



Tecnología Superior en Administración

Título de la propuesta: **“Manual de Procesos para la Plaza Comercial Solanda Quito”**

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el título de **Tecnólogo/a Superior en Administración**

Autora: Rumiguano Álvarez, Karen Estefanía

Tutor: Econ. Andrade Andrade, Diego Vinicio

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”

Certifico:

Que el Trabajo de Investigación Manual de Procesos para la Plaza Comercial Solanda Quito presentado por la estudiante Rumiguano Álvarez Karen Estefanía de la promoción 4TSAQ1, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor rector designe.

En la ciudad de Quito, a los días del mes de del 2023

Atentamente,

Tutor: Econ. Diego Andrade

C.I. 1708522493

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rumiguano Álvarez Karen Estefanía** con cédula de identidad 175009521, en calidad de egresado de la Carrera en Administración promoción 4TSAQ1, declaro que los contenidos de este Trabajo de Titulación, requisito previo a la obtención del Grado de Tecnólogo en Administración, son originales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, septiembre 2023

Atentamente,

Rumiguano Álvarez Karen Estefanía

C.I. 1750068957

DEDICATORIA

Con mucho amor y respeto dedico este trabajo a mi mami, quien a pesar de que no está físicamente conmigo, supo amarme y guiarme para que sea la persona que hoy en día soy.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien ha estado siempre a mi lado cuidándome y bendiciendo cada paso que doy, a mi mami quien será siempre mi motivación para salir adelante gracias a todo lo que me pudo enseñar mientras estuvo conmigo, y a mis padres por darme la vida y haber guiado mi camino en la niñez. Agradezco a Daniel por ser mi apoyo incondicional y ser una de las personas más importantes en mi vida. Agradezco a mis amigas del Instituto, Nagelly, Leonela y Diana, quienes desinteresadamente me apoyaron en momentos difíciles para poder continuar con mis estudios académicos. Por último, agradezco al personal docente del Instituto Tecnológico Universitario Pichincha quien es parte del aprendizaje académico que he tenido en este tiempo.

Karen Rumiguano Álvarez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está basado en el “MANUAL DE PROCESOS PARA LA PLAZA COMERCIAL SOLANDA QUITO”, en base a la investigación realizada se pudo detectar algunas falencias y las consecuencias de las mismas dentro de los procesos realizados en la empresa debido a la carencia del presente manual, por lo que el objetivo del presente trabajo es proporcionar una herramienta de gran beneficio para el personal y las personas encargadas de direccionar las actividades que cumple cada trabajador del centro comercial Plaza Solanda. Se establecieron los antecedentes de la empresa utilizando el método de investigación de encuestas, entrevistas, fichas de observación, matriz FODA y además se utilizó la herramienta de satisfacción al cliente “NPS”, por lo que se pudo identificar la necesidad de un manual de procesos ya que no cuenta con uno actualmente, lo que ha causado que los trabajadores no distingan las actividades y funciones a cumplir. Para el soporte de la presente investigación se utilizó información teórica científica, lo cual facilita comprender la estructura, definiciones y conceptos de cada uno de los elementos del manual de procesos elaborado. La propuesta del Manual de Procesos para el centro comercial Plaza Solanda contiene información funcional para guiar los procesos actuales de la empresa con la finalidad de mejorar y optimizar recursos una vez aplicada la propuesta.

Palabras clave: Manual de Procesos, herramienta, estructura, mejora.

ABSTRACT

This project is based on the "PROCESS MANUAL FOR THE SOLANDA QUITO COMMERCIAL SQUARE", based on the research carried out, it was possible to detect some shortcomings and the consequences of them within the processes carried out in the company due to the lack of this manual, so the objective of this work is to provide a tool of great benefit for the staff and people in charge of directing the activities carried out. The company's background was established using the research method of surveys, interviews, observation sheets, FODA matrix and also the customer satisfaction tool "NPS" was used, so it was possible to identify the need for a process manual since it does not currently have one, which has caused workers not to distinguish the activities and functions to be performed. Scientific theoretical information was used to support this research, which makes it easier to understand the structure, definitions and concepts of each of the elements of the elaborated process manual. The proposal of the Process Manual for the Plaza Solanda shopping center contains functional information to guide the current processes of the company in order to improve and optimize resources once the proposal has been applied.

Keywords: Process Manual, tool, structure, improvement.

Índice general

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
IDEA A DEFENDER	4
JUSTIFICACIÓN	5
ANTECEDENTES	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Árbol de problemas.....	11
CAPÍTULO I	12
1.1 Marco Teórico	12
1.1.1. Manual	12
1.1.2. Procesos	12
1.1.2.1. Concepto	12
1.1.2.2. Elementos del proceso	12
1.1.2.3. Tipos de procesos.....	13
1.1.3. Manual de Procesos	13
1.1.3.1. Concepto	13

1.1.3.2.	Objetivos de un manual de procesos.....	14
1.1.3.3.	Funciones del manual de procesos.....	14
1.1.3.4.	Estructura del manual de procesos.....	15
1.1.4.	Diagrama de Flujo	15
1.1.4.1.	Simbología del diagrama de flujo.....	15
1.2.	Marco Conceptual	17
1.2.1.	Centro comercial.....	17
1.2.2.	Contrato de Concesión Comercial.....	17
1.2.3.	Concesionario	17
1.2.4.	Concedente	17
1.2.5.	Control.....	17
1.2.6.	Colaborador	18
1.2.7.	Manual de procesos	18
1.2.8.	Eficiencia.....	18
1.2.9.	Net Promoter Score	18
1.2.10.	Misión	18
1.2.11.	Visión.....	18
1.2.12.	Organigrama	19
1.2.13.	Flujograma	19
CAPÍTULO II.....		20
2.1.	Marco Metodológico.....	20
2.1.1.	Diseño de la Investigación.....	20
2.1.1.1.	Métodos de investigación	20
2.1.1.2.	Técnicas de investigación	20
2.1.1.3.	Instrumentos de investigación.....	20

2.1.1.4.	Unidades de análisis.....	20
2.1.1.4.1.	Determinación de la población.....	21
2.1.1.4.2.	Muestra.....	22
2.1.2.	Análisis e interpretación de resultados de la información	22
2.1.2.1.	Herramienta NPS	22
2.1.2.2.	Encuesta a empleados	24
2.1.2.3.	Entrevista al gerente propietario del centro comercial “Plaza Solanda”	35
2.1.2.3.1.	Objetivo.....	35
2.1.2.3.2.	Respuestas de la entrevista.....	35
2.1.2.4.	Ficha de observación de investigación cualitativa (Análisis de trabajadores).....	37
2.2.	Matriz FODA	42
2.3.	Conclusiones del análisis de resultados	45
CAPÍTULO III.....		46
3.1.	Propuesta	46
3.2.	Introducción	46
3.3.	Objetivos	46
3.4.	Misión.....	46
3.5.	Visión	47
3.6.	Valores	47
3.7.	Políticas de la empresa	47
3.8.	Organigrama Estructural	47
3.9.	Organigrama Funcional.....	48
3.10.	Descripción de funciones y actividades.....	49
3.11.	Cronograma de implementación.....	52
3.12.	Presupuesto de implementación	53

3.13.	Manual de procesos de Plaza Solanda.....	54
3.13.1.	Departamento Administrativo.....	54
3.13.1.1.	Proceso para rentar un local.....	54
3.13.1.2.	Proceso para supervisar al personal	57
3.13.1.3.	Proceso para planteamiento de estrategias de mejora de procesos	59
3.13.2.	Departamento Financiero.....	61
3.13.3.	Departamento de Marketing	63
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES.....	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	70

Índice de figuras

Figura 1	6
Figura 2	7
Figura 3	8
Figura 4	8
Figura 5	9
Figura 6	9
Figura 7	11
Figura 8	21
Figura 9	23
Figura 10	25
Figura 11	26
Figura 12	27
Figura 13	28
Figura 14	30
Figura 15	31
Figura 16	32
Figura 17	33
Figura 18	34
Figura 19	47
Figura 20	48

Índice de tablas

Tabla 1	15
Tabla 2	21
Tabla 3	25
Tabla 4	26

Tabla 5	27
Tabla 6	28
Tabla 7	29
Tabla 8	30
Tabla 9	31
Tabla 10	32
Tabla 11	33
Tabla 12	34
Tabla 13	37
Tabla 14	38
Tabla 15	39
Tabla 16	40
Tabla 17	40
Tabla 18	41
Tabla 19	42
Tabla 20	43
Tabla 21	49
Tabla 22	52
Tabla 23	53
Tabla 24	54
Tabla 25	57
Tabla 26	59
Tabla 27	61
Tabla 28	63

INTRODUCCIÓN

Según (Oquendo, 2010) la primera aparición de los centros comerciales surge en la segunda parte del siglo XIX en Europa, sin embargo, este término trasciende desde Estados Unidos en la era de la Revolución Industrial con espacios determinados para comercializar productos y ofrecer servicios en locales comerciales ubicados en una línea, con un parqueadero en frente y con avisos comerciales comunes.

La base de una actividad comercial es contribuir con las personas que generan bienes o servicios conectándolas con sus consumidores. Los centros comerciales a lo largo del tiempo son cada vez más concurridos puesto que facilita al consumidor la compra de un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, encontrándolas en un lugar determinado.

Los centros comerciales son producto de la evolución de un conjunto de seres humanos, ya que a medida que aumenta la población crece la demanda de productos y por lo tanto aumenta la oferta de los mismos. Esto es lo que ocurrió con el barrio Solanda que está ubicado en el sur de Quito, según (Palacios, 2021) este barrio fue parte del proyecto “Plan de Vivienda Solanda” en conjunto con el “Banco ecuatoriano de la Vivienda”, la “Junta Nacional de Vivienda” y la “Ilustre Municipalidad de Quito”, éste fue desarrollado desde el año 1976 hasta 1986 con un diseño de población para 20 000 habitantes, dicha cifra supera la existente en la actualidad, ya que en el barrio Solanda viven entre unas 130 000 personas, según el Municipio de Quito, de hecho el barrio cuenta con la mayor densidad poblacional de la capital.

El proyecto Plaza Solanda, es un centro comercial situado entre las calles más comerciales del barrio Solanda, su construcción fue realizada en un área donde anteriormente funcionaba el “Centro de Desarrollo Infantil para la Reinserción de los Niños de la Calle en Solanda”, el funcionamiento de Plaza Solanda empezó en noviembre del año 2022, con 40 locales aproximadamente para rentar.

La administración de una plaza comercial conlleva extensos procesos y desafíos, quienes se han encontrado al frente del funcionamiento de una plaza comercial han desarrollado varios procedimientos para que el espacio esté apto para los clientes que visitan el lugar. Sin embargo, existen herramientas que no son utilizadas, consecuentemente aparece la desorganización y el

desconocimiento de los objetivos de la empresa, por lo tanto, causa que los procesos realizados no contribuyan a la eficiencia del funcionamiento del espacio.

La implementación de un manual de procesos para la Plaza Comercial Solanda es una iniciativa que nace de la necesidad de organizar y controlar las actividades realizadas por cada departamento que mantiene actualmente la compañía. Es por ello, que este proyecto se enfocará en desarrollar un Manual de procesos para la Plaza Comercial Solanda Quito, el mismo permitirá tener el control de las actividades de una forma específica para cumplir con los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un manual de procesos en el centro comercial “Plaza Solanda” para el área administrativa, marketing y financiero, para mejorar el funcionamiento del establecimiento mediante la gestión de procesos.

Objetivos específicos

- Construir un marco teórico con referencias bibliográficas basadas en publicaciones de artículos científicos para sustentar el desarrollo del presente trabajo.
- Efectuar un diagnóstico situacional de los procesos en el centro comercial “Plaza Solanda” en Quito.
- Desarrollar una propuesta de manual de procesos para el centro comercial “Plaza Solanda” de cada una de las áreas analizadas en base a la investigación del mercado.

IDEA A DEFENDER

El beneficio de implementar un manual de procesos para Plaza Comercial Solanda en Quito, sustentará la disminución de reprocesos para corregir actividades no definidas por los colaboradores de la empresa. De la misma manera, el incremento de la productividad en cada departamento con la disminución de errores operativos.

La elaboración de un manual de procesos será la herramienta necesaria para fortalecer el objetivo general de la empresa, en función de lo planteado se analizará cada uno de los procesos que mantienen los colaboradores para reestructurarlos y definirlos estratégicamente.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de crear un manual de procesos para el centro comercial “Plaza Solanda” surge de la carencia de una estructura definida para realizar actividades en distintas áreas de la empresa, por lo que se realiza la siguiente investigación para establecer una herramienta de uso general para todo personal que se integre a la organización con la finalidad de generar continuidad en las actividades ya realizadas actualmente.

La finalidad de un manual de procesos en el centro comercial es una pieza fundamental para el buen funcionamiento de la misma, obteniendo una guía y apertura a generar estrategias de trabajo para obtener resultados óptimos en la operación. Además, con la creación de un manual de procesos se puede obtener y generar estándares de calidad, eficiencia y productividad, en consecuencia, de estos beneficios se puede reevaluar procesos para la mejora continua de la empresa.

Se considera que la deficiencia que existe en los procesos que realiza el personal del área administrativa, financiera y de marketing desemboca en reprocesos, pérdida de tiempo de trabajo y malestar con el servicio prestado a los clientes, siendo ésta la causa de la pérdida de clientes, baja credibilidad para futuros clientes y rotación constante del personal.

En el ámbito económico, esta investigación contribuye a facilitar el camino del ciclo de la empresa para que pueda llegar a su madurez ya que el proceso lleva retardos en el crecimiento de la misma por las falencias expuestas a continuación.

Las consecuencias de no definir un manual de procesos en una empresa representan grandes limitaciones a la hora de establecer metas, objetivos en los procesos llevados a cabo, además, restringe el avance en mejora de procesos para poder medir la eficiencia de las actividades de acuerdo a las normas y políticas de la organización.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración en el Tecnológico Pichincha facilitarán la ejecución del manual de procesos para el centro comercial “Plaza Solanda”. De igual manera el impulso de intervenir en los procesos de un establecimiento motiva el crecimiento profesional para continuar aplicando lo aprendido a corto y largo plazo.

ANTECEDENTES

Plaza Solanda inició sus actividades en el año 2020, el primer año atravesó varias limitaciones debido a la emergencia sanitaria provocada por el virus COVID-19, ésta ocasionó un decrecimiento económico, el mismo que tuvo varios efectos en la población, entre ellos una tasa alarmante de pobreza con la disminución del 7,4% de la población nacional según Ayala et al. (2021), estas cifras superaron cualquier suceso histórico, por lo que el centro comercial se vio afectado con restricciones para que los clientes puedan consumir en los locales, restricciones de acercamiento físico y limitaciones de aforo ocasionando poca afluencia en el centro comercial, además por a la situación económica tuvo que detener sus actividades en periodos determinados en los paros a nivel nacional.

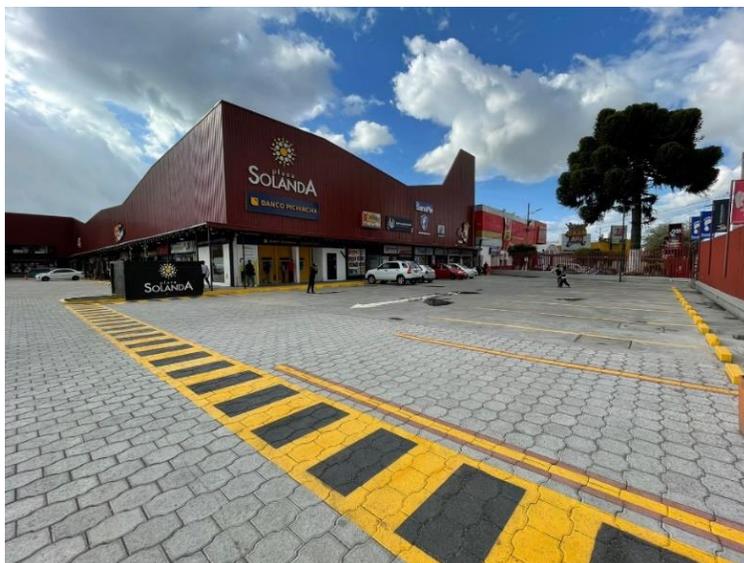
En 2021, el centro comercial tomó impulso en el alquiler de los espacios, ofertando su servicio a empresas de nivel nacional como es Banco Pichincha, Pizza Hut, entre otras empresas consolidadas. Esto contribuyó a la buena acogida por parte de la comunidad del barrio Solanda dentro de los primeros 6 meses inaugurado el centro comercial, a pesar de la buena iniciativa de la empresa, se han encontrado con varias falencias dentro de sus actividades, y esto ha ocasionado que algunos concesionarios no renueven sus contratos y los terminen anticipadamente.

En la actualidad “Plaza Solanda” mantiene contratos de concesión comercial con aproximadamente 30 concesionarios de marcas posicionadas nacionalmente y emprendedores, prestando servicios alimenticios, belleza, salud, entretenimiento y servicios financieros.

En la actualidad se está desarrollando esta investigación para mejorar el servicio prestado a sus clientes y mejorar el grado de satisfacción de los mismos, obteniendo como resultado la fidelización de los clientes que ingresan a “Plaza Solanda”.

Figura 1

Vista frontal de la entrada vehicular de Plaza Solanda



Nota: Se observa los locales de Pollos Kennedy, Sana Pie, Cooperativa San Francisco de Asís, Kechicos, y cajeros Banco Pichincha. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Vista del ingreso peatonal por la calle Benancio Estandoque a Plaza Solanda



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Vista interna derecha del centro comercial Plaza Solanda



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Vista interna izquierda del centro comercial Plaza Solanda



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Vista trasera de la salida vehicular de Plaza Solanda



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Vista lateral desde la calle José María Alemán de Plaza Solanda



Fuente: Elaboración propia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Quito, existen 15 principales centros comerciales los cuales por la calidad de sus servicios y estructura evidencian claramente procesos bien definidos de sus trabajadores en las áreas administrativas, operativas, marketing y financieras.

En el sur de Quito, los principales establecimientos cerca de Plaza Solanda son los Centros Comerciales Quicentro Sur y El Recreo, que tienen este renombre gracias a los procesos bien definidos dentro de sus estructuras organizacionales.

El centro comercial “Plaza Solanda”, es una empresa joven de la ciudad de Quito establecida en el barrio Solanda. Inauguró sus instalaciones en el año 2020, con aproximadamente 35 concesionarios entre ellos sus principales clientes Banco Pichincha, Pizza Hut, Alitas del Cadillac, El Merkato. A pesar de la existencia de Covid-19 y restricciones de aforo esta nueva empresa arriesgó toda su inversión y comenzó sus actividades lo antes posible sin contar con procesos definidos para las actividades dentro de la empresa, producto de esto han tenido que experimentar falencias importantes para el buen funcionamiento y ofrecer un servicio de calidad a los clientes y consumidores.

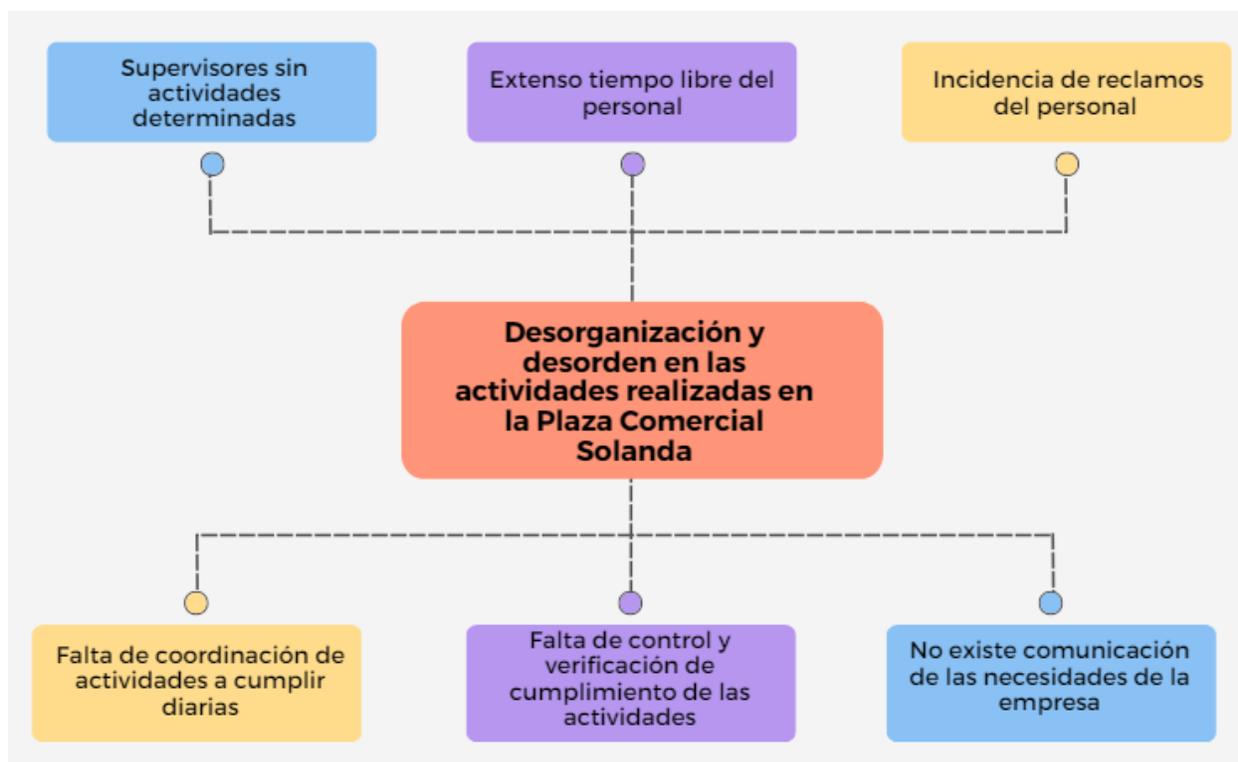
La ausencia de un Manual de Procesos para la organización y control de la empresa no permite que los concesionarios sientan el respaldo de la administración de la empresa, existen diversos reclamos sobre el personal y esto posiblemente conlleve a que los concesionarios tomen la decisión de buscar un nuevo espacio donde implementar su negocio, perjudicando los ingresos actuales. Por lo que se plantea en la siguiente investigación las problemáticas que tiene la empresa entre ellas la desorganización y falta de planificación para la ejecución de las actividades a desarrollar diariamente.

Bajo los principios detallados anteriormente, se fundamenta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el beneficio de implementar un Manual de procesos para la Plaza Comercial Solanda en Quito?

Árbol de problemas

Figura 7

Árbol de problemas Plaza Solanda



Nota: Se evidencia las problemáticas internas que tiene actualmente el centro comercial, esto muestra la falta de organización, orden y control de los procesos que se realizan continuamente. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO I

1.1 Marco Teórico

1.1.1. Manual

Asanza (2016) denomina al manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. De acuerdo con el autor un manual es un instructivo que puede facilitar el entendimiento de uso de un cierto dispositivo o de alguna actividad a realizar.

1.1.2. Procesos

1.1.2.1. Concepto

Un proceso es un conjunto ordenado de pasos, actividades y decisiones en secuencia para llevar a cabo una acción definida.

Muñoz (1999) define al proceso con la siguiente teoría: “La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado. Cada una de estas ordenaciones constituye un proceso” (Muñoz Machado, 1999, pág. 225). De acuerdo al autor, los procesos son series de actividades sistematicas dirigidas al alcance de un solo objetivo.

1.1.2.2. Elementos del proceso

Para Pérez Fernández (2009) los procesos tienen tres elementos:

Entrada: producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.

Salida: producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

1.1.2.3. Tipos de procesos

Torres (2015) determina que en general los procesos se pueden dividir en:

Proceso estratégico: aquellos que definen políticas, objetivos y metas de una entidad.

Proceso operativo: su función es transformar recursos para obtener un producto o servicio que genere valor.

Proceso de apoyo: procesos que entregan recursos físicos y humanos necesarios para realizar el resto de procesos.

Proceso de gestión: encargados del funcionamiento controlado de los procesos mediante la evaluación, control y seguimiento de las actividades.

1.1.3. Manual de Procesos

1.1.3.1. Concepto

En el Tomo 1 de Bases Estratégicas y Organizacionales el autor menciona que:

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la labor propuesta. (Ortiz, 2008, pág. 5)

Dentro de este marco, el manual es una guía para mantener el control interno de un sistema, además de facilitar el entendimiento de reglas, políticas, funciones y distintas funciones que tiene cada colaborador en una organización.

Molina (2018) define al manual de procesos como una herramienta de gestión que permite, en forma metódica, describir paso a paso las actividades/ tareas, procedimientos y procesos que tiene una organización. Cabe notar también que Molina relaciona al manual como una herramienta que debe tener una empresa, lo cual da a entender la importancia de dicha implementación.

“El manual de procesos nos va permitir identificar y señalar, el: ¿Quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde? Y ¿para qué?, de cada uno de los aspectos de una administración eficiente de cualquier institución, en especial la de un centro comercial.” (Enríquez, 2015)

1.1.3.2. Objetivos de un manual de procesos

Latin Risk (2018) determina los siguientes objetivos de un manual de procesos:

- Exponer a todo el personal los objetivos, responsabilidades y políticas asociadas a cada una de las áreas de la empresa.
- Proporcionar información consolidada para evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo al instrumento de medición planteado.
- Identificar errores y plantear mejoras en procedimientos para una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitar el proceso de inducción para nuevos integrantes de la empresa.
- Reducir reprocesos y ahorrar recursos.
- Facilitar la información para auditores o agentes de control interno.

1.1.3.3. Funciones del manual de procesos

Según (Parreño Herrera, 2002) las funciones de un manual de procesos son las siguientes:

- Facilitar al consumidor final un sistema de referencia común y estandarizada.
- Disponen de archivo, donde la información queda registrada para futuros analistas.
- Generan un sistema de archivo de datos que faciliten su uso y alcance.
- Ofrece una guía para los usuarios con la finalidad de realizar actividades basadas en las instrucciones establecidas por la organización.

- Ahorra tiempo y promete respuestas exactas en los procesos a realizar.
- Es un instrumento de inducción para el nuevo personal de la empresa.

1.1.3.4. Estructura del manual de procesos

La estructura del manual de procesos mantiene variaciones según la necesidad de la empresa, sin embargo, (Mejía, 2009) menciona:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Políticas
- Organigrama
- Funciones
- Procesos

1.1.4. Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una herramienta útil al momento de definir procesos, por lo que se define como “Representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse”. (Manene, 2011)

1.1.4.1. Simbología del diagrama de flujo

Tabla 1

Descripción de símbolos utilizados en el diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Acción
	Proceso	Representa la realización de una operación o actividad de un proceso
	Decisión	Se utiliza para indicar las elecciones y decisiones tomadas
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, utilice, genere o salga del proceso.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo
	Terminador	Indica el inicio o terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	Datos	Indica información nueva, de interés o valor para el desarrollo del proceso
	Línea de flujo	Conectan los pasos, etapas, decisiones y otros elementos del diagrama de flujo

Nota: la simbología será utilizada en la ejecución del manual de procesos. Fuente: Elaboración propia basada en (Sequeira Gutiérrez, 2009).

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Centro comercial

“El centro comercial es una sucesión de territorios en los que las personas, de manera más o menos efímera, se arraiga, se repliega, busca cobijo y seguridad.” (Cornejo Portugal, 2006) De acuerdo con el autor un centro comercial es el conjunto de espacios físicos donde las personas satisfacen sus necesidades en un mismo lugar, utilizando los servicios y productos que ofrece este espacio y donde pueden sentir seguridad.

1.2.2. Contrato de Concesión Comercial

Según (Ortiz Torres, 2010) “Un contrato de concesión comercial es aquel acuerdo por el cual un comerciante denominado concesionario, pone su empresa al servicio de un comerciante denominado concedente, para asegurar exclusivamente un territorio determinado y ofrecer sus servicios o productos bajo las normas del concedente”

1.2.3. Concesionario

Según (Aguilar, 2017) “La Concesionaria que es la personas natural o jurídica que tiene el derecho de uso del espacio comercial, a diferencia del sistema integración empresarial en donde interviene un tercero que administra y coordina entre el concesionado y el centro comercial.” Basado en la teoría del autor, el concesionario es aquel ente que tiene la autorización de hacer uso comercial del espacio rentado y ofrecer su producto o servicio a terceros siendo estos fines netamente comerciales y no de venta o subarriendo de la superficie alquilada.

1.2.4. Concedente

“El concedente es toda persona, entidad o empresa que autoriza el desarrollo o explotación de una actividad al concesionario.” (Soria Aguilar & Osterling Letts, 2016)

1.2.5. Control

“Aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el

control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (Dextre, 2012)

1.2.6. Colaborador

“El colaborador puede ser un empleado de cierta jerarquía, pero su principal función es la de asistir a la empresa en áreas mayores que tengan que ver con su crecimiento” (Enríquez, 2015)

1.2.7. Manual de procesos

“Herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización” (Vivanco , 2017)

1.2.8. Eficiencia

“Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (Lam, 2016)

1.2.9. Net Promoter Score

“El Net Promoter Score o NPS es una herramienta que sirve para medir la satisfacción del cliente con una pregunta, obteniendo un indicador de crecimiento de la empresa o producto.” (Reichheld, 2003)

1.2.10. Misión

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización” (Thompson, 2020)

1.2.11. Visión

“Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir” (Thompson, 2020)

1.2.12. Organigrama

“Representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.” (Pérez, 2016)

1.2.13. Flujograma

“Una representación gráfica de la secuencia de actividades, de pasos, y de los puntos de decisión que ocurren en un proceso particular” (Rodríguez & Aguilera, 2007)

CAPÍTULO II

2.1. Marco Metodológico

2.1.1. Diseño de la Investigación

2.1.1.1. Métodos de investigación

En el presente proyecto se aplicará el método cualitativo, el autor Vega (2014) define a este método como aquel que recolecta datos que utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida.

2.1.1.2. Técnicas de investigación

El presente proyecto pretende obtener un manual de procesos en base a los datos recolectados de procedimientos existentes en la operatividad de las funciones de cada área de trabajo, la información propicia en esta investigación será recolectada en la técnica de la observación, recopilación de documentación, encuestas y entrevistas en base al diálogo con los sujetos o fuentes a consultarse, utilizando libreta de notas.

2.1.1.3. Instrumentos de investigación

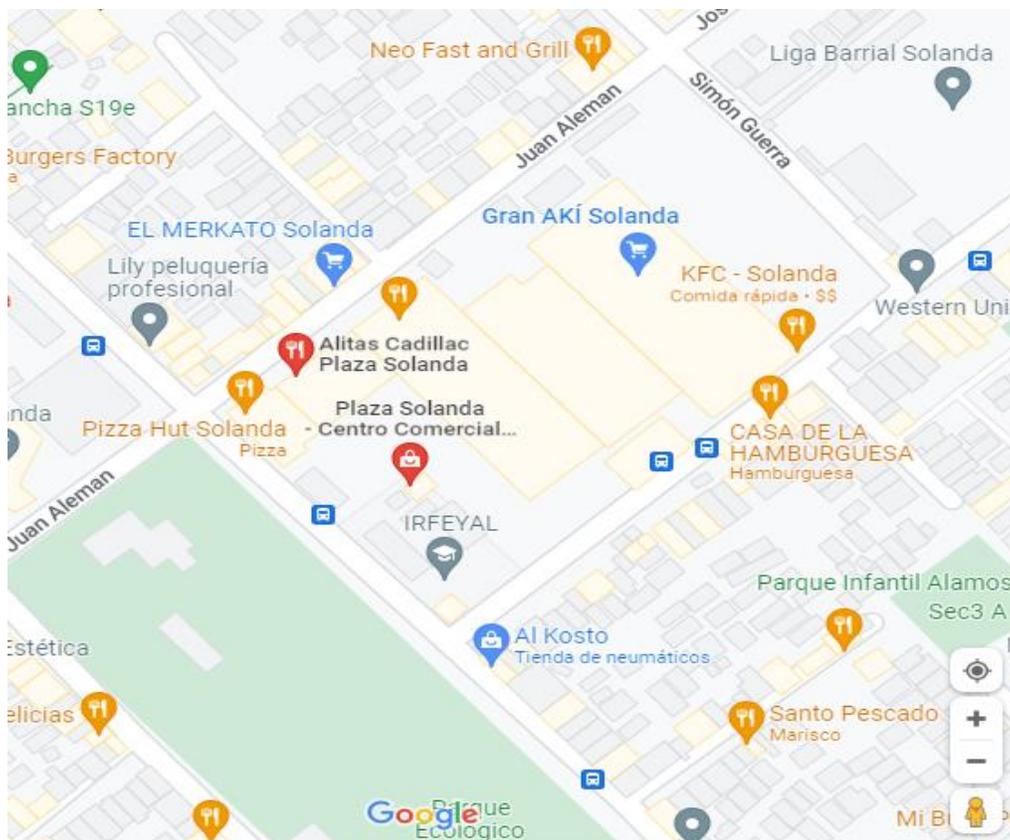
Para la aplicación de las técnicas a utilizar en el proyecto se manejará fichas de observación, guion de la entrevista y cuestionario para la encuesta. Adicional se utilizará la herramienta de satisfacción al cliente NPS (Net Promoter Score).

2.1.1.4. Unidades de análisis

La unidad de análisis utilizada en el presente proyecto comprende todo el personal del área de marketing, administrativa y financiera de la empresa Plaza Solanda Quito.

Figura 8

Ubicación del centro comercial "Plaza Solanda"



Nota: El centro comercial está ubicado al sur de Quito, en el sector de Solanda, en las calles José María Alemán y Salvador Bravo, diagonal a la iglesia de Solanda. Fuente: Google Maps.

2.1.1.4.1. Determinación de la población

La investigación del presente trabajo se efectuará en el centro comercial "Plaza Solanda", ubicado en la ciudad de Quito Provincia Pichincha, la población de estudio está conformada por los colaboradores de la empresa.

Tabla 2

Nómina del personal del centro comercial "Plaza Solanda"

Cargo o puesto de trabajo	N. de trabajadores
Administrador	1
Asistente administrativo	1
Producción	1
Manejo de redes	1
Contadora	1
Asistente contable	1
Supervisores	2
Personal de seguridad	2
Personal de limpieza	2
Cajera parqueadero	1
Total	13

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.4.2. Muestra

Se pudo observar que la población perteneciente al centro comercial “Plaza Solanda”, es reducida con un número inferior a 20 personas, por tal motivo se aplicó la técnica de Encuesta a los 6 trabajadores de la empresa que pertenecen a las áreas a investigar.

2.1.2. Análisis e interpretación de resultados de la información

2.1.2.1. Herramienta NPS

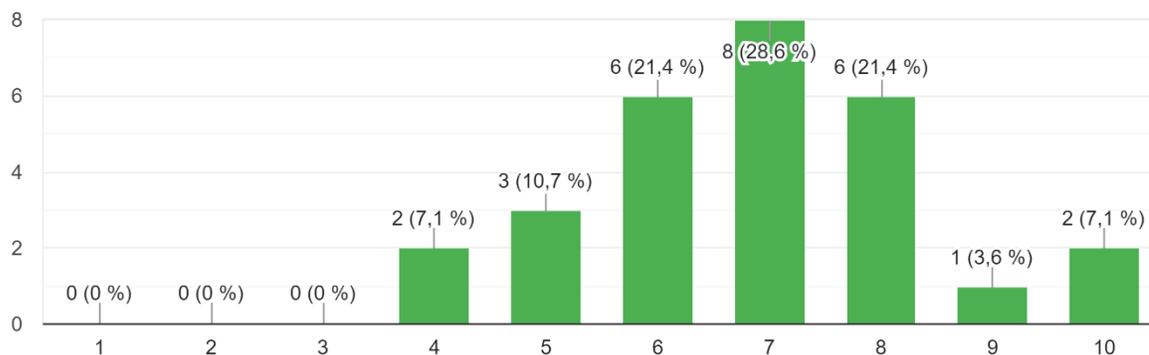
A continuación, se realizó una indagación a todos los concesionarios para analizar la satisfacción como clientes, mediante la herramienta NPS (Net Promoter Score). La pregunta realizada fue planteada para los 28 concesionarios que tiene Plaza Solanda, es decir los clientes que ocupan cada uno de los locales del establecimiento. La encuesta fue realizada en línea manejada con discreción es por ello que las respuestas fueron anónimas.

Figura 9

Resultados de la herramienta Net Promoter Score

Califique el grado de satisfacción del servicio de Plaza Solanda

28 respuestas



Nota: La herramienta es utilizada para obtener datos relevantes sobre la satisfacción del cliente obteniendo como mayor resultado con ocho respuestas de calificación siete sobre diez y la cantidad más baja de una respuesta que califica la atención del centro comercial con una puntuación de nueve sobre diez. Fuente: Elaboración propia.

Con la herramienta de NPS se puede deducir lo siguiente:

- **Promotores:** quienes dan una calificación de 9 o 10. Son clientes muy satisfechos y, por tanto, leales al centro comercial. Así que podrían estar dispuestos a renovar su contrato con la plaza.
- **Pasivos:** quienes dan una calificación de 7 u 8. Son clientes del centro comercial satisfechos, pero no leales, por lo que es probable que sean susceptibles a no renovar su contrato.
- **Detractores:** quienes dan una calificación de 0 hasta el 6. Son clientes del centro comercial insatisfechos que pueden ser incluso partícipes de un boca a boca negativo.

Para el cálculo de esta herramienta se la debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{NPS} = \text{Porcentaje promotores \%} - \text{Porcentaje detractores \%}$$

$$\text{NPS} = 10.7 \% - 39.2\%$$

$$\text{NPS} = -28.5\%$$

Entre los rangos de los posibles resultados NPS, tenemos que:

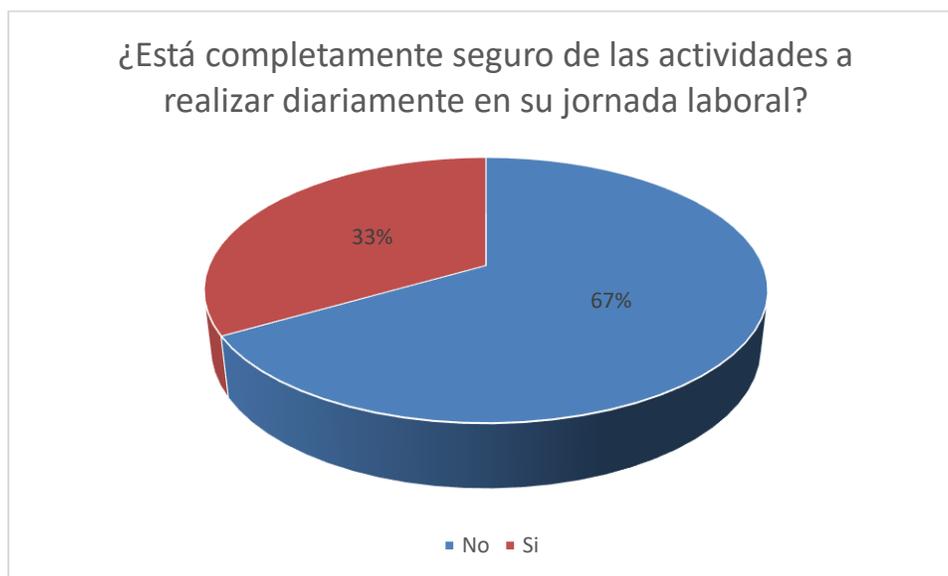
- Un NPS de 100% indica que todos los clientes son promotores.
- Un resultado de -100%, que todos son detractores.
- Uno de 50% es un excelente resultado.
- Uno superior a 0% es un buen resultado.

El resultado obtenido en la indagación es del -28.5%, esto nos lleva a la conclusión que la mayoría de los concesionarios están insatisfechos del servicio prestado por el centro comercial y no estarían dispuestos a renovar su contrato.

2.1.2.2. Encuesta a empleados

Además, se procedió a realizar una encuesta a los trabajadores del centro comercial de forma digital, y dándoles como premisas que la encuesta es totalmente anónima para que la respuesta sea sincera. A continuación, se detalla los resultados mediante gráficas:

1. ¿Está completamente seguro de las actividades a realizar diariamente en su jornada laboral?

Figura 10

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 3

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	4	67%
Si	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

De acuerdo con los análisis se pudo identificar que el 33% no está seguro de las actividades a realizar diariamente en su jornada laboral, mientras que el 67% sí. Como resultado se obtiene que los trabajadores deben ser capacitados con las actividades que deben realizar para optimizar su jornada laboral.

2. ¿Dispone de un horario exacto para tomar su descanso al día?

Figura 11

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 4

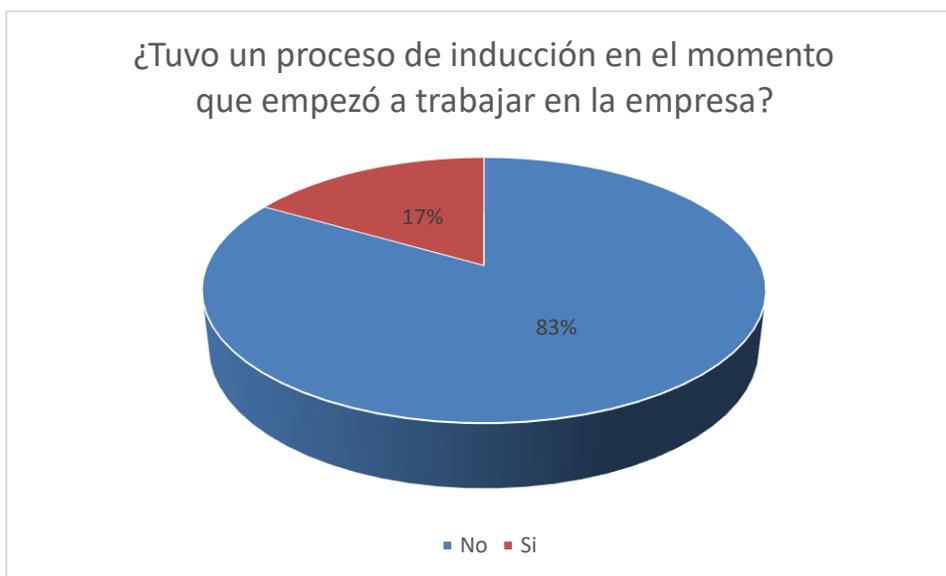
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	4	67%
Si	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

En base a la información arrojada por la encuesta realizada se puede determinar que 4 personas disponen de un horario exacto para tomar su descanso al día y solo 2 personas no tienen establecido un horario. Por lo que se concluye como que no existe organización en los horarios para descansar por lo que cada uno toma su horario de acuerdo a sus necesidades.

3. ¿Tuvo un proceso de inducción en el momento que empezó a trabajar en la empresa?

Figura 12

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 5

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	5	83%
Si	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Los resultados determinan que el 83% es decir 5 personas de la población encuestada no tuvo un proceso de inducción para la integración al equipo de trabajo y solo un 17% que corresponde solo a una persona que si pudo obtener este proceso tan importante. En conclusión, este dato da información importante para afirmar la necesidad de la creación de un manual de procesos para ejecutarlo en el proceso de inducción del nuevo personal.

4. ¿Siente que desperdicia tiempo en su trabajo por no tener clara las actividades que debe ejecutar?

Figura 13

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 6

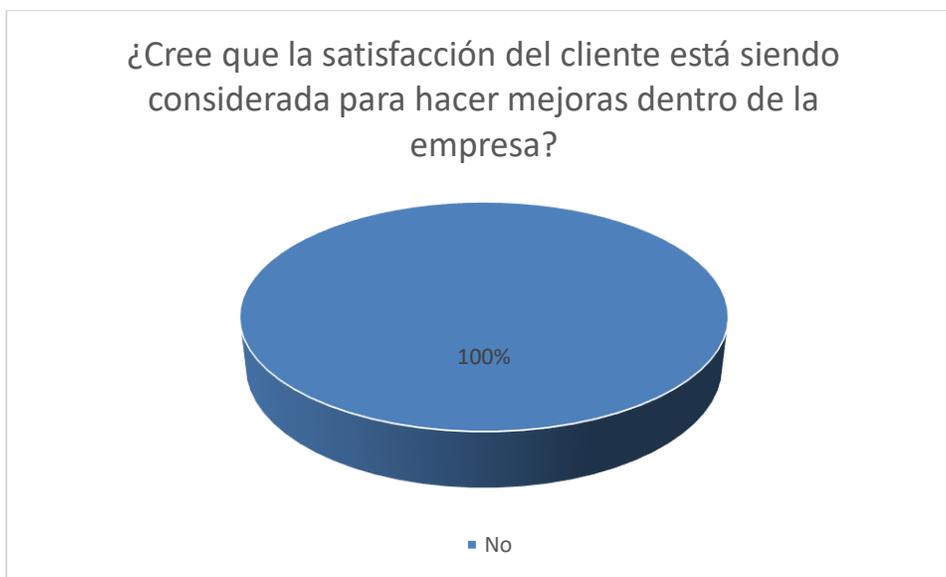
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	4	67%
Si	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Es importante analizar la opinión de los trabajadores que ya han experimentado como se ha venido ejecutando las actividades, en este caso 4 de las 6 personas encuestadas piensan que desperdician tiempo en su trabajo por no tener clara las actividades que debe ejecutar, y tan solo 2 personas no lo creen. Este dato arroja una definitiva apertura a optimizar el tiempo de cada trabajador una vez aplicado el manual de procesos a realizar.

5. ¿Cree que la satisfacción del cliente está siendo considerada para hacer mejoras dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 7

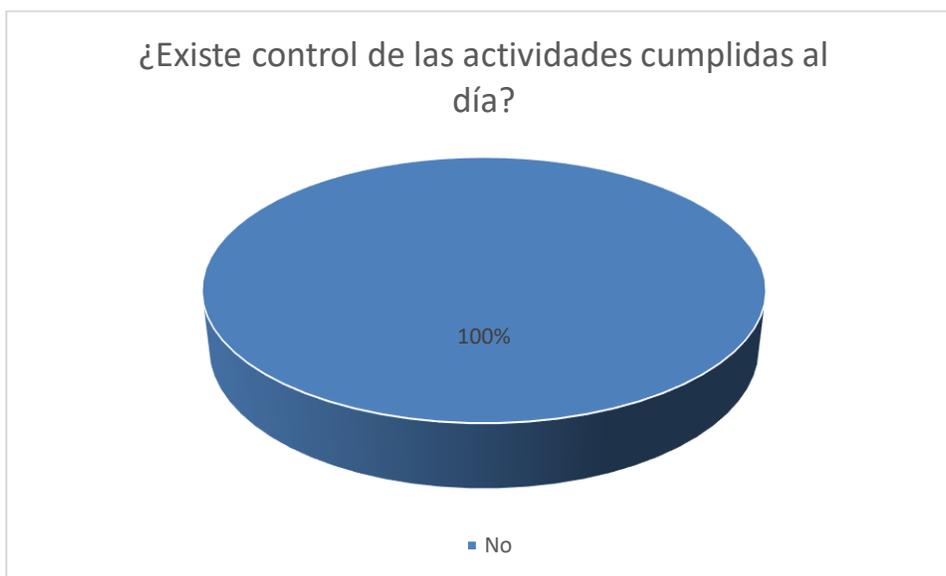
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	6	100%
Si	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Basados en los resultados existentes de acuerdo a la encuesta, se puede determinar que el 100% es decir las 6 personas encuestadas piensan que la satisfacción del cliente no está siendo considerada para hacer mejoras dentro de la empresa, lo que lleva a concluir que la empresa no tiene objetivos o metas trazadas de mejora continua, por lo que el manual de procesos guiará esta carencia.

6. ¿Existe control de las actividades cumplidas al día?

Figura 14

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 8

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	6	100%
Si	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La respuesta de las 6 personas aplicadas la encuesta determina que no existe control de las actividades cumplidas al día, lo que ocasiona libertad de realizar otras actividades no correspondientes al giro de la empresa por parte de los trabajadores por falta de un manual de procesos donde se evidencia el cumplimiento del mismo.

7. ¿La empresa dispone de un cronograma de actividades a realizar periódicamente?

Figura 15

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 9

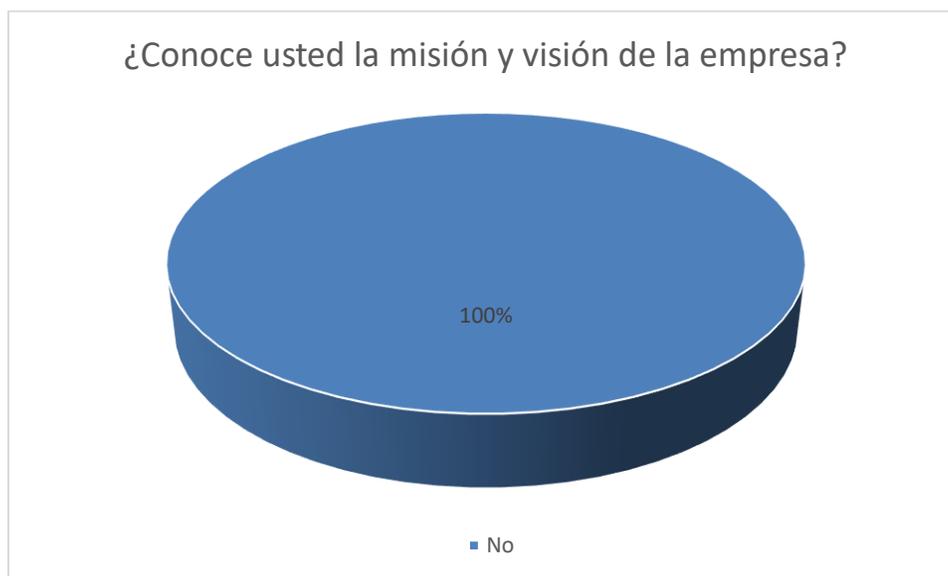
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	6	100%
Si	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La información obtenida señala que la empresa no dispone de un cronograma de actividades a realizar periódicamente ya que el 100% respondieron de esta forma, lo que demuestra falencia que se corregirá con la implementación del manual de procesos.

8. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Figura 16

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 10

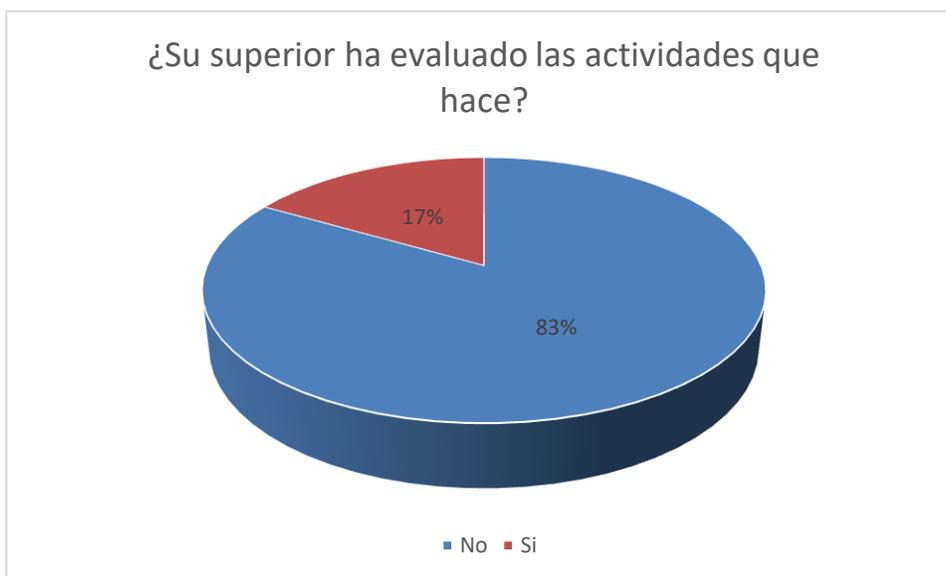
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	6	100%
Si	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Los colaboradores en su totalidad es decir las 6 personas aseguran que no conocen la misión y visión de la empresa, este resultado da a entender que la empresa no ha compartido estos datos importantes a los trabajadores para que comprendan la identidad corporativa.

9. ¿Su superior ha evaluado las actividades que hace?

Figura 17

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 11

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	5	83%
Si	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

El 83% de los encuestados reportan que su superior no ha evaluado las actividades que hace y solo el 17% mencionan que sí, ocasionando falta de control de procesos para evaluar y aplicar una mejora en las falencias, inclusive es posible que no se evidencien las falencias.

10. ¿Se ha implementado en la empresa algún plan de mejora?

Figura 18

Fuente: Elaboración propia de encuesta.

Tabla 12

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No	6	100%
Si	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Al momento de realizar esta pregunta 6 personas que corresponden al 100% de los trabajadores encuestados comentaron que no se ha implementado en la empresa algún plan de mejora, y esto posiblemente se deba a la falta de organización existente por lo que el manual de procesos ayudará a solventar esta dificultad.

2.1.2.3. Entrevista al gerente propietario del centro comercial “Plaza Solanda”

2.1.2.3.1. Objetivo

Determinar el nivel de control que manejan dentro de la organización para identificar errores y carencias dentro de los procesos existentes actualmente, de esta forma será posible plantear una propuesta estratégica para mejorar los procesos realizados, el cumplimiento de objetivos y plantear metas en un plazo determinado de tiempo.

2.1.2.3.2. Respuestas de la entrevista

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Andrés Carrasco.

2. ¿Qué cargo tiene en la empresa?

Soy el dueño, el gerente.

3. ¿Qué tiempo tiene de funcionamiento la Plaza?

Llevamos dos años y medio abierto al público.

4. ¿Cómo se creó el grupo de trabajo de Plaza Solanda?

El proyecto nace como una idea de crear canchas en el sector por otro negocio que tengo en el norte, yo no conocía el sector por lo que tuve la asesoría del arquitecto un buen amigo mío, tuve ofertas de administración hasta que un buen amigo fue el seleccionado, y fue quien se encargó de contratar al personal de seguridad, limpieza y redes.

5. ¿Bajo qué lineamientos legales se desarrolla la empresa?

La empresa está registrada legalmente en las entidades públicas, somos una Sociedad Civil Anónima, pertenecemos al régimen general en el SRI, contamos con los permisos necesarios de funcionamiento, LUAE, permiso de bomberos, el personal está afiliado al IESS y reciben todos los beneficios que por ley les corresponde. Mi profesión me ha permitido crear legalmente la empresa sin ninguna complicación, soy abogado. Mantenemos contratos de concesión comercial con los concesionarios y toda la parte financiera está registrada contablemente.

6. ¿La empresa tiene una estructura bajo jerarquías?

Si, tenemos una parte administrativa y operativa que son los chicos de seguridad, limpieza y las personas que nos ayudan con las redes sociales.

7. ¿Tiene un proceso de reclutamiento para el personal?

Por supuesto, el administrador se encarga de revisar las hojas de vida, hacer entrevistas y contratar a las personas.

8. ¿Cree que sus trabajadores tienen claras las funciones que deben ejecutar en su jornada laboral?

Si, todos saben lo que tienen que hacer ya trabajan dos años en la plaza y el administrador designa las actividades extraordinarias. Pese a que no contamos con un documento que respalde las actividades, hasta ahora no habido problemas significantes.

9. ¿El centro comercial tiene elaborado un proceso de capacitación?

No tenemos un proceso determinado, sin embargo, el personal antiguo se ha encargado de capacitar al personal nuevo y se han acoplado sin mayor complicación.

1	Funcionalidad	Resuelve problemas con alta presión		X			
2	Objetividad	Distribuye su tiempo			X		
3	Organización	Coordina las actividades para terminarlas	X				
4	Claridad	Tiene claridad en las actividades a cumplir			X		
5	Suficiencia	Es suficiente para cumplir con su cargo			X		
6	Coherencia	Resuelve con lógica un problema		X			
7	Aplicabilidad	Relaciona la teoría con la acción en las actividades			X		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Ficha de investigación de la secretaria

#	Indicadores	Contenido	Déficit	Regular	Trabajador N. 2		Departamento
					Bueno	Muy bueno	Adm.
Excelente							
1	Funcionalidad	Resuelve problemas con alta presión		X			
2	Objetividad	Distribuye su tiempo	X				
3	Organización	Coordina las actividades para terminarlas			X		
4	Claridad	Tiene claridad en las actividades a cumplir			X		

5	Suficiencia	Es suficiente para cumplir con su cargo		X			
6	Coherencia	Resuelve con lógica un problema				X	
7	Aplicabilidad	Relaciona la teoría con la acción en las actividades		X			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Ficha de investigación de la contadora

#	Indicadores	Contenido	Déficit	Regular	Trabajador N. 3		Departamento
					Bueno	Muy bueno	Financ.
Excelente							
1	Funcionalidad	Resuelve problemas con alta presión				X	
2	Objetividad	Distribuye su tiempo			X		
3	Organización	Coordina las actividades para terminarlas					X
4	Claridad	Tiene claridad en las actividades a cumplir					X
5	Suficiencia	Es suficiente para cumplir con su cargo				X	
6	Coherencia	Resuelve con lógica un problema				X	
7	Aplicabilidad	Relaciona la teoría con la acción en las actividades				X	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16*Ficha de investigación de la auxiliar contable*

					Trabajador N. 4		Departamento Financ.
#	Indicadores	Contenido	Déficit	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Funcionalidad	Resuelve problemas con alta presión					X
2	Objetividad	Distribuye su tiempo		X			
3	Organización	Coordina las actividades para terminarlas			X		
4	Claridad	Tiene claridad en las actividades a cumplir		X			
5	Suficiencia	Es suficiente para cumplir con su cargo				X	
6	Coherencia	Resuelve con lógica un problema					X
7	Aplicabilidad	Relaciona la teoría con la acción en las actividades			X		

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 17***Ficha de investigación del editor/publicador*

					Trabajador N. 5		Departamento Marketing
#	Indicadores	Contenido	Déficit	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

1	Funcionalidad	Resuelve problemas con alta presión			X		
2	Objetividad	Distribuye su tiempo		X			
3	Organización	Coordina las actividades para terminarlas		X			
4	Claridad	Tiene claridad en las actividades a cumplir			X		
5	Suficiencia	Es suficiente para cumplir con su cargo				X	
6	Coherencia	Resuelve con lógica un problema					X
7	Aplicabilidad	Relaciona la teoría con la acción en las actividades			X		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Ficha de investigación del fotógrafo

#	Indicadores	Contenido	Déficit	Regular	Trabajador N. 6		Departamento
					Bueno	Muy bueno	Marketing
					Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Funcionalidad	Resuelve problemas con alta presión		X			
2	Objetividad	Distribuye su tiempo				X	
3	Organización	Coordina las actividades para terminarlas					X
4	Claridad	Tiene claridad en las actividades a cumplir		X			

5	Suficiencia	Es suficiente para cumplir con su cargo					X
6	Coherencia	Resuelve con lógica un problema				X	
7	Aplicabilidad	Relaciona la teoría con la acción en las actividades				X	

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Matriz FODA

A través de la matriz FODA se analizó internamente la empresa con la finalidad de contextualizar la realidad que vive la organización con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro comercial “Plaza Solanda”.

Tabla 19

Matriz FODA del centro comercial “Plaza Solanda”

Fortalezas	Oportunidades
F1: Buena ubicación comercial	O1: Facilidad de herramientas tecnológicas para utilizar en las actividades
F2: Rentabilidad evidente del negocio	O2: Número alto de personas que viven en el sector, barrio densamente poblado
F3: Posibilidad de inversión para expandir su área	O3: Negocios exclusivos en todo el sector
F4: Empatía con los empleados	O4: Aumento de uso de marketing digital para difundir la marca
F5: Predisposición de las autoridades para la elaboración de un manual de procesos	O5: Equipos de vigilancia con nuevas funcionalidades para detectar fácilmente desmanes o hurtos

Debilidades	Amenazas
D1: Falta de liderazgo de parte de gerente	A1: Vendedores ambulantes en el sector
D2: No existe control de las actividades a cumplir en el día	A2: Baja de precios estándares de arrendamiento
D3: Desorganización e ineficiencia en los procesos	A3: Cambio en las tendencias de consumo
D4: Personal no capacitado	A4: Lluvias y granizo fuertes
D5: Falta de conocimiento de los clientes	A5: Competencia con posicionamiento de marca

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Análisis de estrategias con la matriz FODA

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
/	O1: Facilidad de herramientas tecnológicas para utilizar en las actividades	A1: Vendedores ambulantes en el sector
	O2: Número alto de personas que viven en el sector, barrio densamente poblado	A2: Baja de precios estándares de arrendamiento
	O3: Negocios exclusivos en todo el sector	A3: Cambio en las tendencias de consumo
	O4: Aumento de uso de marketing digital para difundir la marca	A4: Lluvias y granizo fuertes
	O5: Equipos de vigilancia con nuevas funcionalidades para detectar fácilmente desmanes o hurtos.	A5: Competencia con posicionamiento de marca
FORTALEZAS	FO	FA
F1: Buena ubicación comercial	F1, O2: Aprovechar el alto número de personas del sector para innovar y generar más ingresos.	F3, A4: Utilizar los recursos económicos para prevenir situaciones climáticas desfavorables

F2: Rentabilidad evidente del negocio	F2, O3: Generar nuevos amplios locales para tener contratos con marcas anclas que llamen la atención y genere flujo de personas en el centro comercial	F2, A3: Aprovechar la rentabilidad del negocio para implementar proyectos innovadores que combatan el cambio en las tendencias de consumo
F3: Posibilidad de inversión para expandir su área	F3, O1: Utilizar los recursos económicos para implementar nuevas herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo del personal	F1, A5: Aprovechar la ubicación comercial para posicionar la marca y sobre salir ante la competencia
F4: Empatía con los empleados	F3, O4: Utilizar los recursos económicos para invertir en marketing digital y fidelizar la marca	F3, A1: Contratar personal calificado de seguridad para manejar la prohibición de vendedores ambulantes dentro del establecimiento
F5: Predisposición de las autoridades para la elaboración de un manual de procesos	F5, O5: Complementar con los equipos de seguridad tecnológicos para facilitar el control del cumplimiento del manual de procesos a ejecutar	F5, A5: Aprovechar la predisposición de autoridades en la empresa para generar cambios que potencien la marca
DEBILIDADES	DO	DA
D1: Falta de liderazgo de parte de gerente	D4, O1: Utilizar herramientas tecnológicas que faciliten el entendimiento al momento de capacitar al personal	D4, A1: Al capacitar al personal para manejar las situaciones con vendedores ambulantes, se puede eliminar esta amenaza que afecta a los concesionarios
D2: No existe control de las actividades a cumplir en el día	D5, O3: Sacar provecho a los negocios exclusivos que tiene el centro comercial para investigar a los clientes y sus necesidades	D3, A2: El mejorar el área contable facilita los reportes para evaluar un nuevo precio de arrendamiento y poder competir ante el mercado
D3: Desorganización e ineficiencia en los procesos	D5, O2: Hacer uso de la población que vive en el sector para realizar un estudio de mercado e	D5, A3: Al realizar los estudios pertinentes para conocer al cliente también podremos

	identificar a los clientes y así marcar estrategias exitosas	establecer el cambio de tendencia de consumo para plantear estrategias de innovación.
D4: Personal no capacitado	D4, O5: Aprovechar los equipos tecnológicos de seguridad para capacitar al personal	
D5: Falta de conocimiento de los clientes		

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Conclusiones del análisis de resultados

Mediante la investigación y análisis de los resultados obtenidos tanto en la encuesta, como en la entrevista, observación y matriz FODA ejecutadas en la Plaza Comercial Solanda ubicada en el sur de Quito, sector Solanda, se concluye y deduce la necesidad de estructurar y estandarizar los procesos existentes mediante la elaboración y ejecución de un manual de procesos, así como también es indispensable seguir protocolos de actividades a cumplir en un cierto periodo de tiempo de cada área investigada, para plantear estrategias de mejora continua con la ayuda de la propuesta planteada a continuación.

CAPÍTULO III

3.1. Propuesta

Manual de Procesos para la Plaza Comercial Solanda Quito.

3.2. Introducción

El presente manual de procesos está elaborado con el fin de mantener registros y una guía de los procesos que se ejecutan en las actividades cotidianas de “Plaza Solanda”, este documento permitirá a la empresa cumplir con los objetivos planteados, evaluar y diseñar estrategias que logren optimizar el tiempo ocupado actualmente para cada actividad.

El presente documento está planteado para el progreso y definición de procesos existentes realizados de manera empírica, de esta forma se podrá obtener mejora de la calidad del servicio que presta tanto a los concesionarios como a los clientes de los mismos.

3.3. Objetivos

- Definir la propuesta de manual de procesos para la Plaza Comercial Solanda Quito.
- Identificar cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de la organización para organizar las actividades que debe cumplir cada trabajador hasta alcanzar los objetivos esperados.
- Crear las funciones que tiene cada trabajador para definir jerarquías, autoridad y responsabilidades.
- Entregar y compartir toda la información del proyecto a cada uno de los integrantes involucrados para que conozcan sus funciones, nivel de jerarquía y funciones que desempeña dentro de la empresa.

3.4. Misión

Promover un ambiente seguro y acogedor donde los clientes disfruten de cada uno de los servicios médicos, bancarios, belleza, seguridad, entretenimiento y una gran variedad de gastronomía de calidad que ofrece Plaza Solanda con un servicio de calidad y exclusivo en el sur de Quito.

3.5. Visión

Ser reconocidos como el centro comercial ícono de calidad para compartir con amigos y familiares en todo el sur de Quito, que genere seguridad y confianza a todos sus usuarios.

3.6. Valores

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Calidad
- Seguridad
- Colaboración
- Orientación al cliente
- Inclusión

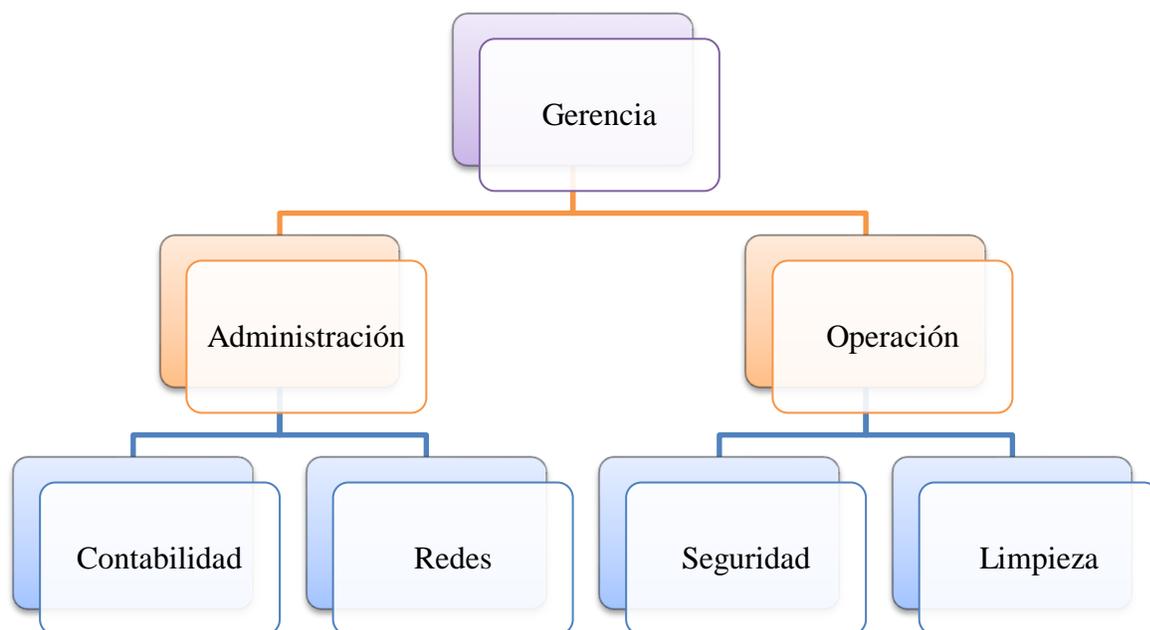
3.7. Políticas de la empresa

- Brindar un buen trato a todos los clientes, ofreciendo compromiso por parte de los colaboradores.
- Todos los trabajadores de Plaza Solanda deben mantener una conducta ética.
- Reconocimiento por el buen desempeño de los trabajadores.
- Mejorar las expectativas de los nuevos, actuales y futuros clientes con el servicio ofrecido.
- Brindar un ambiente laboral amigable, solidario y positivo.
- Cumplir legalmente con las ordenanzas, leyes o procesos legales para el funcionamiento de la empresa.
- Mantener en completa confidencialidad la información de la empresa.

3.8. Organigrama Estructural

Figura 19

Organigrama estructural de Plaza Solanda



Nota: Según la observación la empresa está estructurada como se muestra en la figura 19.

Fuente: Elaboración propia.

3.9.Organigrama Funcional

Figura 20

Organigrama Funcional propuesto



Nota: Se elaboró el organigrama funcional de acuerdo a la jerarquía y nivel de responsabilidades que tiene cada trabajador para identificar la ubicación dentro de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

3.10. Descripción de funciones y actividades

Tabla 21

Funciones y actividades de la muestra tomada para la propuesta

Cargo	Funciones	Actividades
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Organizar documentación administrativa Gestionar y ejecutar proyectos establecidos por el administrador Controlar el cumplimiento de 	<ul style="list-style-type: none"> Redactar oficios Agendar y coordinar reuniones del administrador Realizar seguimiento de proveedores Elaborar informes de juntas y reuniones Mantener registro de horarios del personal

	<p>actividades del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir en las actividades del administrador • Gestionar comunicación entre concesionarios y administrador 	
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de oficina • Redacción de oficios • Comunicación asertiva con clientes • Tomar nota de recados para administración • Revisar y gestionar correos electrónicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas telefónicas para administración y atención al cliente • Archivar documentos físicos • Crear agenda de actividades de administración • Atender a visitas para el administrador • Gestionar la compra de suministros de oficina
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar sobre estrategias financieras y contables • Manejo de información financiera • Elaboración de presupuestos financieros • Elaboración de declaraciones de impuestos • Elaboración de balances de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a la asistente contable documentos legales de la empresa para gestionar trámites tributarios • Consolidar la información mensual ingresada en el sistema contable • Revisar la validez de la información ingresada en el sistema contable • Obtener información bancaria de la empresa mediante plataformas virtuales • Realizar flujo de efectivo semanal para tomar de decisiones

		económicas en la empresa
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar información contable • Manejar caja chica • Gestionar depósitos bancarios • Verificar precisión de hojas de cálculo • Mantener en orden el archivo físico financiero, contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar facturas de ventas • Registrar facturas de compras en el sistema contable • Gestionar pagos a proveedores • Realizar reposición de caja chica • Actualizar cartera por cobrar de clientes
Fotógrafo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar y manejar el equipo fotográfico • Capturar imágenes y videos estratégicos • Evaluar permanentemente la calidad de fotografía • Crear un archivo digital de contenido fotográfico • Verificar el buen funcionamiento de los materiales de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar fotografías colocando luminarias necesarias • Preparar el lugar de fotografía • Evaluar el espacio y la hora de fotografía • Capturar momentos en fotografías de productos o servicios ofrecidos en el centro comercial • Colocar trípodes para estabilizar la cámara
Editor, publicador	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo con el fotógrafo • Elaborar proyectos de posteo en redes • Controlar plazos de entrega de material fotográfico • Revisar y editar fotografías • Utilizar plataformas de edición modernas 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir que contenido publicar • Corregir errores con plataformas de edición • Publicar material en un horario establecido • Planificar publicaciones • Organizar reuniones con fotógrafo para revisar proyectos

Fuente: Elaboración propia

3.11. Cronograma de implementación

Tabla 22

Cronograma de actividades implementación del Manual de Procesos

N	Actividades generales	Tiempo (días)	Semana 2 - Mes de Octubre							Semana 3 - Mes de Octubre							Semana 4 - Mes de Octubre							Semana 5 Mes de Oct-Nov					Responsable Principal	
			9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3		4
1	Presentación del proyecto	1																												Administrador
2	Capacitación de cada área	3																												Jefe de área
3	Asignación de tareas por área	3																												Jefe de área
4	Asignación de recursos por área	3																												Jefe de área
5	Supervisión de cumplimiento	18																											Administrador	
6	Evaluación de cumplimiento	3																												Administrador
7	Ajuste de falencias	7																												Jefe de área
8	Monitoreo de estrategias	3																												Administrador
9	Evaluación de resultados	1																												Administrador

Fuente: Elaboración propia.

3.12. Presupuesto de implementación

Para la propuesta planteada se considera los gastos netamente relacionados con el proyecto debido a que existen gastos o materiales existentes dentro de la empresa que intervienen en la ejecución del mismo, ya que el proyecto solo conlleva estructurar de forma organizada y funcional los procesos ya existentes utilizando recursos propios del giro de negocio de Plaza Solanda y extras faltantes para el buen manejo del manual de procesos.

Tabla 23

Presupuesto para la implementación del Manual de Procesos

Cantidad	Descripción	V/unitario	Valor total
3	Coordinador de personal operativo	150,00	450,00
3	Equipos de computación para el proyecto	500,00	1500,00
3	Capacitaciones al personal	350,00	1050,00
1	Inducción a nuevo personal	100,00	100,00
3	Bonificación de mejor empleado	80,00	240,00
3	Acciones correctivas (modificación de herramientas de trabajo)	75,00	225,00
1	Insumos de papelería	35,00	35,00
1	Gastos varios	25,00	25,00
Total			3.625,00

Fuente: Elaboración propia.

3.13. Manual de procesos de Plaza Solanda

A continuación, se presenta los manuales de procesos para el departamento financiero, administrativo y de marketing, el mismo servirá como guía para el buen funcionamiento de la empresa.

3.13.1. Departamento Administrativo

3.13.1.1. Proceso para rentar un local

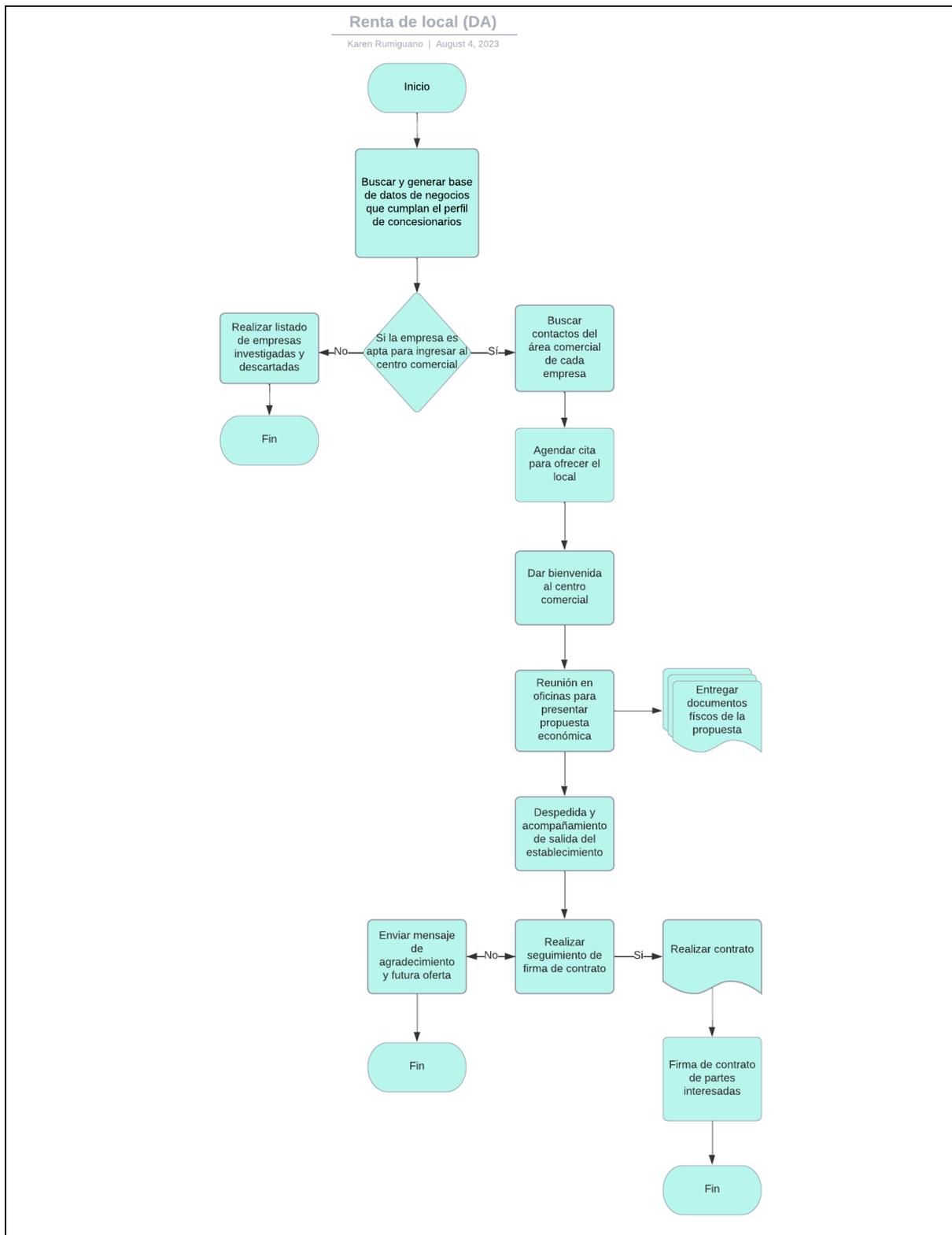
Tabla 24

Manual de procesos del departamento administrativo / renta de un local

	MANUAL DE PROCESOS		PR-AD-001
	Proceso: Renta de un local		Fecha: ... / ... / ...
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 2
Objetivo: Asegurar la calidad de atención al posible cliente, generar expectativas en la visita y convencer la rentabilidad de su negocio en nuestro centro comercial para obtener la renta del local	Área responsable: Departamento administrativo		
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	
1	Asistente administrativa	Buscar y generar base de datos de negocios que cumplan el perfil de concesionarios de comida	
2	Asistente administrativa	Contactar al área comercial de cada cliente para agendar una cita para conocer el centro comercial	

3	Administrador	Buscar el local con las características y requerimientos del posible cliente
4	Asistente administrativa	Preparar documentos físicos de presentación y propuesta para los posibles clientes con directrices del administrador
5	Secretaria	Agendar cita en la agenda del administrador
6	Secretaria	Recibir a los invitados en la oficina
7	Administrador	Reunirse con los posibles clientes para dar información del espacio, normas, horarios del centro comercial, valores, información del centro comercial y los procesos llevados a cabo con éxito
8	Asistente administrativa	Entregar presentación y propuesta de la empresa, recopilar contactos adicionales
9	Secretaria	Invitar y guiar a la salida del establecimiento
10	Asistente administrativa	Realizar seguimiento de firma de contrato
11	Administrador	Firma de contrato entre las partes interesadas

	MANUAL DE PROCESOS	PR-AD-001
	Proceso: Renta de un local	Fecha: ... / ... / ...
		Versión: 1.0
		Página: 2 de 2
Diagrama de flujo		



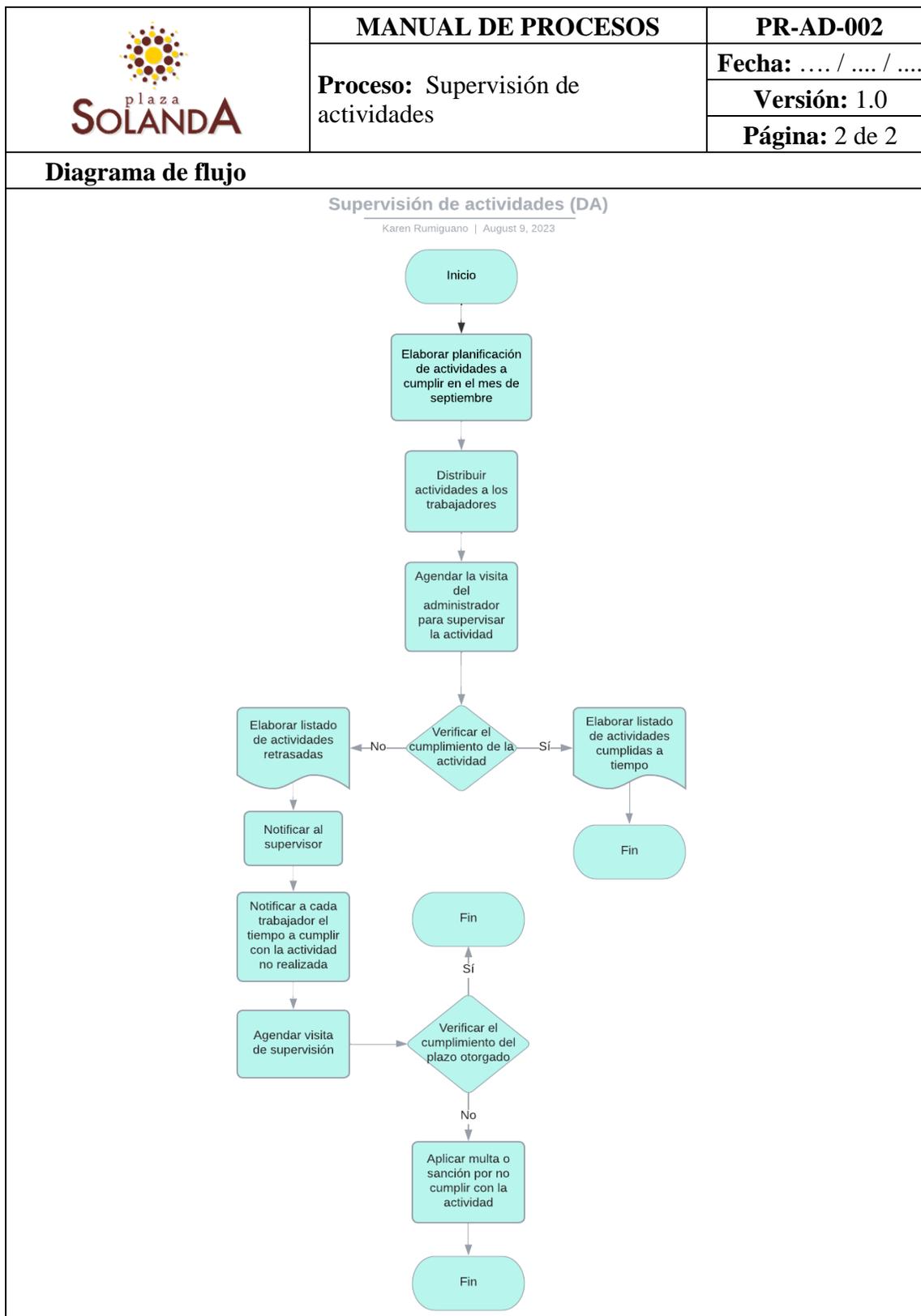
Fuente: Elaboración propia.

3.13.1.2. Proceso para supervisar al personal

Tabla 25

Manual de procesos del departamento administrativo / supervisión de actividades

	MANUAL DE PROCESOS		PR-AD-002
	Proceso: Supervisión de actividades		Fecha: ... / ... /
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 2
Objetivo: Controlar y analizar las actividades realizadas de los trabajadores para plantear estrategias de mejora.		Área responsable: Departamento de administración	
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	
1	Administrador	Elaborar la planificación de actividades que deben cumplir en el mes de septiembre los trabajadores mediante un cronograma	
2	Supervisor del personal	Distribuir las actividades a los trabajadores de las distintas áreas	
3	Asistente administrativa	Agendar la visita del administrador a los departamentos a supervisar	
4	Administrador	Visitar a los trabajadores con la lista de actividades y verificar el cumplimiento	
5	Administrador	Realizar reporte de las actividades cumplidas y faltantes	
6	Asistente administrativa	Organizar junta con supervisores para analizar las actividades pendientes	
7	Supervisor del personal	Notificar vía correo electrónico el tiempo de cumplimiento para cada actividad retrasada	
8	Asistente administrativa	Agendar la visita del administrador a los departamentos a supervisar	
9	Administrador	Visitar a los trabajadores con la lista de actividades retrasadas y verificar el cumplimiento	
10	Administrador	Realizar reporte del cumplimiento	
11	Administrador	Aplicar multas o sanciones correspondientes a los trabajadores que no cumplen con las actividades planteadas	



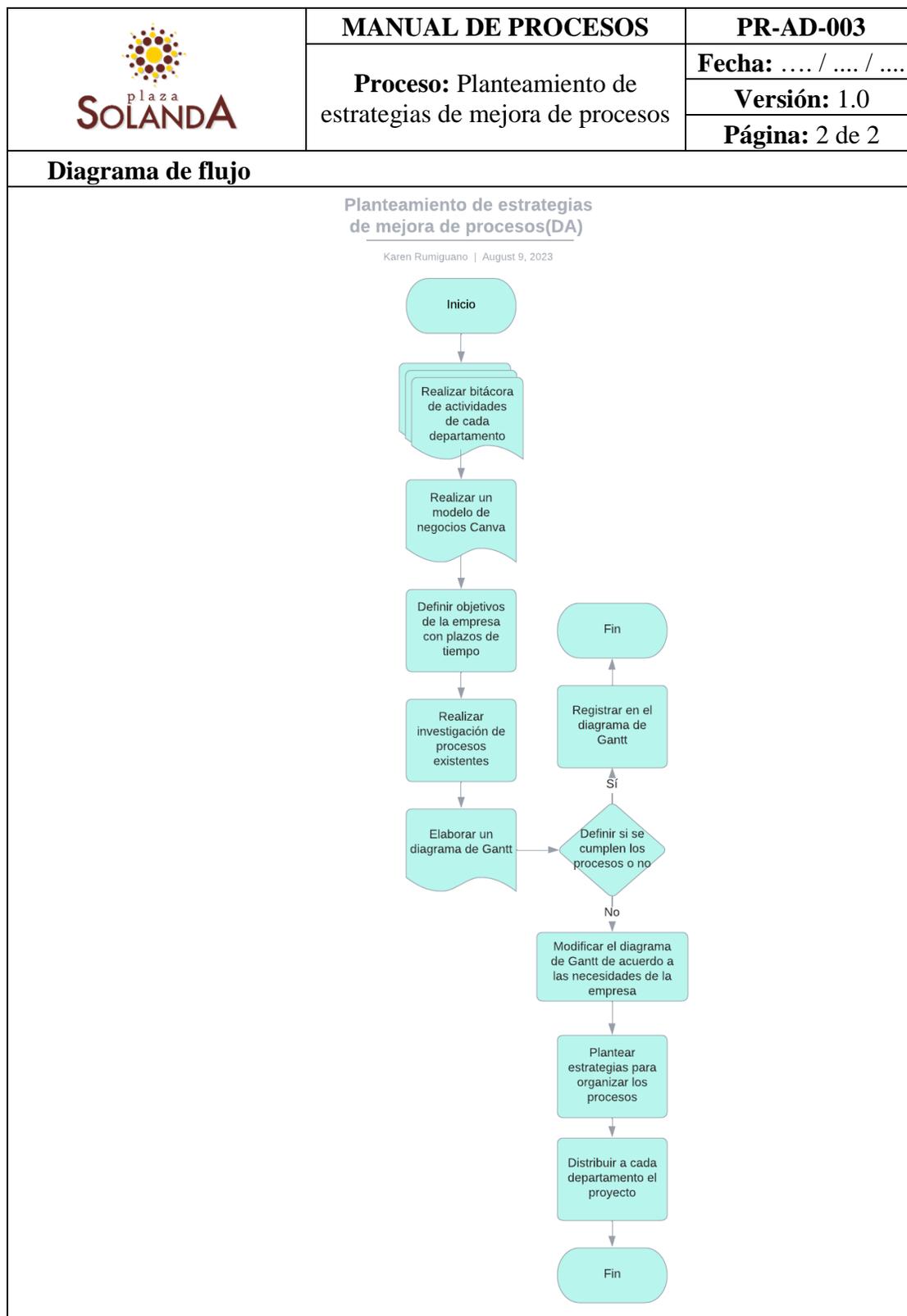
Fuente: Elaboración propia

3.13.1.3. Proceso para planteamiento de estrategias de mejora de procesos

Tabla 26

Manual de procesos del departamento administrativo / planteamiento de estrategias de mejora de procesos

		MANUAL DE PROCESOS	PR-AD-003
		Proceso: Planteamiento de estrategias de mejora de procesos	Fecha: / /
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 2
Objetivo: Plantear un modelo guía para obtener estrategias de mejora de distintos procesos		Área responsable: Departamento de administración	
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	
1	Administrador	Crear un listado de actividades de cada área	
2	Administrador	Realizar un modelo de negocios Canvas para identificar con claridad distintos parámetros de la empresa	
3	Administrador	Plantear objetivos de la empresa con plazos de tiempo	
4	Administrador	Relacionar las actividades con la productividad y objetivos a cumplir, elaborar una planificación de la investigación de los procesos existentes	
5	Administrador	Realizar la investigación de los procesos y tiempos en los que se realizan	
6	Administrador	Elaborar un diagrama de Gantt para analizar el cumplimiento de las actividades	
7	Administrador	Replantear el diagrama de Gantt de acuerdo a las necesidades de cumplimiento de la empresa	
8	Administrador	Incluir en el proyecto estrategias respetando los lineamientos de la empresa para organizar los procesos y obtener resultados con éxito	
9	Administrador	Distribuir el proyecto con cada área para ejecutarlo	



Fuente: Elaboración propia

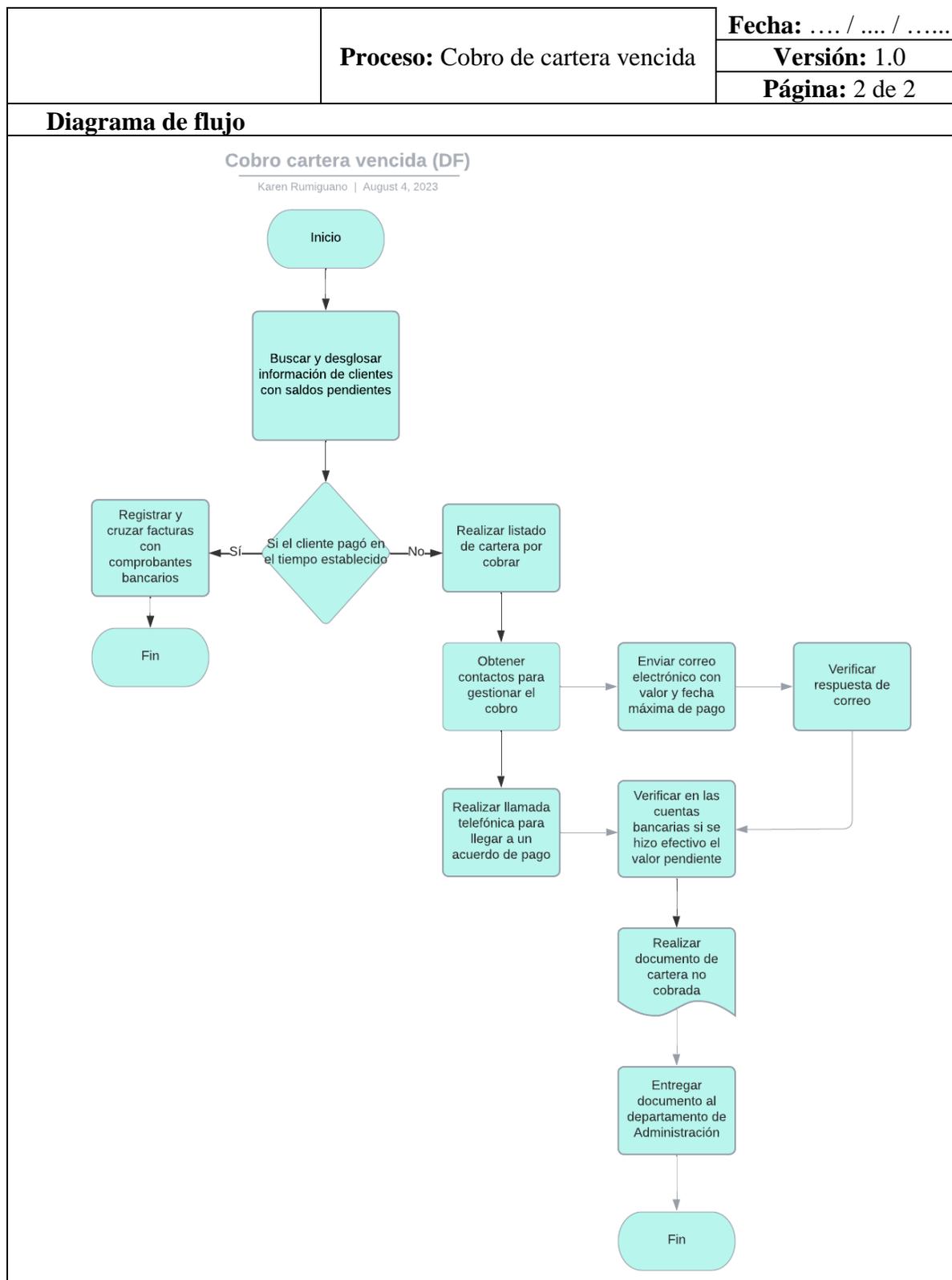
3.13.2. Departamento Financiero

Tabla 27

Manual de procesos del departamento financiero

		MANUAL DE PROCESOS	PR-FN-001
		Proceso: Cobro de cartera vencida	Fecha: ... / ... /
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 2
Objetivo: Gestionar el cobro de forma correcta para cumplir con el tiempo establecido para recuperación de cartera vencida		Área responsable: Departamento financiero	
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	
1	Contadora	Enviar documento con la información de los clientes con atrasos de pago	
2	Auxiliar contable	Verificar información bancaria para determinar valores exactos a cobrar	
3	Auxiliar contable	Crear listado con información verificada	
4	Auxiliar contable	Obtener contactos para gestionar cobro	
5	Auxiliar contable	Enviar correos o realizar llamadas según corresponda para informar al concesionario el valor y plazo a cancelar	
6	Auxiliar contable	Verificar el ingreso de efectivo en las cuentas bancarias en el plazo dado	
7	Auxiliar contable	Pasar cartera no cobrada al departamento administrativo para que tomen medidas con los concesionarios	

	MANUAL DE PROCESOS	PR-FN-001
---	---------------------------	------------------



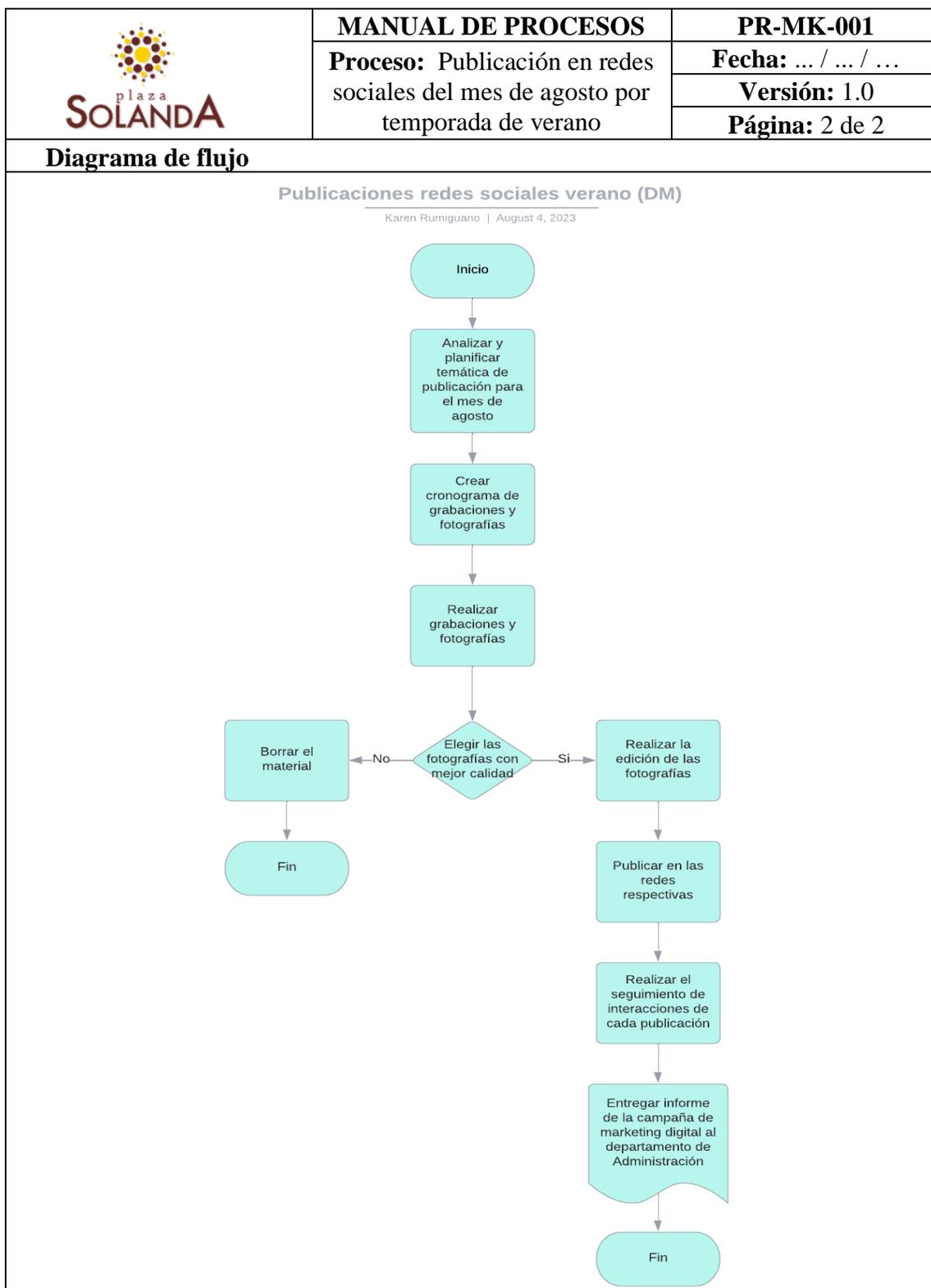
Fuente: Elaboración propia.

3.13.3. Departamento de Marketing

Tabla 28

Manual de procesos del departamento de marketing

		MANUAL DE PROCESOS	PR-MK-001
		Proceso: Publicación en redes sociales del mes de agosto por temporada de verano	Fecha: ... / ... /
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 2
Objetivo: Planificar y ejecutar material visual para redes sociales para generar expectativa en los consumidores para que visiten Plaza Solanda		Área responsable: Departamento de marketing	
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	
1	Editor/publicador	Enviar planificación de fotografías a realizar	
2	Fotógrafo	Análisis del calendario para planificar un cronograma de producción	
3	Fotógrafo	Realizar el cronograma de producción	
4	Fotógrafo	Ejecutar la sesión fotográfica	
5	Fotógrafo	Enviar archivos digitales al editor	
6	Editor/publicador	Recibir y revisar archivos digitales para editar	
7	Editor/publicador	Subir contenido visual a redes sociales	
8	Editor/publicador	Realizar seguimiento de interacciones de las publicaciones	
9	Editor/publicador	Presentar informe de resultados al departamento de administración	



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada sobre el manual de procesos, se pudo identificar el desconocimiento de la cultura corporativa por parte de los trabajadores, la desorganización y cumplimiento de funciones que no correspondían al departamento que pertenecen, es por ello que el manual propuesto se basó en artículos científicos que ayudarán a corregir las falencias mencionadas.

En el desarrollo del diagnóstico realizado al centro comercial Plaza Solanda, se evidencia que los procesos que han realizado en este tiempo han sido de forma empírica, se verifica que no cuenta con respaldos físicos o digitales que guíen las funciones y actividades que tiene que cumplir cada trabajador, y no cuenta con una estructura organizacional, por lo que se ve la importancia de efectuar el manual de procesos propuesto.

El manual de procesos es de suma importancia y utilidad para el centro comercial Plaza Solanda, ya que impulsará a la empresa a mejorar las actividades del área de Administración y los departamentos existentes, y así lograr evidenciar los cambios en el desempeño de las actividades que cumple cada trabajador generando un servicio de calidad para los clientes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al centro comercial Plaza Solanda la ejecución del presente manual de procesos expuesto, ya que será de gran beneficio para obtener lineamientos y control del personal, logrando alcanzar metas y objetivos propuestos por parte de la gerencia.

Socializar con el personal la estructura organizacional, funciones, actividades, normas, políticas, valores de la empresa con el fin de educar a los trabajadores con claridad el propósito de la empresa.

Realizar un proceso de capacitación con todo el personal sobre las funciones y actividades que debe cumplir cada uno para evitar malos entendimientos en los trabajadores y así lograr mejorar el servicio prestado, lo cual beneficiará tanto a los trabajadores como a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, P. (2017). *Scpm.gob.ec*. Obtenido de Scpm.gob.ec: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/27-12-2017-Inf-CComerciales-VP.pdf>
- Asanza, M. I. (2016). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Ayala Ayala, J. P., Campuzano Vasquez, J. A., & Correa Marquinez, L. C. (2021). *Institutojubones.edu.ec*. Obtenido de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/108/347#:~:text=A%20 finales%20del%202020%2C%20las,es%20decir%20sufri%C3%B3%20un%20incremento>
- Cornejo Portugal, I. (abril de 2006). *Scielo.org*. Obtenido de Scielo.org: <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v13n40/v13n40a1.pdf>
- Dextre, J. C. (2012). *Contabilidad y Negocios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Enríquez, J. (2015). *Repositorio.utn.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6779/1/02%20ICO%20501%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Lam, R. (2016). *Scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/hih/v24n2/hih09208.pdf>
- Latin Risk. (2018). *Latinrisk.com*. Obtenido de <https://www.latinrisk.com.ar/la-importancia-del-manual-de-procedimientos-en-su-empresa/#:~:text=Otros%20objetivos%20de%20los%20manuales%20de%20procedimiento&text=Brindar%20una%20uniformidad%20en%20la,inducci%C3%B3n%20de%20los%20nuevos%20colaboradores>.
- Manene, L. M. (2011). *Cloudfront.net*. Obtenido de Cloudfront.net: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-

libre.pdf?1568999126=&response-content-
disposition=inline%3B+filename%3DEl_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&
Expires=1691089701&Signature=FGXlwc~IB8b~J3Z0DkGfEwVDtP8d

Manene, L. M. (2011). *Cloudfront.net*. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-libre.pdf?1568999126=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&Expires=1691089701&Signature=FGXlwc~IB8b~J3Z0DkGfEwVDtP8d

Martínez, E. (2020). *Eduvirtual.cuc.edu.com*. Obtenido de

https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/592431/mod_forum/attachment/292214/Conocimientos%20previos.pdf

Mejía, B. (2009). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Ecoe ediciones.

Molina, L. F. (2018). *Core.ac.uk*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/161648094.pdf>

Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos.

Oquendo, V. (2010). *Repositorio UASB*. Obtenido de Repositorio UASB:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2350/3/T0907-MBA-Oquendo-An%c3%a1lisis%20del%20comportamiento.pdf>

Ortiz Torres, E. (2010). *Uazuay.edu.ec*. Obtenido de

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/916/1/07998.pdf>

Ortiz, L. O. (Junio de 2008). *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/689.pdf>

Palacios, L. (2021). *Time Builds*. Obtenido de <https://timebuilds.org/solanda>

Parreño Herrera, I. (2002). *Repositorio.espe.edu.ec*. Obtenido de Repositorio.espe.edu.ec:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>

Pérez Fernández , J. (2009). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.

Pérez, G. (2016). <https://core.ac.uk/>. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/235859997.pdf>

Reichheld, F. (2003). *El número uno lo que necesita para crecer*. Harvard Business Review.

Rodríguez, R., & Aguilera, Y. (2007). *Scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci031007.pdf>

Sequeira Gutiérrez, M. (2009). *Udgvirtual.udg.mx*. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf

Soria Aguilar, A., & Osterling Letts, M. (2016). *Revistas.upc.edu*. Obtenido de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/economia/article/view/314/279#:~:text=4%20E1%20concedente%20es%20toda,en%20concesi%C3%B3n%20por%20el%20concedente>.

Thompson, I. (2020). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

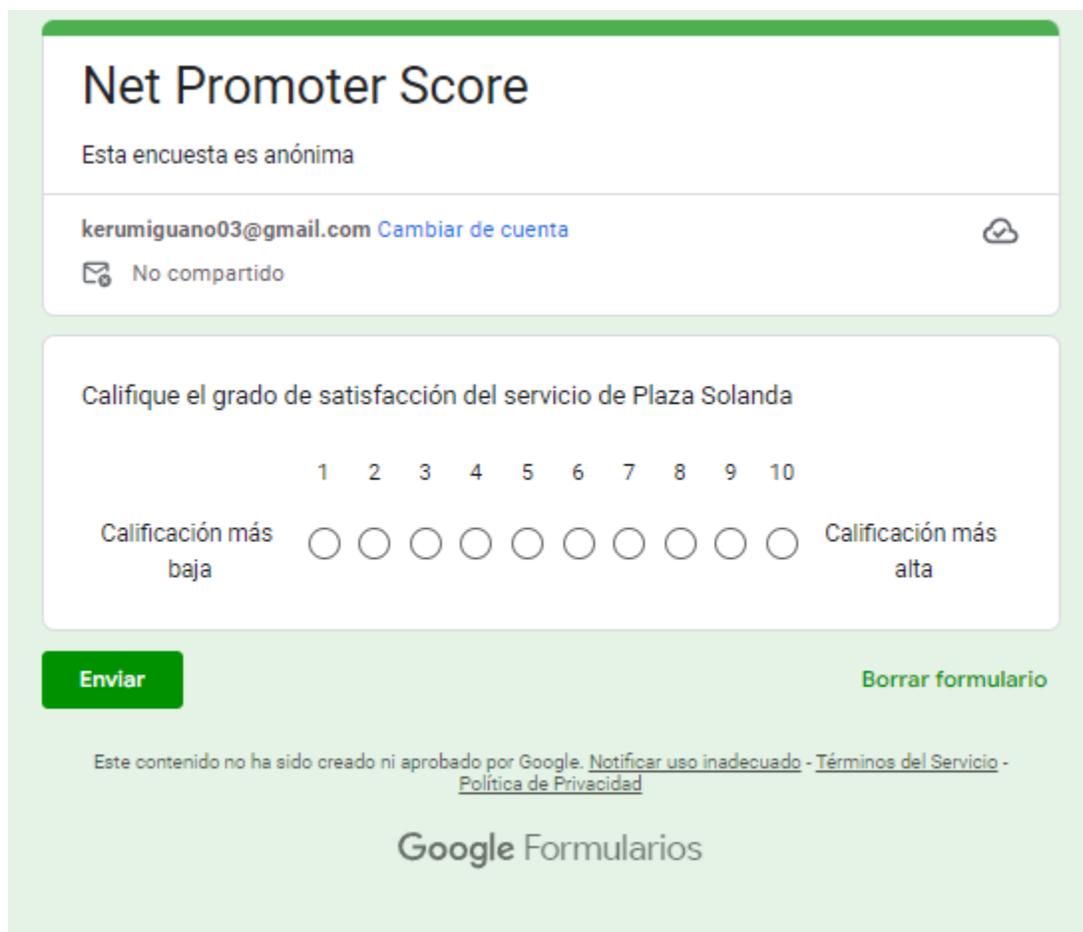
Torres, I. (2015). *Iveconsultores.com*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>

Vega, G. (2014). *Core.ac.uk*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/236413540>

Vivanco , M. E. (2017). *Scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Herramienta NPS realizada



The image shows a Google Forms interface for a Net Promoter Score (NPS) survey. The title is "Net Promoter Score". Below the title, it states "Esta encuesta es anónima". The user's email is "kerumiguano03@gmail.com" with a "Cambiar de cuenta" link and a cloud icon. There is a "No compartido" status with a lock icon. The main question is "Califique el grado de satisfacción del servicio de Plaza Solanda". Below the question is a 10-point scale with radio buttons. The scale is labeled "Calificación más baja" at 1 and "Calificación más alta" at 10. At the bottom, there are "Enviar" and "Borrar formulario" buttons. A footer note reads: "Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)". The Google Formulario logo is at the bottom.

Enlace de herramienta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScILUZp3s33QMg5fMIRGj9rvEgRGgVJZsghafTxwsy9M2GpUQ/viewform?usp=sf_link

Encuesta realizada

Encuesta trabajadores Plaza Solanda

El siguiente formulario debe ser contestado con la mayor honestidad posible, por su seguridad la encuesta es anónima.

kerumiguano03@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



 No compartido

¿Está completamente seguro de las actividades a realizar diariamente en su jornada laboral?

- Si
- No

¿Dispone de un horario exacto para tomar su descanso al día?

- Si
- No

¿Tuvo un proceso de inducción en el momento que empezó a trabajar en la empresa?

- Si
- No

¿Siente que desperdicia tiempo en su trabajo por no tener clara las actividades que debe ejecutar?

- Sí
- No

¿Cree que la satisfacción del cliente está siendo considerada para hacer mejoras dentro de la empresa?

- Sí
- No

¿Existe control de las actividades cumplidas al día?

- Sí
- No

¿La empresa dispone de un cronograma de actividades a realizar periódicamente?

- Sí
- No

¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si

No

¿Su superior ha evaluado las actividades que hace?

Si

No

¿Se ha implementado en la empresa algún plan de mejora?

Si

No

Enviar Borrar formulario

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Enlace de encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0w8zULGYRDSxL41qn0BQEMTmLFaEpfz-nK_78ixVBE2ES1g/viewform?usp=sf_link



Quito, 14 de junio de 2023
OFICIO-00002-ITSUP-CA-HM-23

Señores

PLAZA SOLANDA S.C.A.

En su despacho.

Distinguidos Señores:

Nos place extenderles un cordial saludo, el motivo del presente oficio es para comunicarles que la/el señor/a estudiante **Karen Estefanía Rumiguano Álvarez**, portador/a de la cédula de ciudadanía, **175006895-7**, de la carrera de Administración del Instituto Universitario Pichincha, ha presentado como tema de su trabajo de titulación ***"Manual de Procesos para la Plaza Comercial Solanda en Quito"***

Por ese motivo solicitamos que su prestigiosa institución facilite la información pertinente y su autorización para que la antes mencionada estudiante pueda desarrollar el tema antes descrito.

Mucho agradeceré se dignen responder este oficio para que el/la estudiante pueda continuar con su proceso de graduación.

Sin otro particular que solicitar me suscribo.

Atentamente,

MSc. Hanny Mancheno Jara Lcda.
COORDINADORA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN
INSTITUTO UNIVERSITARIO PICHINCHA

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA | 
COORDINACIÓN DE CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN



Quito, 20 de julio del 2023

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Patricio Carrasco Amores con cédula de ciudadanía número 171000952-1 en calidad de gerente general de la compañía **SOCIEDAD CIVIL ANONIMA PLAZA SOLANDA S.C.A.** con RUC 1793165834001 autorizo a la señorita Karen Rumiguano con cédula de identidad número 175006895-7 utilizar el nombre e información de la empresa para fines netamente investigativos y educativos.

Es todo en cuanto puedo mencionar, pudiendo el interesado hacer uso del presente documento en lo que estimare conveniente.

Atentamente,

Ab. Andrés Carrasco
Gerente General
Plaza Solanda S.C.A.



www.plazasolanda.com – info@plazasolanda.ec

Dir. José María Alemán S19-84 y Salvador Bravo / Telf. 02 321 0222 – 099 501 3672
Quito – Ecuador



RUMIGUANO ALVAREZ KAREN ESTEFANIA 4tsaq1 21 AGOSTO

5% Similitudes
3% Texto entre comillas
2% similitudes entre comillas
0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: RUMIGUANO ALVAREZ KAREN ESTEFANIA 4tsaq1 21 AGOSTO.pdf
ID del documento: 92c906adde4d354bdf49884567688e8a782a8e82
Tamaño del documento original: 1,76 MB

Depositante: Karla Elizabeth Maza Pazmiño
Fecha de depósito: 24/8/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 24/8/2023

Número de palabras: 11.529
Número de caracteres: 95.770

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	docs.google.com Encuesta trabajadores Plaza Solanda	1%		Palabras idénticas: 1% (195 palabras)
2	vdocuments.mx Carrera de Administración de Empresas Título: ModeloCar... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (98 palabras)
3	repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (84 palabras)
4	1library.co PROCESO - MARCO TEÓRICO - Diseño e implementación del sistema d... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (60 palabras)
5	www.eumed.net Los manuales son una guía de instrucciones de todos los proce... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (48 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.promonegocios.net MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
2	scielo.sld.cu LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CO... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
3	tesis.uson.mx	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
4	www.ina-pidte.ac.cr MAIM: Enfoque de la investigación de mercados	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	localhost Modelo organizacional para el mejoramiento de las funciones administ... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp>
- <https://www.latinrisk.com.ar/la-importancia-del>
- https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz
- https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/592431/mod_forum/attachment/2922
- <https://core.ac.uk/download/pdf/161648094.pdf>