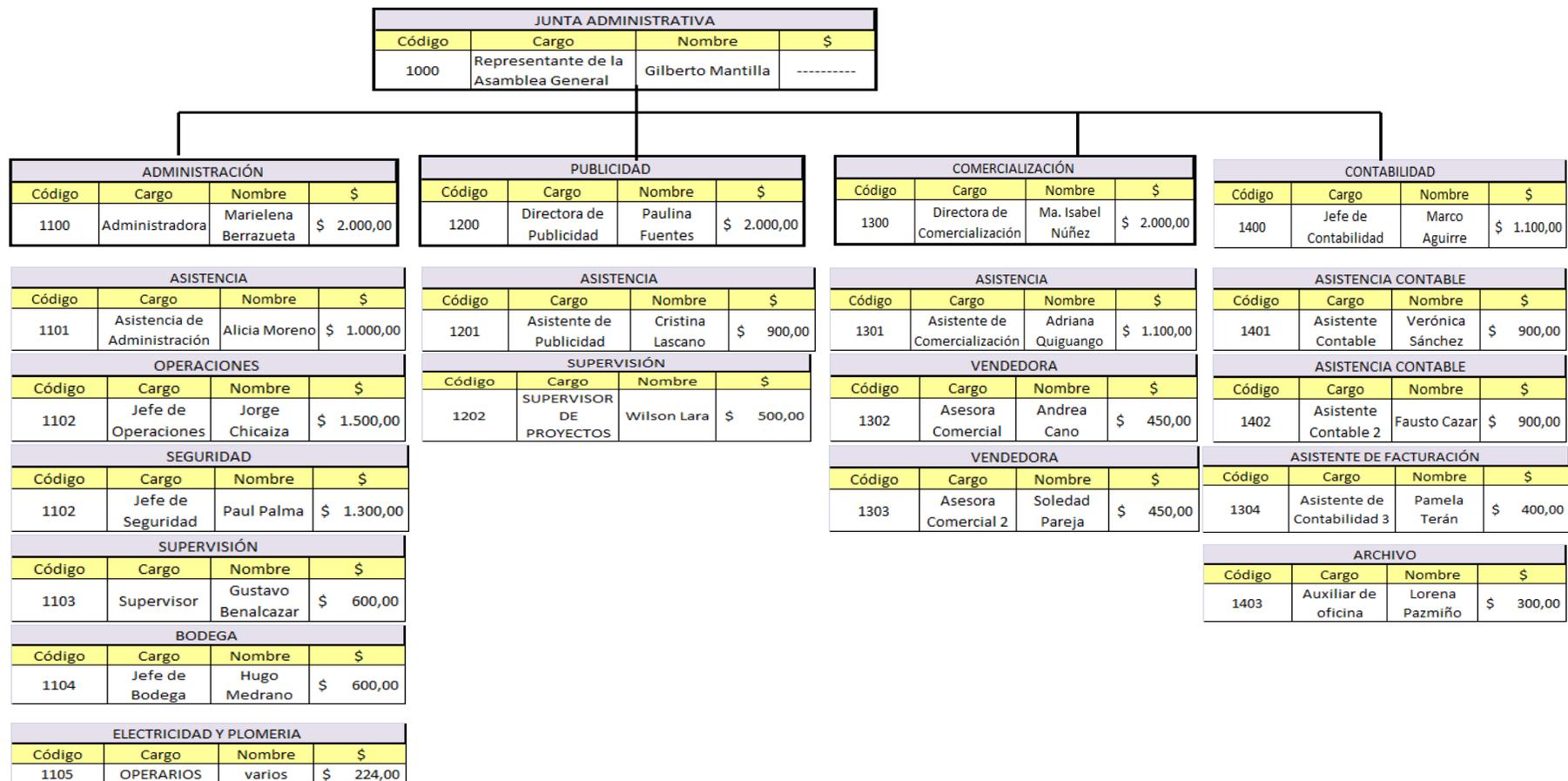
Gráfico 56: Organigrama Estructural Propuesto



Elaborado por Autora

5.5 ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Gráfico 57: Organigrama Posicional Propuesto



Elaborado por Autora

5.6 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS

ASAMBLEA GENERAL, (Accionistas de la Empresa)

- Define la política general de la Organización
- Elije cuerpos administrativos
- Conocer, aprobar o improbar el estatuto
- Conocer, aprobar o Improbar informes financieros
- Conocer, aprobar o improbar informes del Administrador, de la Junta Administrativa
- Autorizar la afiliación a organismos de segundo grado
- Decidir sobre el pago de intereses y su porcentaje sobre el capital aportado
- Cualquier otra que asigne el estatuto
- Analizar los resultados de las operaciones de la organización

JUNTA ADMINISTRATIVA (Representante de La Asamblea General)

- Velar por el desarrollo de la empresa
- Elaborar los proyectos y planes de desarrollo de la organización
- Establecer mediante reglamentación interna la estructura y procedimientos necesarios para su funcionamiento en armonía con la ley de la empresa y su reglamento general.
- Considerar el proyecto de presupuesto de la organización, sometido por el Administrador
- Recibir y analizar el informe general de actividades mensuales por parte de los jefes de área
- Resolver, junto con los jefes de área cualquier problema que se presente para la organización
- Supervisar y estar al tanto de las actividades diarias que se desarrollan en la empresa

DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE NECESIDADES, (Administrador / a)

- Elabora junto con colaboradores el presupuesto de gastos, ingresos e inversiones.
- Realiza el plan operativo anual de actividades a ser desarrolladas en general
- Orientar la dirección de la empresa
- Controlar y planificar de forma integral los diferentes departamentos
- Planificar y dirigir la elaboración del presupuesto de la entidad
- Coordinar acciones de empleados
- Representar legalmente a la empresa
- Ordenar la fiscalización de cuentas contables
- Contratar servicios de empleados administrativos
- Negociar y solicitar a las compañía aseguradora la emisión de pólizas para la empresa y para el personal
- Renovar los contratos de stands
- Aprobar y firmar cheques
- Aprobar prestamos de los empleados
- Revisar, aprobar y controlar informes y reportes de capacitación, necesidades del personal y de la empresa.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detecta motivos o circunstancias desviaciones o diferencias
- Determinar sistemas de evaluación y control
- Administrar al Recurso Humano

Mantenimiento

- Elaboración del presupuesto de las áreas relacionadas
- Programar, dirigir y supervisar el mantenimiento general o específico del centro.
- Realizar planes de trabajo diarios.
- Administra de los inventarios de almacén y equipos del Centro.

- Elabora, dirige y supervisa toda cotización para la autorización por la Administración de toda compra.
- Organización y buena marcha de los trabajos a llevar a cabo en el centro comercial.
- Resolver cualquier problema técnico que se presente en las áreas a su cargo.
- Exigir a cada una de las personas a su cargo, el cumplimiento de las obligaciones y funciones correspondientes.
- Llevar récord histórico de mantenimiento de las maquinarias y equipos del centro comercial.
- Informar a la administración de todas las actividades desarrolladas o a desarrollar.
- Pasar revista diaria a las instalaciones del centro, para cerciorarse del funcionamiento y estado en que se encuentran: maquinaria, equipos, cubiertas, pisos, paredes, y evitar así su deterioro.
- Tendrá a su cargo la solución de los problemas que se presenten en el centro, por fallas o deficiencia de los equipos.
- Responder ante la administración por todos los problemas que se presenten en el centro.
- Solicita, recibe y gestiona todo pedido o solicitud de equipos o elementos para oficina de su área o de las demás áreas por medio de cotizaciones.
- Dirigir y controlar todo el personal a su cargo.
- Dirigir, coordinar y supervisar cualquier operación a seguir de acuerdo a programación de trabajo.
- Dirigir, programar, controlar lista de requerimientos, como materiales, repuestos o similares para ejecutar las diferentes acciones de operación o mantenimiento.
- Dirección, programación, control y supervisión de las áreas eléctricas, hidráulicas, reparaciones aseo y seguridad, como ascensores, montacargas, transformadores, plantas eléctricas, líneas telefónicas, ductos, tanques de agua, gas y combustibles, equipos eléctricos o de

radio, T.V. o sonido, equipos de seguridad como tanques de agua de emergencia, extintores, mangueras.

- Dirección o supervisión de mantenimiento de áreas comunes, fachadas, pisos, depósitos varios, puertas cubiertas, pasamanos, jardines, cerramientos, capa de rodamientos de parqueo.
- Dirección, control y supervisión de planos arquitectónicos, eléctricos, hidráulicas y generales del centro.
- Dirige y controla las actividades inherentes a la compra de cualquier elemento que requiera su área o las demás áreas y dirige, controla y supervisa el estado óptimo del almacén general.
- Dirige y controla el estado de los bienes inmuebles de su área y controla los demás bienes inmuebles de las diferentes áreas del Centro Comercial.
- Dirige y controla los elementos, o equipos de oficina de todo el Centro Comercial.
- Dirige, elabora, coordina el inventario de activos del Centro Comercial, identificando técnicamente a todo equipo del Centro.
- Controlar toda reforma que se realice tanto en unidades privadas como en áreas comunes del centro, autorizadas por la administración.
- Supervisar los trabajos que ejecuta el personal a su cargo.
- Supervisar el aseo del centro comercial e impartir órdenes, para el mejor desarrollo del centro Comercial

SEGURIDAD

- Coordinar, preparar, dirigir y ejecutar los planes de seguridad y emergencia para los ocupantes permanentes o transitorios, y las instalaciones físicas del Centro Comercial.
- Realizar simulacros con el fin de verificar la efectividad de los planes de emergencia del Centro Comercial.
- Realizar revistas periódicas a las instalaciones, parqueaderos y áreas críticas, para verificar el estado de seguridad, desempeño de los

vigilantes, auxiliares de portería, operadores, así como el estado de funcionamiento del equipo de seguridad.

- Prever en coordinación con la Administración, las conductas de reacción necesaria en caso de emergencia
- Mantener coordinación con el área operativa y personal de mantenimiento del Centro Comercial.
- Dirigir y entrenar a las personas que integran el área de seguridad.
- Coordinar con las autoridades del sector y con organismos de seguridad, los apoyos que se requieran.
- Evaluar permanentemente los riesgos de amenazas para las instalaciones del Centro, para los propietarios y visitantes en general.
- Supervisar el trabajo, el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los supervisores de seguridad, operadores del centro de comunicaciones, auxiliares de portería, vigilantes, y en general del personal de seguridad.

GESTIÓN DE LA PUBLICIDAD (Dirección de Publicidad)

- Elaboración del programa promocional anual del Recreo.
- Es responsable ante la Administración de las políticas generales de mercadeo que emita al Consejo de Administración o Administración.
- Es el responsable ante la Administración de: Plan de Mercadeo, Estrategias de Mercadeo, Campañas Publicitarias, Campañas Promocionales, Programas de Relaciones Públicas incluyendo la Imagen Corporativa y las relaciones con los clientes a saber: Copropietarios, vendedores y clientes del Centro Comercial; Políticas de Mercadeo incluyendo el vitrinismo ; organización y operación de la oficina de prensa

tanto para públicos internos como externos, programas de capacitación en ventas (Pre - Venta y Post) y programas de Atención al Público.

- Es responsable ante la Administración de planes de comunicación Corporativa en las áreas de Comunicaciones Operacionales: Manuales, efectividad de la Comunicación, toma de decisiones, investigaciones de efectos de comunicación en general; Comunicaciones de Desarrollo, Capacitación, Socialización, Recreación en públicos. Comunicaciones de Imagen: Clima interno organizacional, mantenimiento de la imagen global y aplicación estricta del manual de imagen corporativa.
- Comunicaciones de Mercadeo: Planes y Estrategias, elaboración permanente del Brief del Centro Comercial, investigación de mercados, auditoría o contraloría de Mercadeo, Publicidad, Promoción, Mercadeo, ventas.
- Elaboración, presentación, dirección, coordinación y supervisión del Plan de Mercadeo permanente, Brief, y relaciones con los contratos por honorarios con empresas de mercadeo, de investigación de mercados, agencias de publicidad y todos los demás intermediarios del plan de mercadeo.
- Presentación, dirección, supervisión, auditoría de la campaña publicitaria , y los mismos puntos en programa promocional, de mercadeo, ventas y servicios al cliente; selección, pauta y presupuesto de medios de comunicación; estadísticas sobre el mercado: área circunvecina, área de influencia, área extremas; mantenimiento de marca (imagen corporativa y global), diagnóstico del plan realizado o de los investigadores de la competencia para la elaboración del plan; diagnóstico y análisis de la competencia.

- Dirección y supervisión del plan de mercadeo, que contempla mínimo los siguientes puntos: Período de ampliación, autores, responsables y directores, distribución de los servicios, publicidad, promoción, mercadeo, etc. Estadísticas del comportamiento general del Centro a saber: Máximos y Mínimos de ocupación estándar y extraordinaria, máximos y mínimos de ventas (si es posible investigar), listado de copropietarios por especialidades, opiniones de copropietarios y sugerencias.
- Dirección y supervisión del buen uso de vitrinas y promociones por parte de los copropietarios.
- Dirección y supervisión del sonido ambiental del Centro a saber: órdenes, informaciones, servicios sociales y avisos publicitarios. (No es conveniente a nuestro juicio la utilización del sonido ambiental para emisión de comerciales o avisos varios).
- Dirección y supervisión de carteleras del centro, fachadas para la colocación de pancartas, estandartes, vallas o avisos varios.
- Dirección y supervisión de la decoración del Centro en promociones como: Navidad, día de la madre, del amor y la amistad, etc.
- Dirección y supervisión del uso de medios de comunicación como: Videos, emisiones de sonidos, pancartas, vallas, festones, P.O.P., periódicos, boletines, revistas, magazines, carteleras y similares.

COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS (Dirección de Comercialización)

- Administrar espacios comunales dentro del CC. Definir espacios permanentes y promocionales
- Cumplir con el presupuesto designado para este departamento
- Planificar la comercialización de eventos del CC.
- Planificar la obtención de premios a través de canjes, a acorde las necesidades del departamento de publicidad y promoción
- Elaborar reglamento para arrendatarios temporales y permanentes.

- Elaborar contrato para la venta de publicidad en áreas comunes
- Mantener alianzas a largo plazo con los auspiciantes
- Dirigir y supervisar los contratos por tercerización de empresas de publicidad: Grupo K, Pantallas lets, radio interna y pisos interactivos.
- Supervisar el cumplimiento de presupuesto de las tres etapas del CC.
- Analizar los medios competitivos existentes, mercado objetivo y objetivos del medio de comunicación.
- Supervisar artes y diseños de las islas y publicidad a ingresar en las áreas comunes del CC.
- Elaborar informe mensual del resultado de la venta de espacios comunales tanto permanentes como temporales para presentar ante el Director
- Dirección y Supervisión del Brief del Centro, que deberá contemplar mínimo los siguientes puntos: Tamaño del mercado, definición de usuarios, productos y servicios, áreas fuertes, débiles de mercado, sistemas de ventas, servicios, etc.; evolución del mercado del Centro en períodos determinados, expectativas para el período de tiempo programado; información específica sobre imagen global, corporativa, marca, uso de logotipo, logo símbolo, empleo de la imagen corporativa, manejo adecuado de la misma.
- Análisis y diagnóstico de la publicidad existente, mercado objetivo, objetivos de comunicación y presupuesto publicitario.
- Comunicaciones de Mercadeo: Planes y Estrategias, elaboración permanente del Brief del Centro Comercial, investigación de mercados, auditoría o contraloría de Mercadeo, Publicidad, Promoción, Mercadeo, ventas.
- Dirección y supervisión de los circuitos de T.V. internos, emisión de películas, comerciales del Centro y avisos televisados de órdenes o informativos.

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO (Contador)

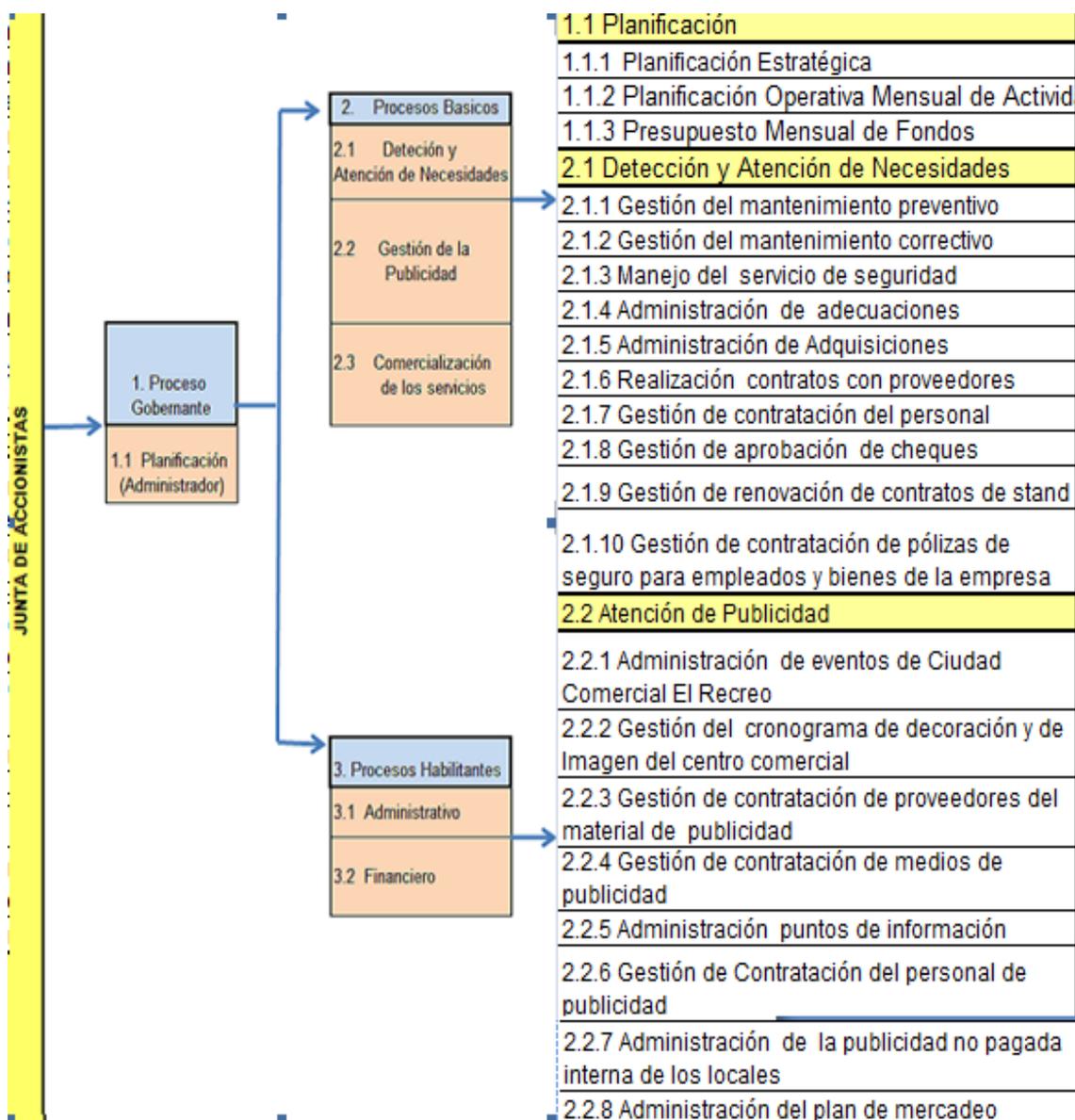
- Elabora, digita y procesa el movimiento contable para entrega de balances.
- Codifica todos los comprobantes de contabilidad.
- Conciliaciones Bancarias.
- Elabora el movimiento contable mensual.
- Registro en libros oficiales.
- Elabora informes contables o de otro tipo solicitados por la Administración.
- Presenta informe sobre los estados de cartera en fechas determinados.
- Elabora y dirige el inventario.
- Elabora certificados financieros que le sean solicitados.
- Elabora la elaboración del informe anual o semestral financiero y entrega a la administración cualquier informe financiero-administrativo que le sea solicitado
- Mensualmente elabora balance de prueba.
- Presenta balance con sus anexos a la Revisoría Fiscal y a la Administración.
- Velar por la debida recolección de la cartera ordinaria y extraordinaria, así como de cualquiera de los ingresos o egresos del Centro Comercial.
- Mantener al día las obligaciones patronales, vencimientos de obligaciones bancarias, financieras, tributarias, liquidación y mantenimiento de contratos.
- Colabora con la selección de Personal.
- Elabora contratos de trabajo, liquidación de nómina, control de vacaciones, prestaciones sociales y todo aquello que ordene la legislación laboral.
- Vela por el cumplimiento estricto del Reglamento Interno de Trabajo.
- Vela por el estricto cumplimiento de todo seguro que generen los diferentes contratos, ordenados por la Administración.

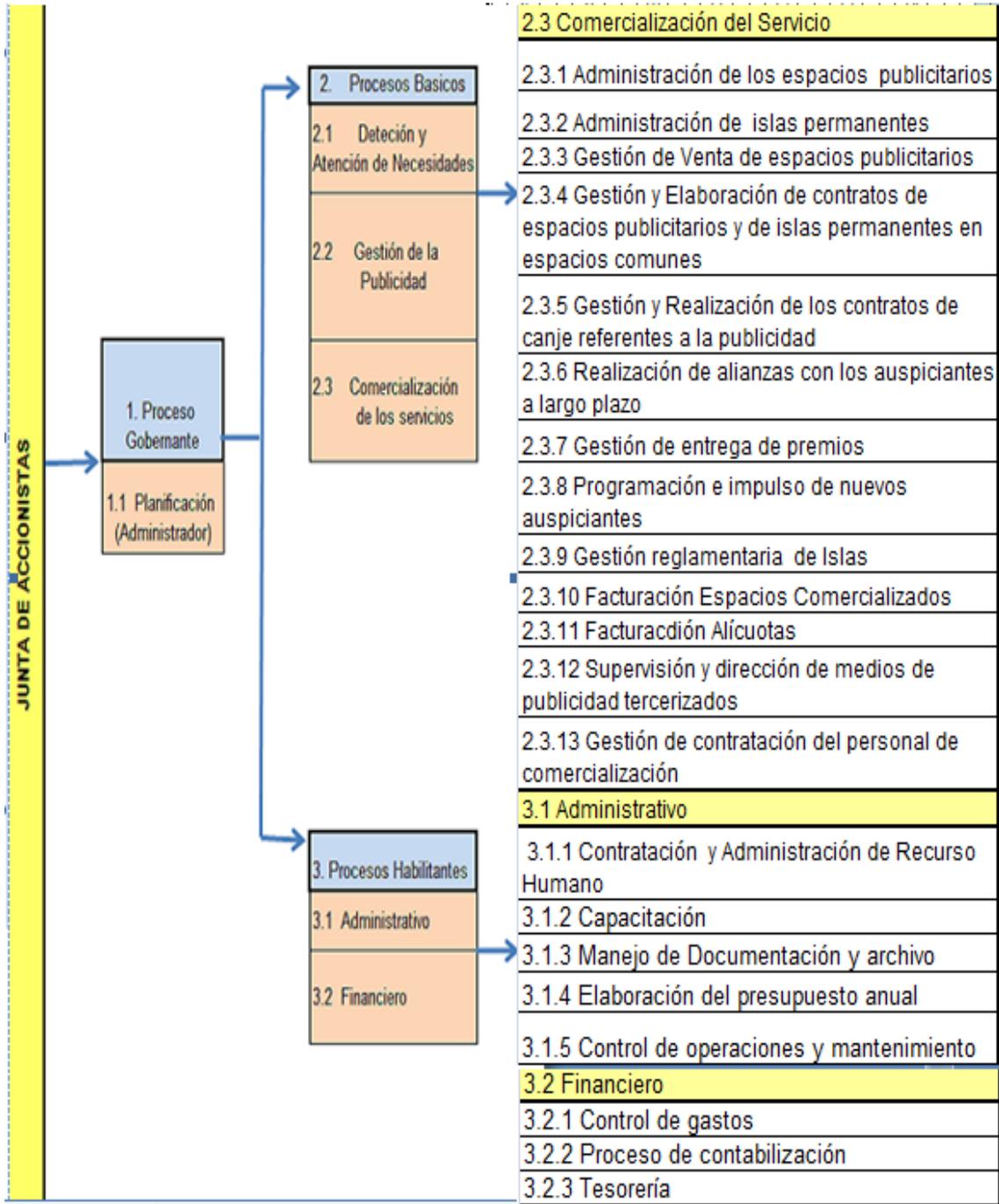
- Vela por el estricto cumplimiento de la Salud Ocupacional de todos los empleados del Centro, así como también por la seguridad industrial de los mismos.
- Vela por el estricto cumplimiento de las relaciones laborales del Centro Comercial.
- Dirigir, coordinar y supervisar todo movimiento contable que se produzca, llevando los respectivos libros de contabilidad que ordene la Legislación contable y Tributaria ecuatoriana.
- Dirigir, controlar y supervisar la caja menor.
- Dirigir, controlar, supervisar la recolección de dineros obtenidos por el Centro Comercial por cualquier concepto y rendir informe a la Administración.
- Dirigir, controlar, supervisar las obligaciones o cancelación de pagos que generen contratos con el Centro Comercial.
- Dirige, controla, supervisa, colabora con la compra de uniformes e implementos de trabajo de uso obligatorio.
- Dirige, organiza, controla y supervisa todo el aspecto de educación, capacitación, adiestramiento del personal del Centro Comercial.
- Dirige, controla, supervisa, la ejecución directa o por contrato de los servicios generales del Centro.
- Dirige, controla, supervisa el almacén general del Centro.
- Dirige, controla, supervisa toda entrada o retiro de cualquier elemento del almacén general del Centro Comercial.
- Supervisa y compara los controles manuales con el proceso sistematizado.
- Revisa el formulario por pago oportuno de toda clase de impuestos (Retención en la fuente).
- Revisa la nómina con sus deducciones y aportes.
- Revisión de comprobantes de egresos y cheques.
- Revisión diaria de planillas de consignación.
- Controla el cumplimiento de las leyes laborales ecuatorianas.

- Controla, supervisa toda compra que ordene la Administración.
- Controla el cumplimiento de las normas ante las entidades que así lo exijan.

5.7 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Tabla 151: Diseño de la Organización por Procesos





Elaborado por: Autora

5.8 DESEMPEÑO O ESPECIFICACIÓN POR CARGO DE LA ADMINISTRACIÓN CIUDAD COMERCIAL EL RECREO

Tabla 152: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Administrador

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	ADMINISTRADOR (atención y detección de necesidades)
SUPERVISA A:	Jefes de Área
REPORTA A:	Elaborar el presupuesto de la entidad
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Cumplir con los objetivos de Ciudad Comercial El Recreo, administrando eficacia y eficiencia los servicios que brinda.
FUNCIONES:	
	Realiza el plan operativo anual de actividades a ser desarrolladas en general
	Orientar la dirección de la empresa
	Controlar y planificar de forma integral los diferentes departamentos
	Planificar y dirigir la elaboración del presupuesto de la entidad
	Coordinar acciones de empleados
	Representar legalmente a la empresa
	Ordenar la fiscalización de cuentas contables
	Contratar servicios de empleados administrativos
	Negociar y solicitar a las compañía aseguradora la emisión de pólizas para la empresa y para el personal
	Renovar los contratos de stands
	Aprobar y firmar cheques
	Aprobar prestamos de los empleados
	Revisar, aprobar y controlar informes y reportes de capacitación, necesidades del personal y de la empresa.
	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detecta motivos o circunstancias desviaciones o diferencias
	Determinar sistemas de evaluación y control
	Administrar al Recurso Humano

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Economista, Ingeniero en Administración de Empresas, Masterado.
Áreas de Conocimiento :	Marketing, Administración, Economía, Presupuesto y afines sectoriales
Idioma:	Español, Inglés
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	5 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Planificación, Direccionamiento Estratégico y todo lo relacionado a la Administración de Empresas
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad analítica Toma de decisiones Manejo de Personal Alto Nivel de Comunicación Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 153: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Director de Publicidad

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Director de Publicidad
SUPERVISA A:	Asistente de publicidad, Puntos de Información, Supervisor de Proyectos
REPORTA A:	Junta General de Accionistas
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	La promoción y marketing del centro comercial, administración de imagen y eventos del mismo
FUNCIONES:	
	Elaborar y administración del plan de mercadeo anual
	Planificar y administrar eventos
	Administrar el presupuesto establecido para esta área
	Administrar los puntos de información
	Administración de la publicidad no pagada de los locales del CC.
	Gestionar contratación de Proveedores del material de publicidad
	Elaborar cronograma de entrega de premios
	Elaboración anual del Brief del CC.
	Dirigir la Decoración de cada época para el CC.
	Realizar un informe anual de Investigación de mercados
	Dirigir y supervisar el buen uso de las Vitrinas y promociones por parte de los copropietarios.
	Dirección y supervisión del uso de medios de comunicación.
	Analizar y diagnosticar la publicidad existente, mercado objetivo, objetivo de comunicación.
	Elaborar informe de evaluación la realización o no del plan de mercadeo

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Ingeniero en Marketing y Publicidad, Administración de Empresas
Áreas de Conocimiento:	Marketing, Administración, Economía, Presupuesto, negociación y afines sectoriales
Idioma:	Español, Inglés
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	5 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Comercios minoristas u orientados a las ventas, cargos en el área de mercadotecnia.
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico habilidad de utilizar los dos hemisferios cerebrales Toma de decisiones Manejo de Personal Alto Nivel de Comunicación Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 154: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Director de Comercialización

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Directora de Comercialización de Áreas Comunes
SUPERVISA A:	Coordinadora y Asistente de Islas, Asistente contable, Asesores Comerciales y Supervisor de Mantenimiento.
REPORTA A:	Junta General de Accionistas
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Responsable ante la junta de Copropietarios de la I y II etapa y del Fideicomiso de III etapa del CC. De las políticas generales de comercialización de las áreas comunes. Es el responsable de la realización de plan de ventas anual. Estrategias de comercialización, plan anual de visitas a clientes, programa de impulso de nuevos auspiciantes.
FUNCIONES:	
	Administrar espacios comunales dentro del CC. Definir <u>espacios permanentes y promocionales</u>
	Cumplir con el presupuesto designado para este departamento
	Planificar la comercialización de eventos del CC.
	Planificar la obtención de premios a través de canjes, a acorde las necesidades del departamento de publicidad y promoción
	Elaborar reglamento para arrendatarios temporales y permanentes.
	Elaborar contrato para la venta de publicidad en áreas comunes
	Mantener alianzas a largo plazo con los auspiciantes
	Dirigir y supervisar los contratos por tercerización de empresas de publicidad: Grupo K, Pantallas lets, radio interna y pisos interactivos.
	Supervisar el cumplimiento de presupuesto de las tres etapas del CC.
	Analizar los medios competitivos existentes, mercado objetivo y objetivos del medio de comunicación.
	Supervisar artes y diseños de las islas y publicidad a ingresar en las áreas comunes del CC.
	Elaborar informe mensual del resultado de la venta de espacios comunales tanto permanentes como temporales para presentar ante el Director

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Ingeniera en Economía, Administración de Empresas
Áreas de Conocimiento:	Marketing, Administración, Economía, Presupuesto, Mercadotecnia y afines sectoriales
Idioma:	Español, Inglés
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	5 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Planificación, Direccionamiento Estratégico, ventas y negociación.
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad analítica Toma de decisiones Manejo de Personal Alto Nivel de Comunicación Manejo computacional Sentido para los negocios Resolución de conflictos y ventas

Elaborado por Autora

Tabla 155: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Jefe de Operaciones

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Jefe de Operaciones
SUPERVISA A:	Jefe de Bodega, Supervisores, Operarios
REPORTA A:	Administradora
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Administrar, supervisar y dirigir toda acción que tenga que ver con el mantenimiento del edificio, responsable del funcionamiento adecuado de las instalaciones.
FUNCIONES:	
	Elaboración del presupuesto de las áreas relacionadas
	Programar, dirigir y supervisar el mantenimiento general o específico del centro
	Realizar planes de trabajo diarios y semanales según sea el caso
	Se relaciona con las empresas de Agua Potable, Telefónica y Eléctrica.
	Pasar revista diaria a las instalaciones del CC.
	Tomar decisiones en cuanto al mantenimiento
	Solicita, recibe y gestiona todo pedido o solicitud de equipos o elementos para oficina, de toda la Administración
	Dirigir y controlar todo el personal a su cargo
	Elaborar récord histórico de mantenimiento de las maquinarias y equipos del CC. Actualizado
	Dirigir, controlar y programar lista de requerimientos
	Controlar toda reforma que se realice tanto en unidades privadas como en áreas comunes del CC. Autorizadas por la administración.
	Evalúa y Supervisa el trabajo que ejecuta el personal a su cargo
	Supervisar el aseo del CC. Y evaluar a la compañía a cargo de esta actividad
	Dirige, elabora y coordina el inventario de activos del Centro Comercial

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Ingeniero en Sistemas, Ingeniero Industrial.
Áreas de Conocimiento :	Administración, presupuestos, economía, maquinaria, dirección y capacitación
Idioma:	Español, Inglés
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	5 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Jefe de Operaciones y/o Mantenimiento
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Proactivo Habilidad analítica Toma de decisiones Manejo de Personal Alto Nivel de Comunicación Administrar recursos

Elaborado por Autora

Tabla 156: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Jefe de Seguridad

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Jefe de Seguridad
SUPERVISA A:	Personal de Seguridad (guardias)
REPORTA A:	Administradora
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Velar por la seguridad de los copropietarios, locatarios y clientes que se encuentren dentro o en las afueras del CC.
FUNCIONES:	
	Planificar y coordinar actividades con el área de operaciones y personal de mantenimiento del CC.
	Planificar acciones a tomar en caso de riesgo de cualquier tipo del CC.
	Coordinar, preparar, dirigir y ejecutar los planes de seguridad y emergencia para los ocupantes permanentes o transitorios y las instalaciones físicas del CC.
	Prever en coordinación con la Administración, las conductas de reacción necesarias en caso de emergencia
	Dirigir y entrenar a personas que integran el área de seguridad
	Coordinar con las autoridades y organismos de seguridad los apoyos requeridos
	Realizar revistas periódicas a las diferentes áreas del CC.
	Supervisar el trabajo, el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los supervisores de seguridad, operadores del centro de comunicaciones, auxiliares de portería, vigilantes y en general del personal de seguridad
	Evaluar permanentemente riesgos de amenaza dentro del CC. Y sus ocupantes

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Carreras afines a la seguridad
Áreas de Conocimiento:	Dirección, control y capacitación de personal, primeros auxilios.
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	7 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Cargos similares a Jefe de Seguridad, Supervisor de guardias, vigilancia, policía, etc.
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Toma de decisiones Manejo de Personal Alto Nivel de Comunicación Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 157: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Jefe de Contabilidad

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Jefe de Contabilidad
SUPERVISA A:	Asistentes de Contabilidad, Tesorero
REPORTA A:	Administradora
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Llevar a la empresa contablemente con las leyes y normas que rigen, para elaboración y entrega de balances que permitan evaluar la actividad del CC.
FUNCIONES:	
	Elabora, digita y procesa el movimiento contable para entrega de balances
	Elabora el movimiento contable mensual
	Registro en libros oficiales
	Codifica todos los comprobantes de contabilidad
	Realiza conciliaciones bancarias
	Elabora y dirige el inventario
	Elabora certificados financieros que le sean solicitados
	Revisa la nómina con sus deducciones y aportes
	Mensualmente elabora balance de prueba
	Presenta balance con sus anexos a la Revisoría Fiscal y a la Administración.
	Supervisa y compara los controles manuales con el proceso sistematizado
	Revisa el formulario por pago oportuno de toda clase de impuestos (Retención en la fuente)
	Controla el cumplimiento de las normas ante las entidades que así lo exijan
	Revisión diaria de plantillas de consignación
	Elabora informes contables
	Presenta informe sobre los estados de cartera en fechas determinadas

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Universitario - no indispensable
Título Requerido:	Bachiller en contabilidad
Áreas de Conocimiento:	Contabilidad, presupuestos,
Idioma:	Español,
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	4 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Asistente de contabilidad, elaboración de libros contables
HABILIDADES ESPECIALES	
	Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad analítica Manejo de Personal Manejo del programa FLEX - ERP Destreza matemática Constancia y orden Trabajo - Puntualidad y dedicación. Sencillez y precisión. Dominio de la profesión. Entusiasta y optimista. Ágil y dinámico. Comprensivo y humano. Responsabilidad. y ética Respeto y discreción. Independencia mental. Honradez y confiabilidad. Manejo Computacional

Elaborado por Autora

Tabla 158: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Asistente de Administración

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Asistente de Administración
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Administradora
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Apoyo en varias actividades para la Administradora
FUNCIONES:	
	Realizar la planificación y la organización de las diferentes capacitaciones a realizar previa orden de la <u>Administradora</u>
	Receptar pedidos y necesidades de locatarios y copropietarios para transmitir a la Administradora y dar solución.
	Llevar agenda diaria de la Administradora
	Llevar actualizada la base de contacto de la <u>Administradora</u>
	Organizar actividades de publicidad no pagada para los locatarios
	Informar a los locatarios de eventos, capacitaciones y de más novedades que se susciten a través de una circular
	Organizar grupos de trabajo para entrega de la circular con las personas auxiliares de oficina
	Organizar grupos de personal o locatarios para las diferentes capacitaciones y actividades de integración
	Poner al tanto al personal de ciertas actividades que se llevan a cabo y son de su interés
	Llevar el Archivo de la Administradora
	Evaluar las actividades de capacitación y enviar informes de evaluación

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Tecnología en Administración, economía, finanzas
Áreas de Conocimiento :	Marketing, Administración, Economía, Presupuesto y afines sectoriales
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	3 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Planificación, Organización, Dirección y Control de actividades y personal
HABILIDADES ESPECIALES	
	Trabajo en equipo y bajo presión Organizado Habilidad analítica Ágil y dinámico Manejo de Personal Atención y trato al cliente Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 159: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Asistente de Publicidad

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Asistente de Publicidad
SUPERVISA A:	Puntos de Información y Supervisor de Proyectos
REPORTA A:	Directora de Publicidad
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Apoyo para la Directora de Publicidad
FUNCIONES:	
	Elaborar cronograma de actividades de eventos mensual del CC.
	Elaborar agenda diaria de publicidad
	Relacionarse con los diferentes medios
	Tener contacto con la agencia de publicidad
	Elaborar plan de medios
	Contratar servicios publicitarios en medios de comunicación
	Realizar licitación y contratos a proveedores de material publicitario
	Realizar contratos con proveedores de actividades y presentaciones que complementen los eventos del CC.
	Buscar nuevos atractivos para presentar en el CC.
	Dar indicaciones a los puntos de información de acuerdo a lo ordenado por la Directora de Publicidad
	Elaborar cartas de información de campañas publicitarias
	Dirigir y controlar los diferentes eventos
	Dirigir al personal operativo a través del supervisor de proyectos en cada evento
	Supervisar junto con Directora de Publicidad todo material de promoción e información de eventos
	Llevar el control y evaluación del cumplimiento del plan de Mercadeo
	Elaborar informe de evaluación de cada evento y actividad de publicidad para ser presentado ante el Director

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Ingeniero en Marketing y publicidad, Ingeniero en Administración de Empresas.
Áreas de Conocimiento:	Marketing, Administración, diseño gráfico, Imagen y Visualización y afines sectoriales
Idioma:	Español, Inglés
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Publicidad y marketing, diseño gráfico, realización y organización de eventos.
HABILIDADES ESPECIALES	
	Pensamiento crítico Trabajo en equipo y bajo presión Alto Nivel de Comunicación Habilidad analítica Relaciones Públicas Extrovertido Organizado Manejo de Photo Shop Creativo Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 160: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Asistente de Comercialización

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Asistente de Comercialización
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Directora de Comercialización
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ser apoyo para el departamento de Comercialización, llevar la administración de islas permanentes
FUNCIONES:	
	Brindar soporte operativo a la Directora
	Brindar un buen servicio al cliente
	Receptar solicitudes de islas permanentes
	Obtener una cartera atractiva para la implementación de islas permanentes
	Ocupar el 100% de los espacios disponibles para islas permanentes
	Realizar y revisar contratos de espacios permanentes, para su renovación
	Dirigir y aconsejar las acciones de las islas permanentes
	Control, dirección y supervisión del ingreso de islas y actividades BTL
	Velar por la buena imagen, decoración y distribución de las islas permanentes del CC.
	Supervisar el cumplimiento del reglamento interno para todas las islas temporales y permanentes del CC.
	Control de la correcta ejecución de lo establecido en los convenios con arrendatarios de las áreas comunes temporales y permanentes
	Elaborar informe de evaluación mensual de ocupación de espacios permanentes

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Economista, Ingeniero en Administración de Empresas
Áreas de Conocimiento:	Marketing, Administración, Economía, Presupuesto y afines sectoriales
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Dirección, control, decoración de interiores, administración de espacios, trato al cliente.
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad analítica Buen gusto Agilidad y proactividad Buen trato al cliente Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 161: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Asistente Contable

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Asistentes Contables
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Jefe de Contabilidad
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Brindar apoyo en los diferentes procesos contables a realizar por la Administración de Ciudad Comercial El Recreo
FUNCIONES:	
Asistente Contable 1 :	Realizar arqueos de caja chica
	Elaborar Roles de pago
	Manejar contratos de personal
	Apoyar las actividades de la Administración de RR.HH
	Elaborar transferencia Electrónica para pago de sueldos
Asistente Contable 2:	Elaborar conciliaciones bancarias
	Cooperar con los requerimientos de la auditoría externa
	Actualizar listado de clientes
	Actualizar listado de proveedores
	Emitir facturas de cobro de alícuotas
Asistente Contable 3:	Actualizar listado de locatarios
	Procesar salida de cheques para adquisiciones
	Elaborar ajustes contables
	Elaborar informe de cobros y cartera de alícuotas
	Brindar apoyo y ocuparse únicamente de los procesos contables del área de comercialización
	Brindar apoyo en los procesos de control presupuestario y contable del área de comercialización
	Mantener actualizadas las cuentas que registran el costo y el gasto de los proyectos para poder obtener el valor real mensual y anual
	Emitir facturas de cobro de venta de publicidad de las tres etapas del CC.
	Emitir facturas de cobro por espacios permanentes
	Realizar el control de la cobranza de espacios permanentes y temporales.
Elaborar informe de cobros y cartera de espacios comunales comercializados	

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior - no indispensable
Título Requerido:	Bachiller en contabilidad
Áreas de Conocimiento :	Presupuestación, facturación, normativa contable ecuatoriana
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Auxiliar contable, área de presupuestos,
HABILIDADES ESPECIALES	
	Habilidad matemática Trabajo bajo presión Agilidad y positivismo Compañerismo Colaboración Buen carácter Manejo de Flex Erp Buen trato a los demás compañeros Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 162: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Asesora Comercial

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Asesor Comercial
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Directora Comercial
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Cumplir con el presupuesto definitivo para ventas de espacios publicitarios en áreas comunes del CC.
FUNCIONES:	
	Crear y mantener una cartera de clientes corporativos Realizar actividades de seguimiento a los diferentes clientes o posibles clientes Distribuir con criterio la venta de espacios publicitarios Realizar contratos con empresas que deseen publicitar por mas de tres meses Aprobar ingreso de publicidad de espacios vendidos Controlar el buen uso de los espacios publicitarios Gestionar el cobro de cartera vencida Realizar informes semestrales de la venta de espacios
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior - no indispensable
Título Requerido:	Economista, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en marketing
Áreas de Conocimiento :	Ventas, Marketing, Administración, y afines sectoriales
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Ventas, trato al cliente
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de negociación Trabajo bajo presión Pensamiento crítico Gusto por las ventas Habilidad para cierre de ventas Habilidad analítica Orientado a Resultados Agilidad y proactividad Buen trato al cliente Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 163: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Tesorero

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Tesorero
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Administrador
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	En general cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, procedimientos técnicos y administrativos inherentes a la Tesorería y emanadas de autoridad competente.
FUNCIONES:	
	Manejar el cobro de stands permanentes y temporales
	Manejo del cobro de locales comerciales
	Depositar fondos recaudados
	Remitir documentos a contabilidad
	Manejar recursos financieros
	Elaborar e imprimir cheques
	Pagar a proveedores
	Manejar y controlar cartera vencida
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Economista, Ingeniero en Administración de Empresas
Áreas de Conocimiento :	Administración, contabilidad, finanzas
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	3 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	En el área de pagos, conciliaciones de cuentas, registros de facturas, etc..
HABILIDADES ESPECIALES	
	Capacidad de liderazgo
	Trabajo en equipo y bajo presión
	Creatividad
	Discreción
	Relaciones Humanas
	Agilidad y proactividad
	Facilidad de Palabra
	Honradez
	Iniciativa
	Cortesía
	Manejo de equipo de cómputo y de oficina

Elaborado por Autora

Tabla 164: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Secretaria

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Secretaria
SUPERVISA A:	Auxiliar de Oficina y Mensajero
REPORTA A:	Administradora
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Soporte en tareas administrativas, punto de apoyo para la oficina, compenetrarse con aquellas acciones que son determinantes en el desempeño exitoso de esta en su diario actuar, que les permitan garantizar resultados beneficiosos que favorezcan a todo lo que involucre a la empresa
FUNCIONES:	
	Contestar el teléfono Recibir correspondencia y clasificarla Entregar correspondencia a cada destinatario Coordinar la ruta del mensajero Manejo de caja chica Receipta y radica facturas Elabora oficios cartas y correspondencia
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior - no indispensable
Título Requerido:	Bachiller en Secretariado,
Áreas de Conocimiento :	Principios básicos de la administración, Tecnología informática, Relaciones humanas
Idioma:	Español - Inglés
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Relaciones interpersonales, soporte a tareas administrativas,
HABILIDADES ESPECIALES	
	Excelente ortografía Trabajo bajo presión Buena presencia ágil digitadora dinámica Agilidad y proactividad Relaciones humanas Responsable Buena Dicción Conocimientos básicos en contabilidad Manejo computacional

Elaborado por Autora

Hoja de Funciones y Responsabilidades: Jefe de Bodega

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Jefe de Bodega
SUPERVISA A:	Operarios
REPORTA A:	Jefe de Operaciones
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Controlar y distribuir las existencias del material de oficina y del material para mantenimiento
FUNCIONES:	
	Apoyo operativo al departamento de comercialización y publicidad
	Responsable de la recepción de todo material que ingrese a bodega
	Responsable del correcto uso y conservación de todos los activos de la bodega
	Realizar cotizaciones del materia requerido
	Realizar las compras
	Comparte funciones de supervisor
	Organizar la Bodega
	Actualiza Inventario
	Revisar y controlar el stock en bodega de los diferentes requerimientos
	Coordinar el área de adquisiciones
	Controlar la calidad del material adquirido
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Tecnología en carreras afines
Áreas de Conocimiento :	Administración de bodegaje, logística de distribución de mercadería
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Calculo de stock, Control y supervisión de bodegas
HABILIDADES ESPECIALES	
	Responsable y organizado
	Trabajo en equipo y bajo presión
	Agilidad y proactividad
	Planificador
	Seguimiento y control
	Orientado a resultados
	Honradez
	Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 165: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Supervisor

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Supervisor
SUPERVISA A:	Operarios
REPORTA A:	Jefe de Operaciones, Director de Publicidad y de Comercialización
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Dirigir y supervisar todo tipo de eventos e ingresos de publicidad al CC.
FUNCIONES:	
Supervisor	Apoyo en la colocación de publicidad temporal contratada
	Recepta sugerencias de mantenimiento por parte de los locatarios
	Da la orden de realizar instalaciones eléctricas temporales requeridas para publicidad
	Dirige cambios, movimientos en la distribución de stands en áreas comunales
	Revisa constantemente las instalaciones e infraestructura del edificio
	Elabora informe de Actividades realizadas de mantenimiento
	Supervisor de Proyectos
Da la orden de realizar instalaciones eléctricas temporales requeridas para eventos	
Dirige y supervisa la realización de eventos dentro y en exteriores del CC.	
Apoyo operativo para la realización de eventos	
Apoyo en la colocación de publicidad y decoración del departamento de publicidad	
Revisa constantemente las instalaciones e infraestructura del edificio	

REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido:	Tecnólogo eléctrico,
Áreas de Conocimiento :	Electricidad, mecánica, logística, administración de material, inventario de utilería
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	2 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Mantenimiento de instalaciones, saber acatar órdenes, sentido de colaboración
HABILIDADES ESPECIALES	
	Responsable y organizado Trabajo en equipo y bajo presión Agilidad y proactividad Buen estado físico Gusto por el trabajo Dinámico y Cortez Honradez Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 166: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Operarios

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Operarios
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Jefe de Bodega y Supervisores
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Acatar y obedecer las órdenes de requerimientos para el buen funcionamiento de las actividades del CC.
FUNCIONES:	
	Realizar las actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato Realizar instalaciones eléctricas Realizar trabajos de mantenimiento que estén a su alcance Mantener las áreas de la bodega limpias y ordenadas Actividades de carpintería y mantenimiento de ciertos objetos Llevar, traer y colocar cosas necesarias según pedido en los eventos
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Bachiller en colegio técnico
Título Requerido:	técnico en electricidad, carpintería
Áreas de Conocimiento :	Saber manejar utilería, saber realizar instalaciones eléctricas
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	1 año, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	conocimiento en carpintería, electricidad
HABILIDADES ESPECIALES	
	Responsable y organizado Trabajo en equipo y bajo presión Agilidad y proactividad Buen estado físico Gusto por el trabajo Dinámico y Cortez Honradez

Elaborado por Autora

Tabla 167: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Auxiliar de Oficina

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Auxiliar de Oficina
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Consejo Administrativo, Secretaria
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Apoyo en actividades del diario en la oficina
FUNCIONES:	
	Apoyo en la entrega de facturas a los locales Apoyo en la entrega de Circulares a los locales Apoyo en la limpieza de la oficina Apoyo en la cafetería de la Administración Apoyo a la secretaria en sus actividades cuando sale al almuerzo Apoyo en el archivo de la Administración
	Realizar mandados referentes a depósitos, retiros, compras del personal de la Administración.
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Título Requerido:	Cualquier título
Áreas de Conocimiento :	Tramites bancarios
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	1 año, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Acatar órdenes y cumplirlas con la mejor disposición posible
HABILIDADES ESPECIALES	
	Responsable y organizado Trabajo en equipo y bajo presión Agilidad y proactividad Atento y comedido Gusto por el trabajo Dinámico y Cortez Honradez Manejo computacional

Elaborado por Autora

Tabla 168: Hoja de Funciones y Responsabilidades: Operarios

CIUDAD COMERCIAL EL RECREO Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
CARGO :	Mensajero
SUPERVISA A:	-----
REPORTA A:	Consejo administrativo y Secretaria
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Transportar los encargos diarios a cabalidad y agilidad
FUNCIONES:	
	planificar las actividades de acuerdo al tiempo y las rutas diarias Dejar y retirar de más encargos de la oficina de manera responsable, ágil y a tiempo Realizar las actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACIÓN	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Título Requerido:	Cualquier título
Áreas de Conocimiento :	Mecánica automotriz, administración y organización del tiempo
Idioma:	Español
EXPERIENCIA	
Tipo de Experiencia:	1 años, en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Saber moverse por toda la ciudad sin dificultad, ser ágil en sus entregas.
HABILIDADES ESPECIALES	
	Responsable Trabajo bajo presión Sentido de colaboración Dar mantenimiento básico a la camioneta designada para las actividades Cortez y amable Agilidad y proactividad Organizado

Elaborado por Autora

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

- El desarrollo de la presente tesis se la ha logrado con el objetivo de presentar una propuesta de Mejoramiento de Procesos para La Administración Ciudad Comercial El Recreo, la cual permita alcanzar objetivos y metas utilizando recursos de manera más eficiente y eficaz, mejorando su funcionamiento e imagen.
- La Administración, Ciudad Comercial El Recreo es una Organización sin fines de lucro, dedicada al manejo de Ciudad Comercial El Recreo, llevando el control financiero de la institución haciendo cumplir pagos y alcúotas tanto de locatarios como arrendatarios, contrata y dirige el servicio de seguridad para todo el complejo comercial, lleva y controla el buen manejo y servicio de mantenimiento de las instalaciones, a demás es el responsable directo de la imagen, publicidad y promoción del Centro Comercial. Procurando el buen convivir entre arrendatarios, locatarios y propietarios, que se desarrollan en Ciudad Comercial El Recreo
- La Administración Ciudad Comercial El Recreo, cuenta con un archivo de datos de sus inicios con lo cual ha facilitado el poder determinar cuáles oportunidades y amenazas en cuánto al hábito externo se refiere, han formado parte del ambiente en el que se desarrolla este CC. Se podrá hacer un análisis de cuáles de estos factores aún son vigentes y cuáles no son ya un referente a tomar.
- Los departamentos que conforman La administración Ciudad Comercial El Recreo, no cuentan con un sistema de comunicación que permita una retroalimentación y un mayor compromiso por parte de sus participantes.
- La administración Ciudad Comercial El Recreo no cuenta con un Plan Estratégico actualizado, su Misión y Visión, son obsoletas, cuentan con el

Organigrama con el que empezaron a trabajar hace 13 años, la institución ha tenido un importante crecimiento el cual no ha sido documentado.

- El Diagrama Causa – Efecto realizado determinó de manera general algunos de los defectos en los procesos realizados por La Administración Ciudad Comercial El Recreo, los cuales se originan por: mano de obra no calificada, organización con personal sin funciones y responsabilidades y falta de comprometimiento, ventas con procesos inadecuados, inventario sin control suficiente, logística con altos índices de problema y tecnología inadecuada o caduca, dando como efecto la inadecuada utilización de recursos tanto físicos, monetarios, humanos y de tiempo.
- La ubicación en la que se encuentra este CC. Es una de sus más grandes oportunidades de desarrollo ya que poco a poco ha ido convirtiéndose en el eje Económico del Sur de Quito, con la construcción de la terminal Sur del Trole, que ha permitido en esta parte un interesante movimiento y flujo de personas siendo un respaldo más para el incremento y apoyo a sus ventas.
- El análisis del mercado objetivo que presenta es muy válido para su aplicación y desarrollo ya que, en estos tiempos aún este CC. Es el único de estas características al Sur de Quito, es una oportunidad con la que cuenta para lograr fidelizar a sus clientes y desarrollar estrategias que permitan demostrar que a pesar de nuevas construcciones y competencias Ciudad Comercial El Recreo seguirá siendo el preferido.
- La población al Sur de Quito, ha tenido un considerable aumento y con ello su cultura, presentándose siempre como una sociedad abierta, novedosa, inquieta por saber y aprender más cada día, sin prejuicios que muchas veces se los encuentra en otras partes de la Capital y de sus alrededores como se puede ver al Norte de Quito y en sus valles. Siendo no menos exigente, la gente del Sur de Quito es el mercado objetivo en el cual se centra el desarrollo de este CC.

- De momento Ciudad Comercial El Recreo es el único Centro Comercial de esas características, con más de 50 servicios disponibles en el mismo complejo comercial, en el Sur de Quito.
- Administración Comercial El Recreo no cuenta con manuales de procedimiento actualizados, por lo tanto sus operaciones y actividades son realizadas de manera mecánica sin el control de recursos.
- La imagen de Ciudad Comercial El Recreo es una Fortaleza con la que este CC. Cuenta ya que se presenta como el establecimiento que le dio un giro diferente a esta parte de la Ciudad, se presenta como una excelente opción de diversión y de desarrollo para la gente del Sur de Quito por lo tanto es muy apreciado y recordado.
- La aplicación de La herramienta Hoja de Trabajo FODA, ha permitido determinar las estrategias tomando en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el desarrollo de la Matriz de Vulnerabilidad se detectan aquellas debilidades y amenazas más fuertes y con la Matriz de Apovechabilidad para poder definir oportunidades y fortalezas.
- El desarrollo de la Matriz Axiológica, define los principios y valores con que esta organización trabaja, por lo tanto existe personal muy valioso el cual puede ser mucho más eficiente en sus acciones.
- Se presenta la propuesta de un Plan Operativo aplicable hasta el año 2014 y también representado de manera gráfica en el cual se visualiza las acciones a realizar para poder alcanzar la Misión, Visión, objetivos, políticas y estrategias definidos en el Mapa Estratégico.
- El levantamiento de los Macroprocesos y procesos de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, han permitido definir la Cadena de Valor en la cual se determinan, la entrada principal que en este caso son las necesidades, los macroprocesos y procesos, la normativa y tecnología

con la cual se trabaja y las salidas en este caso la satisfacción de necesidades y ser representada gráficamente en el Diagrama IDEF-0.

- El inventariar los Macroprocesos y procesos es importante para a través de ello poder realizar las preguntas clave y poder seleccionar los procesos y representarlos en el Mapa de Procesos en los cuales se basa el desarrollo de la tesis.
- La hoja de costos permite evaluar el costo por minuto de cada uno de los empleados para poder definir el costo de realizar tal o cual actividad en cada uno de los procesos seleccionado
- El Levantamiento de y análisis de procesos, presenta las actividades y de ellas sus novedades y problemas a la hora de realizarse, se determina además el costo de realizar este proceso y el tiempo que se utiliza, se calcula la eficiencia en tiempo y costo, la frecuencia el volumen y el responsable, lo cual ayuda a determinar mediante su análisis qué actividades son necesarias y cuáles no.
- La utilización de herramientas como la Caracterización de Macroprocesos, la Flujodiagramación Mejorada, Hoja de Mejoramiento, y la Matriz de Análisis Comparativo, permiten detallar la propuesta de Mejoramiento de Procesos y mostrar de manera ilustrativa sus cambios.
- En la Hoja de mejoramiento se demostrará en forma resumida cada uno de los procesos analizados con sus defectos y estrategias de mejoramiento, un resumen además de los tiempos, costos, eficiencias y frecuencias actuales, propuestos y su diferencia para poder determinar el beneficio esperado anual tanto en tiempo como en costo.
- Se realiza una propuesta de documentos y registros a ser utilizados para un mejor desarrollo y respaldo de los procesos realizados.
- El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 89.229 minutos y un ahorro de \$171.241,24 dólares, los cuales sugieren

que es una buena propuesta a ser tomada en cuenta para el desenvolvimiento de esta organización.

- El Mejoramiento de procesos permite realizar una propuesta de organizacional por procesos, en la cual se desarrolla una nueva y mejorada Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo en el cual se apoyan para definir los factores de éxito e indicadores de gestión
- Se determina un nuevo y mejorado Organigrama tanto estructural como posicional y de esta manera se logra definir el manual de funciones y responsabilidades por cargo que es indispensable para la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar una planificación estratégica que permita redefinir Misión, Visión, objetivos, políticas y estrategias, acordes a un mercado más competitivo, que permita alcanzar y evaluar el cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.
- Es necesario el trabajar con gente más comprometida con su labor, para lo cual se recomienda, realizar un plan de comunicación con los empleados, que permita empaparlos de la Misión, Visión, objetivos, políticas y estrategias con las cuales y para las cuales desarrollarán su trabajo, así también será de vital importancia mantener a los empleados al tanto de los acontecimientos grandes o pequeños por los cuales atraviesa la organización.
- Ahora que aún es el único centro comercial de tales características al Sur de Quito, es necesario tomar las directrices y estrategias pertinentes para fidelizar al cliente, dar una nueva y mejorada imagen, mejorar los servicios, para poder estar preparados para la competencia futura.
- Este trabajo ha determinado los problemas de la Institución desde su raíz, con la utilización de la herramienta Diagrama de Causa – Efecto, la cual determina el problema general del cual se puede ir identificando sus orígenes en cada departamento o proceso dependiendo el caso. Se recomienda su aplicación.
- Es importante realizar un análisis e investigación de mercado por lo menos cada dos años para poder actualizar y definir la posición actual en el Mercado de la organización.
- En este trabajo se desarrolla la creación y mejoramiento de manuales de procesos y se los ha documentado, su aplicación será muy importante para el mejor desempeño de las funciones y optimización de los recursos, permitirán el desarrollo de actividades más ordenadas y sistemáticas.

- Los Manuales de Procesos, deberán estar sujetos a revisiones, actualizaciones, ampliaciones y ajustes periódicos, para adaptarse a las necesidades cambiantes y permanentes de toda organización moderna, además de modificarse conforme se presenten y generen nuevas ideas que ayuden a mejorar e incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de funcionamiento de la empresa.
- Se proponen estrategias de fidelización, la cuales deberán ser aplicadas para que el cliente recuerde y tenga como primera opción de compra este complejo comercial sabiendo que en él puede encontrar todo lo que necesita y más.
- Es necesario realizar un análisis FODA periódico para poder determinar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad, enfrentar de manera preparada las amenazas y reducir las debilidades.
- Es imprescindible el tener conocimiento de las capacidades tanto físicas como de conocimiento de los empleados que se desarrollan en la organización de esta manera podrán ser mucho mejor utilizadas para su beneficio tanto personal como el propio de la empresa.
- Es importante el contar con una planificación de capacitación para los empleados de esta manera mantenerlos motivados y actualizados en cuanto a nuevos conocimientos, herramientas y aplicaciones a su trabajo.
- Es recomendable el realizar un reclutamiento de personal adecuado, acorde a cada una de las áreas para de esta manera elegir personal adecuado que aporte a la consecución de objetivos y misión de la empresa.
- Al establecer una planificación mensual de actividades y el presupuesto mensual de fondos, se recomienda la aplicación, difusión y control de la misma con el objetivo de cumplir con la planificación estratégica.

- A través de la propuesta de Plan Operativo aplicable al año 2014, se podrá identificar estrategias y objetivos por año, acordes con la misión y visión propuestas para un mejor desarrollo de La Administración Ciudad Comercial El Recreo.
- Es necesario el realizar un levantamiento de procesos el cual se caracterice por ser flexible, de fácil análisis y reconocimiento de actividades, de esta manera aplicar la herramienta Diagrama IDEF-0 y darlo a conocer en toda la organización para que cada empleado se identifique con su aporte al cumplimiento de metas y objetivos.
- La selección de procesos los cuales se han analizado en este trabajo de Tesis serán de fácil aplicación a los procesos realizados en la actualidad, por lo tanto se recomienda su aplicación y el desarrollo de mejoramiento de todos los procesos de La Administración Ciudad Comercial El Recreo.
- Es necesario el utilizar herramientas como la Caracterización de Procesos, la Flujodiagramación, y la hoja de Mejoramiento, para poder desarrollar cada uno de los procesos acordes a sus exigencias y poder determinar y representar de manera fácil de entender los procedimientos propuestos para mejorar.
- En la Hoja de Mejoramiento se detallan las acciones propuestas a ser tomadas en cuenta para optimizar el tiempo y recursos en cada proceso, se recomienda su aplicación en cada una de estas actividades para mejorar su procedimiento.
- Se recomienda la aplicación de los documentos para respaldar cada uno de los procesos, de esta forma las actividades de los procesos podrán utilizar formatos predeterminados que mejoraran y optimizan su realización.
- Es recomendable la aplicación de los Organigramas propuestos, los cuales permitirán llevar una organización mejor planificada, será

importante difundir esta información en la Organización para que los empleados se sientan identificados y responsables de su función.

- Con la reducción de costos obtenida del mejoramiento de procesos, se podrá invertir en la infraestructura de las instalaciones de La Administración Ciudad Comercial El Recreo, para dar un lugar más apropiado al desarrollo de las funciones de cada uno de los empleados.
- Es también recomendable la actualización de equipos de computación en ciertas áreas, adquisición de software que permitan desarrollar mejor las funciones de cada empleado y aplicar un sistema de comunicación y equipos de seguridad más avanzados.
- Los procesos deberán ejecutarse de manera consecutiva, sin demoras ni interrupciones, cada empleado deberá estar perfectamente enterado de su función y su manual de procedimientos esto permitirá realizar las actividades de manera conjunta e ir avanzando de tal forma para el crecimiento, desarrollo y efectividad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Archivo - CIUDAD COMERCIAL EL RECREO
2. Archivos, Administración Ciudad Comercial El Recreo
3. Estudio de Mercado - CIUDAD COMERCIAL EL RECREO
4. COLUNGA, Dávila Carlos, Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995
5. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997
6. FERNÁNDEZ Arenas, José Antonio; El Proceso Administrativo, Editorial DIANA, México 1991
7. ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es control total de la calidad?, Editorial normal, Colombia, 1986
8. JURÁN, Joseph M, Juran y la Planificación de la Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1990
9. REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial LIMUSA; México, 1992
10. SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42-44)
11. SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma
12. PHILIP Kotler, JOHN PHILIP AUTOR KOTLER, Gary Armstrong, Armstrong Gary coaut, Escalona García Roberto Lujs tr, Roberto Luis Escalona García, Marcela Benassini, Marketing. Edición 8, Pearson Educación, 2001 – pagina 600
13. GÓMEZ Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288
14. INTERNATIONAL COUNCIL OF SHOPPING CENTERS, La Gestión de Centros Comerciales. Publications Department, New York.
15. INTERNATIONAL COUNCIL OF SHOPPING CENTERS, Mercadotecnia de Centros Comerciales. Publications Department, New York.

16. SALAZAR Cristian, Tesis de Grado, Mejoramiento de Procesos de la Empresa Multisa

17. Páginas WEB

- www.dinediciones.com
- www.elcomercio.com
- www.elcomercio.com, marzo 26 del 2009
- www.elcomercio.com, marzo del 2009
- www.elcomercio.com.ec
- www.e-mexico.bo.mx , Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey 2005.
- www.e-mexico.gob.mx/work/Cursos/administracion/artra/proadm/elprocad/procesoadmin.htm, D.R.© Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. 2005
- www.fimcp.espol.edu.ec
- www.gerenciadigital.com
- www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm
- www.mistareas.com.ve/GeneralYEspecifico.htm
- www.monografias.com
- www.monografias.com/solidaridad_hombre
- www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo
- www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm
- www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm
- www.redescolar.ilce.edu.mx/
- www.rincondwelvago.com
- www.sii.cl

- www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- www.siteresources.worldbank.org
- www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico
- www.wikipedia.com
- www.wordreference.com/definicion/responsabilidad
- www.aqa.es/doc/Metodologia
- www.sunwc.cepade.es
- www.148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm
- www.eafit.edu.co/autoevaluacion
- www.regionjunin.gob.pe

ANEXOS

ENCUESTA A CLIENTES

“Permítanos Mejorar”

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de conocer la opinión que tienen los clientes sobre los servicios y productos que brinda la Administración Ciudad Comercial El Recreo, con el propósito de mejorar.

1. Como considera usted la atención que le brinda la empresa?
 - Excelente
 - Aceptable
 - Mala

2. Como considera la calidad del producto o servicio?
 - Excelente
 - Aceptable
 - Mala

3. Como considera usted el precio que se le cobra por el servicio?
 - Excesivamente caro
 - Aceptable
 - Barato

4. Como considera el tiempo de respuesta a su pedido?
 - Rápido
 - Medianamente rápido
 - Lento

5. Horario de atención?
 - Muy apropiado
 - Aceptable
 - No conveniente

6. Forma de pago?
 - Muy apropiado
 - Aceptable
 - No conveniente

ENCUESTA A PROVEEDORES

“Permítanos Mejorar”

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito mejorar la relación que la empresa tiene con sus proveedores por lo cual se solicita llenar la presente encuesta de la forma más objetiva posible.

1. Tiempo que tarda como proveedor en satisfacer pedidos de la empresa?
 - Rápido
 - Medianamente rápido
 - Lento

2. Forma de entrega?
 - Puerta a puerta
 - Pago de flete para transporte
 - Se retira personalmente

3. Forma de pago que tiene la empresa?
 - Contado
 - Hasta 30 días
 - Hasta 60 días

4. Los productos o servicios que brinda tienen garantía?
 - Total
 - Parcial
 - no tienen garantía

5. La calidad de los productos entregados a la empresa los considera?
 - Alta calidad
 - Aceptable
 - Baja calidad

6. El volumen de venta que tiene con la empresa?
 - Alto
 - Medio
 - Bajo

ENCUESTA AL PERSONAL

“Permítanos mejorar”

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito mejorar las actividades que desarrolla la Administración Ciudad Comercial El Recreo y lograr una buena imagen ante el público por lo cual se solicita llenar la siguiente encuesta de la manera más sincera posible.

1. CAPACIDAD DE ADMINISTRACION EMPRESARIAL

1.2 Planificación

- Los principios y valores que usted aplica en el trabajo son :
 - Puntualidad
 - Honestidad
 - Respeto
 - Ninguno

- Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la Administración Ciudad Comercial El Recreo
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - Desconoce

- Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - Desconoce

1.2.1 Organización

- Conoce y aplica a su trabajo el organigrama y las funciones asignadas a usted.
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - Desconoce

- Conoce y aplica en su trabajo manuales y reglamento internos
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - Desconoce

- Conoce y aplica en su trabajo procesos debidamente documentados
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - Desconoce

- La distribución de espacio físico en que se desarrolla su trabajo lo considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Mala

- Dispone usted para su trabajo, equipos, herramientas, y materiales en forma total:
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - Desconoce

1.2.2 Dirección

- La jefatura de la cual depende la considera:
 - Muy autoritaria
 - Democrática
 - Liberal

- La motivación que recibe de su inmediato superior, la considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Mala

- La comunicación que mantiene con su inmediato superior la considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Mala

1.2.3 Control

- Usted requiere control para realizar su trabajo:
 - En forma continua
 - En forma esporádica
 - Se autocontrola

1.2.4 Evaluación

- Presenta usted informes periódicos del trabajo realizado
 - Siempre
 - Esporádicamente
 - Nunca

1.3 CAPACIDAD FINANCIERA

- El presupuesto con el que cuenta la Administración para realizar sus actividades lo considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Insuficiente

- La Contabilidad que se lleva en la empresa la considera usted:
 - Confiable y oportuna
 - Aceptable
 - Ni oportuna ni aceptable

- Los cobros y pagos que realiza la administración los considera:
 - Puntual
 - En tiempo Aceptable
 - Demorado

- El manejo financiero de la Administración lo considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Malo

1.4 CAPACIDAD DE SERVICIO

- El Mantenimiento que se da a las instalaciones Administrativas lo considera:
 - Excelente
 - Bueno
 - Malo

- La seguridad que se da a las instalaciones de la Administración la considera:
 - Muy seguro
 - Bueno
 - Malo

- La venta de espacios de publicidad la considera usted:
 - Excelente
 - Buena
 - Mala
- El servicio de publicidad y promoción del Centro Comercial lo considera
 - Excelente
 - Bueno
 - Malo

1.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

- Considera que la función de bodega es:
 - Ágil
 - Medianamente ágil
 - Lenta
- Considera usted que la distribución de publicidad vendida es:
 - Excelente
 - Buena
 - Mala
- Considera usted que el mantenimiento de los espacios publicitarios es:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Deficiente
- Considera que la marca de Ciudad Comercial El Recreo es:
 - Excelente
 - Aceptable
 - No aceptable

1.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Los programas y sistemas de cómputo que tiene la Administración Ciudad Comercial son:
 - Modernos y aplicables
 - Aceptables y medianamente aplicables
 - Obsoletos y no aplicables
- Los sistemas de seguridad electrónica los considera:
 - Excelentes
 - Aceptables
 - Malos
- Los equipos electrónicos de comunicación los considera
 - Muy apropiados
 - Medianamente apropiados
 - No apropiados

1.7 CAPACIDAD DE PUBLICIDAD

- Considera que la imagen que proyecta Ciudad Comercial El Recreo es:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Inaceptable
- Considera que los eventos que realiza Ciudad Comercial El Recreo aportan a mejorar su imagen:
 - Totalmente
 - Medianamente
 - No aportan nada

- Considera que la organización de los eventos es:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Mala

1.8 CAPACIDAD DE PERSONAL

- La capacitación que usted recibe por parte de la Administración Ciudad Comercial El Recreo es:
 - Continua
 - Una vez al año
 - no recibe

- La capacitación que recibe la aplica en su trabajo:
 - Totalmente
 - Medianamente
 - no aplica

- La estabilidad que tiene en su trabajo es:
 - Menos de un año
 - Más de un año hasta dos
 - Más de dos años

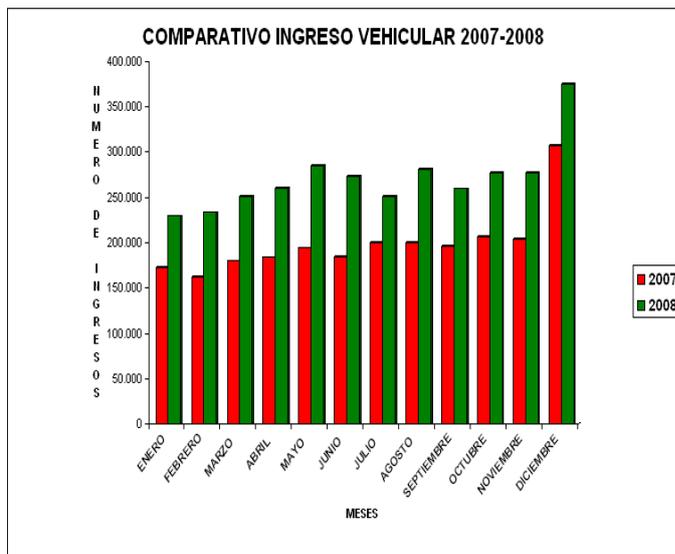
- La remuneración que percibe por su trabajo la considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Baja

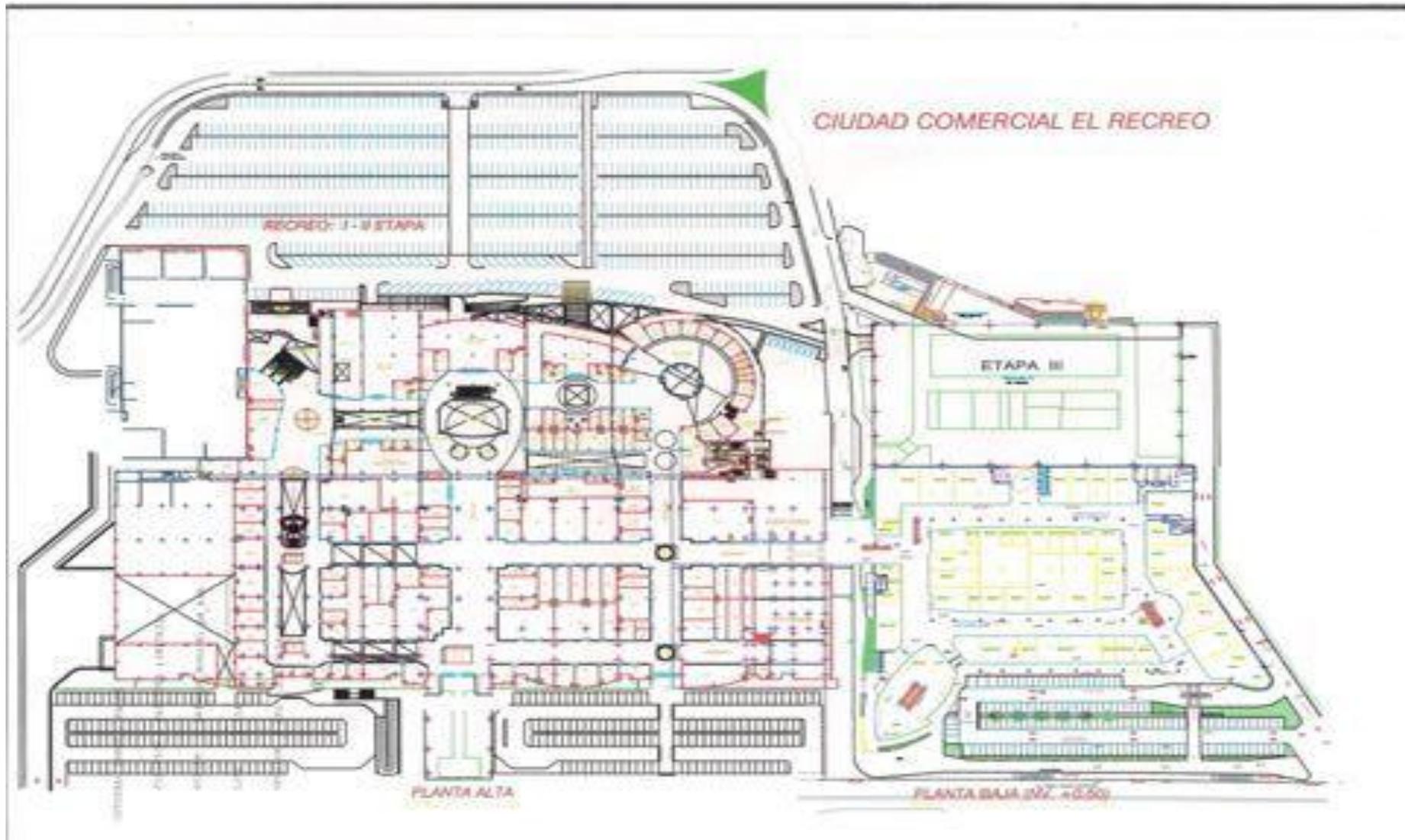
Comparativo Ingreso Vehicular 2007 – 2008



COMPARATIVO AÑO 2007 vs. AÑO 2008
INGRESO VEHICULAR MENSUAL

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2007	172.131	161.555	179.095	183.175	193.587	183.285	199.466	199.466	195.274	206.227	203.708	306.348
2008	228.533	232.613	250.408	259.006	284.364	272.204	250.187	260.276	258.581	276.167	276.380	374.402
DIFERENCIA	56.402	71.058	71.313	75.831	90.777	88.919	50.721	80.810	63.307	69.940	72.672	68.054
INCREMENTO%	32,77	43,98	39,82	41,40	46,89	48,51	25,43	40,51	32,42	33,91	35,67	22,21







CUERPO DE BOMBEROS DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

RUC 1768097950001

2008019273

Nº 0022883



PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Una vez expedido el permiso de funcionamiento y así por cualquier circunstancia fuere necesario realizar alteraciones o cambios de uso o estado tanto del sistema de prevención de incendios como del espacio físico, se deberá comunicar al Cuerpo de Bomberos a fin de que disponga lo pertinente para el caso. Queda prohibido hacer uso del mismo para otros fines

NOMBRE DEL LOCAL CIUDAD COMERCIAL "EL RECREO"
 REPRESENTANTE LEGAL CIUDAD COMERCIAL "EL RECREO"
 DIRECCIÓN MALDONADO S11-122 Y MORASPUNGO
 ACTIVIDAD CENTRO COMERCIAL

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, en atención a la solicitud presentada y mediante la inspección Nº 1991 con fecha 10 June-2008 realizada por el inspector HURTADO RAUL Considerando que este establecimiento, cumple las Disposiciones y Normativas del Art. 35 de la LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS, concede el PERMISO DE FUNCIONAMIENTO válido por el año hasta 29/10/2009

Emitted por: GAYNAGUANO
CBDMQ ELOY ALFARO

Quito, a 29-October-2008


 GESTIÓN DE RIESGOS CB-DMQ




 SECRETARIA CB-DMQ

En uso de las facultades establecidas en el Código Municipal y en cumplimiento a lo dispuesto en el Capítulo VI de la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental de la Ordenanza Sustitutiva del Título V, "Del Medio Ambiente" Libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, otorga el presente:

CERTIFICADO AMBIENTAL
POR AUDITORIA AMBIENTAL
DE CUMPLIMIENTO

A CIUDAD COMERCIAL EL RECREO SEGUNDA ETAPA

REGISTRO No.

0	4	9	7
---	---	---	---

 R-AZ

E	A
---	---

Vigencia del Certificado: Desde 27 DE AGOSTO DEL 2007 hasta 27 DE AGOSTO DEL 2009


DIRECTOR DEL METROPOLITANO DE MEDIO AMBIENTE

ALCALDÍA METROPOLITANA



03 SEP 2009

QUITO DM

Año del Bicentenario

0007668

Oficio No.

Señorita
María Natalia Rodríguez Bucheli
CIUDAD COMERCIAL EL RECREO II ETAPA
Av. Maldonado s/n
Teléfono: 266 7522

H.C. 6408 11/08/2009

Presente.-

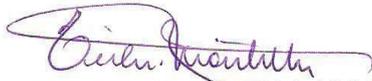
Estimada Señorita:

Por la presente me permito informar que luego de evaluar el Form. AA03 Calificación del documento de AA y PMA enviado por la Entidad de Seguimiento RICTHISARM, la Unidad de Control Ambiental de esta Secretaría emite el **Informe de Evaluación de AA y PMA** en el cual se aprueba la Auditoría Ambiental.

Ante ello, la entrega de la **Renovación del Certificado Ambiental** se realizará sin perjuicio de las acciones legales existentes en la Comisaría Metropolitana Ambiental, previa presentación del comprobante de pago de 0.5 RBUM por concepto del mismo y del Informe de evaluación (Form. AA.04) con las firmas correspondientes, durante el plazo de quince días hábiles.

Como lo indica el Art. II.381.21 *El Certificado Ambiental es el instrumento administrativo que faculta al regulado realizar sus actividades luego de haber cumplido con la AA o luego de verificado el cumplimiento del PMA aprobado. Además no representa una autorización para contaminar, y ninguna actividad podrá funcionar sin este documento.*

Atentamente,



LIC. CECILIA MANTILLA ACOSTA
SECRETARIA DE AMBIENTE



CON/RM/RD/KLO
2009-08-31