



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**“PLAN DE EXCELENCIA OPERACIONAL PARA
ASEGURAR LA RENTABILIDAD Y LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE EN SERVICIOS DE LIMPIEZA PARA EL
SECTOR FINANCIERO”**

Tesina de Grado presentada por

Andrés Felipe Arroyave Sáenz

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina: Sr. José Luis Andías Pantoja

Septiembre 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: PLAN DE EXCELENCIA OPERACIONAL PARA ASEGURAR LA RENTABILIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS DE LIMPIEZA PARA EL SECTOR FINANCIERO

Nombre del candidato(a): Andrés Felipe Arroyave Sáenz

Carrera / Grado: MBA, Magister en Gestión Empresarial

Campus: Santiago Vitacura; Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, José Luis Andías Pantoja, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 25/08/
2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 25/08/
2025

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: “PLAN DE EXCELENCIA OPERACIONAL PARA ASEGURAR LA RENTABILIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS DE LIMPIEZA PARA EL SECTOR FINANCIERO”

AUTOR: Andrés Felipe Arroyave Sáenz

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

COMISIÓN DE TESINA:

-
-
-

Santiago, septiembre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Andrés Felipe Arroyave Sáenz

Fecha: septiembre de 2025

EXTRACTO

La presente tesina aborda la necesidad estratégica de optimizar la productividad y la competitividad en el sector de servicios integrales de aseo. Se focaliza en el caso de LIMCHILE, una empresa con una significativa presencia en Chile que, tras un revés en sus planes de crecimiento en 2024, decidió incorporar una nueva gerencia de "experiencia al cliente" con el objetivo de fidelizar a los clientes existentes y fomentar un crecimiento sostenido en las ventas y mejorar sus márgenes operacionales. La motivación principal de este trabajo radica en la identificación de la ausencia de una revisión, monitoreo y análisis continuo de datos para optimizar procesos que no aporten valor.

El objetivo fundamental de esta investigación es desarrollar un Plan de Excelencia Operacional que asegure la rentabilidad y la satisfacción del cliente en los servicios de limpieza para el sector financiero. Para lograrlo, se propone la implementación de metodologías como Lean y Six Sigma, así como la automatización de procesos. La metodología de trabajo se estructuró en cinco etapas, incluyendo un diagnóstico de la situación actual, una revisión del marco teórico, un análisis de las aplicaciones recientes de la excelencia operacional en el sector, y el diseño de la propuesta.

Se realizó un análisis detallado de seis procesos críticos: Planificación del Servicio, Ejecución del Servicio (Optimización de la gestión de recursos en terreno), Reclutamiento y Proceso de Selección del Personal, Gestión y Control de Presupuesto, Gestión de Requerimientos de Insumos y Materiales, y Capacitación del Personal, además de la Evaluación del Servicio y Mejora Continua. Este análisis identificó brechas significativas en las dimensiones de procesos (falta de procedimientos formalizados), tecnología (baja digitalización y ausencia de sistemas integrados) y personas (ambigüedad en roles y responsabilidades, falta de capacitación).

Como resultado del estudio, se desarrolló un Plan de Mejoras estructurado en una hoja de ruta escalonada:

Iniciativas de Retorno Rápido ("Quick Wins"): Proyectos de bajo riesgo y alta rentabilidad para generar impulso, como la modernización del proceso de reclutamiento y el fortalecimiento de la evaluación del servicio y mejora continua.

Pilares de la Mejora: Proyectos con un equilibrio favorable entre inversión y esfuerzo que fortalecen las bases operativas, incluyendo la gestión del personal, el control presupuestario, la gestión de inventario y el programa de capacitación.

Proyectos Transformadores: Iniciativas de mayor envergadura y riesgo, planificadas para una fase posterior, como la optimización y digitalización de la planificación de servicios y recursos, y la optimización de la cadena de suministro.

La validación de los resultados y las propuestas de mejora con la Subdirección de Operaciones de LIMCHILE confirmó la pertinencia y el potencial de las iniciativas. Esta tesina no solo proporciona a LIMCHILE una guía clara y accionable para alcanzar la excelencia operacional, sino que también establece una metodología replicable para la mejora continua en cualquier otra unidad de la empresa o en distintas organizaciones del sector.

ABSTRACT

This thesis addresses the strategic need to optimize productivity and competitiveness in the integral cleaning services sector. It focuses on the case of LIMCHILE, a company with a significant presence in Chile which, after a setback in its growth plans in 2024, decided to incorporate a new "customer experience" management aiming to retain existing clients and foster sustained sales growth, along with improving operational margins. The main motivation behind this work stems from the identification of the absence of continuous data review, monitoring, and analysis to optimize processes that do not add value.

The fundamental objective of this research is to develop an Operational Excellence Plan to ensure profitability and customer satisfaction in cleaning services for the financial sector. To achieve this, the implementation of methodologies such as Lean and Six Sigma, as well as process automation, is proposed. The work methodology was structured into five stages, including a diagnosis of the current situation, a review of the theoretical framework, an analysis of recent applications of operational excellence in the sector, and the design of the proposal.

A detailed analysis was conducted on seven key processes: Service Planning, Service Execution (On-site resource management optimization), Personnel Recruitment and Selection Process, Budget Management and Control, Supply and Material Requirement Management, Personnel Training, and Service Evaluation and Continuous Improvement. This analysis identified significant gaps in the dimensions of processes (lack of formalized procedures), technology (low digitalization and absence of integrated systems), and people (ambiguity in roles and responsibilities, lack of training).

As a result of the study, an Improvement Plan was developed, structured into a staged roadmap:

Quick Wins Initiatives: Low-risk, high-profitability projects to generate momentum, such as the modernization of the recruitment process and the strengthening of service evaluation and continuous improvement.

Pillars of Improvement: Projects with a favorable balance between investment and effort that strengthen operational foundations, including personnel management, budget control, inventory management, and the training program.

Transformative Projects: Larger-scale and higher-risk initiatives, planned for a later phase, such as the optimization and digitalization of service and resource planning, and supply chain optimization.

The validation of the results and improvement proposals with LIMCHILE's Operations Sub-directorate confirmed the relevance and potential of the initiatives. This thesis not only provides LIMCHILE with a clear and actionable guide to achieve operational excellence but also establishes a replicable methodology for continuous improvement in any other unit of the company or in different organizations within the sector.

Índice

1.	Introducción	10
2.	Alcances y Justificación del Tema.....	12
2.1	Justificación del Tema	12
2.2	Definición del Tema	14
2.3	Alcances de desarrollo.....	15
3.	Metodología de Desarrollo de la Tesis	16
4.	Definición de Objetivos	17
5.	Estado del Arte o Marco Teórico	17
5.1	El servicio de limpieza: de la intangibilidad a la gestión operativa.....	18
5.2	Productividad y Calidad en los servicios	19
5.3	Excelencia Operacional: una estrategia de mejora continua.....	20
6.	Desarrollo y aporte al conocimiento: Plan de excelencia operacional para asegurar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en servicios de limpieza para el sector financiero	
	28	
6.1	Fase 1: Definición de objetivos y foco estratégico	28
6.2	Fase 2: Análisis de la Situación Actual (AS IS) e Identificación de Brechas	30
6.2.1	Procesos actuales.....	30
6.2.2	Estructura de personal actual para la ejecución del servicio.....	33
6.2.3	Análisis de Proceso: Planificación del servicio.....	34
6.2.3.1.1	Problemas/Brechas Identificados	34
6.2.4	Análisis Proceso: Ejecución del Servicio (Optimización de la gestión de recursos en terreno)	35
6.2.4.1.1	Análisis Proceso: Problemas/Brechas Identificados:	35
6.2.5	Análisis Proceso: Reclutamiento y proceso de selección del personal	36
6.2.5.1.1	Problemas/Brechas Identificados:	36
6.2.6	Gestión y control de presupuesto.....	37
6.2.6.1.1	Problemas/Brechas Identificados:	37
6.2.7	Gestión de requerimientos de insumos y materiales.....	38
6.2.7.1.1	Problemas/Brechas Identificados:	38
6.2.8	Capacitación del personal.....	40
6.2.8.1.1	Problemas/Brechas Identificados:	40
6.2.9	Evaluación del servicio y mejora continua	41
6.2.9.1.1	Problemas/Brechas Identificados:	41

6.2.10	Análisis de Desempeño de los procesos actuales	42
6.3	Fase 3: Listado y Priorización de Mejoras	46
6.3.1	Listado de Mejoras y su relación con las brechas identificadas	46
6.3.2	Criterios de Priorización de Mejoras	47
6.3.3	Identificación de mejoras de rápida implementación (Quick Wins)	49
6.3.4	Priorización de Mejoras.....	50
6.3.5	Clasificación de mejoras según priorización	56
6.3.6	Roadmap de proyectos de Mejoras según priorización	58
6.3.7	Fase 4: Descripción de Mejoras.....	59
6.3.7.1.1	Sistema de optimización y digitalización de la planificación de servicios y recursos ..	59
6.3.7.1.2	Proyecto de desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo y asignación dinámica de recursos en terreno.....	60
6.3.7.1.3	Modernización del proceso de reclutamiento y selección de personal	60
6.3.7.1.4	Implementación de un control presupuestario proactivo y detallado	61
6.3.7.1.5	Optimización de la gestión de requerimientos y suministros	62
6.3.7.1.6	Centralización y Visibilidad de la Cadena de Suministro y Gestión de Bodega	63
6.3.7.1.7	Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continuo y Estratégico ..	64
6.3.7.1.8	Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua.....	64
7.	Conclusiones	66
8.	Bibliografía	68
9.	Anexos.....	71
9.1	ANEXO 1: Pauta de trabajo Actividades de limpieza diaria por contrato	71
9.2	ANEXO 2: Descriptor de cargo de Supervisor de Terreno Segmento Bancario	73
9.3	ANEXO 3: Detalle de tareas de aseo general (Actividad programada cada 60 días)	76
9.4	ANEXO 5: Tabla de Nivel de impacto y Nivel de esfuerzo por cada mejora.	78

1. Introducción

La industria de servicios integrales de aseo industrial desempeña un papel crucial al satisfacer las necesidades de limpieza y desinfección en diversas instituciones. Estas empresas son responsables de la gestión de residuos, el mantenimiento básico de las instalaciones y la provisión de personal capacitado, así como de todos los insumos, equipos y maquinaria necesarios para realizar estas tareas de manera eficiente.

En este contexto, la presente tesis se enfoca en LIMCHILE, una empresa de servicios integrales de aseo con una presencia significativa en Chile, empleando a más de 6,600 personas, principalmente madres cabeza de hogar y mujeres en situación de vulnerabilidad. Con una extensa cartera de más de 150 clientes y 700 instalaciones a lo largo del país, LIMCHILE atiende principalmente a empresas (80%) y al sector salud (20%).

No obstante, en el año 2024, LIMCHILE experimentó un revés en sus planes de crecimiento debido a la pérdida de uno de sus mayores clientes. En respuesta a esta situación, la empresa tomó la decisión estratégica de incorporar una nueva gerencia de “experiencia al cliente” con el objetivo de fidelizar a los clientes existentes y fomentar un crecimiento sostenido en las ventas, estableciendo una meta ambiciosa de 72MM anuales para el año 2025, junto con alcanzar un margen operacional del 10% y un margen neto del 5%.

Esta nueva dirección estratégica de LIMCHILE subraya la importancia de optimizar sus procesos operativos y mejorar la satisfacción del cliente para asegurar su rentabilidad y competitividad en el mercado. Tal como se plantea en la planeación estratégica de la compañía, el proceso de operaciones debe adaptarse para gestionar un crecimiento hacia nuevos nichos de mercado, lo que implica una expansión de la operación actual. Adicionalmente, se vuelve crucial establecer

estrategias desde la administración de operaciones que permitan mejorar los márgenes actuales.

En este escenario, la presente investigación busca desarrollar un **plan de excelencia operacional** que se ajuste al contexto específico de LIMCHILE, con el fin de asegurar tanto la rentabilidad como la satisfacción del cliente en sus servicios de limpieza para el sector financiero. Este plan se elaborará considerando la necesidad de mejorar la productividad y la calidad en la prestación de sus servicios, respondiendo a la pregunta de investigación sobre cuáles serían las estrategias para lograr estos objetivos en una empresa integral de servicios de aseo. La generación de esta estrategia para LIMCHILE se llevará a cabo entre noviembre de 2024 y agosto de 2025, con miras a su implementación durante el año 2026 en Santiago de Chile.

La motivación principal detrás de este trabajo radica en la identificación de la necesidad de una revisión, monitoreo y análisis continuo de datos para optimizar procesos que no aporten valor, utilizando metodologías como Lean y Six Sigma, así como la automatización de procesos.

Este estudio se alinea con la necesidad de las empresas de outsourcing en aseo de evolucionar hacia propuestas integrales que no solo abarquen la limpieza básica, sino que también incluyan un enfoque en la experiencia del cliente. La implementación de un plan de excelencia operacional se considera una estrategia consistente para generar una propuesta de valor diferenciada para LIMCHILE.

2. Alcances y Justificación del Tema

2.1 Justificación del Tema

La presente investigación se justifica por la creciente relevancia del sector de servicios de limpieza integral en el entorno empresarial actual. Las empresas de servicios de aseo han evolucionado significativamente, pasando de ofrecer servicios básicos a propuestas integrales que abarcan el mantenimiento de infraestructuras y la atención al cliente. Actualmente, estas empresas cubren necesidades específicas de los clientes, incluyendo servicios especializados.

En el contexto particular de LIMCHILE, una empresa con una amplia trayectoria y presencia en el mercado chileno, se identifica una necesidad estratégica de mejorar su productividad y competitividad para asegurar su rentabilidad y el crecimiento sostenido de sus ventas. Tras un revés en sus planes de crecimiento en 2024, la empresa ha establecido objetivos ambiciosos para el año 2025, incluyendo un aumento significativo en las ventas anuales y la mejora de sus márgenes operacionales y netos.

Para alcanzar estos objetivos, es crucial optimizar los procesos operativos y mejorar la experiencia del cliente, el proceso de operaciones debe gestionar un crecimiento hacia nuevos nichos de mercado y, simultáneamente, establecer estrategias para mejorar los márgenes actuales. Uno de los desafíos fundamentales en la dirección de operaciones es mejorar el cociente de producción y los factores productivos.

Además, el sector de servicios de aseo se caracteriza por ciertos aspectos financieros importantes, como un alto nivel de endeudamiento y la necesidad de asegurar un capital de trabajo mínimo para cumplir con las obligaciones a corto plazo. En este sentido, la implementación de un plan de excelencia operacional puede contribuir a una gestión más eficiente de los recursos y a la mejora de la salud financiera de la empresa.

Específicamente para LIMCHILE, se ha identificado la ausencia de una revisión, monitoreo y análisis de datos continuo para optimizar procesos que no aporten valor. La implementación de metodologías como Lean y Six Sigma, junto con la automatización de procesos, se presenta como una vía prometedora para mejorar la eficiencia y reducir errores.

La satisfacción del cliente se erige como un pilar fundamental en la estrategia de LIMCHILE, especialmente en su incursión y fortalecimiento en el sector financiero. La cercanía con los clientes y la prestación de un buen servicio son reconocidos como fortalezas de la empresa. Por lo tanto, la presente tesis busca desarrollar un plan de excelencia operacional que no solo optimice los procesos internos y asegure la rentabilidad, sino que también mejore la calidad del servicio y, por ende, la satisfacción de los clientes en el exigente sector financiero.

En resumen, la justificación de esta tesis radica en la necesidad de:

- Mejorar la productividad y competitividad de LIMCHILE en el mercado de servicios de limpieza.
- Alcanzar los objetivos estratégicos de crecimiento en ventas y mejora de márgenes operacionales y netos.
- Optimizar los procesos operativos mediante la implementación de metodologías de excelencia operacional como Lean y Six Sigma.
- Asegurar la rentabilidad a través de una gestión eficiente de los recursos y la reducción de costos.
- Fortalecer la satisfacción del cliente, especialmente en el sector financiero, como un factor clave para la fidelización y el crecimiento
- Responder a la carencia de un sistema continuo de revisión y análisis de datos para la mejora de procesos en LIMCHILE.

Al abordar estas necesidades, esta investigación busca proporcionar a LIMCHILE una hoja de ruta clara y accionable para alcanzar la excelencia operacional, asegurando su éxito en el competitivo sector de servicios de limpieza, con un enfoque particular en el sector financiero.

2.2 Definición del Tema

De acuerdo con lo señalado en el punto 2.1, el tema de la presente tesina, se enmarca en el desarrollo de un plan que busca abordar la necesidad de mejorar la productividad y competitividad de LIMCHILE en el sector de servicios integrales de aseo.

La problemática central radica en la ausencia de una revisión, monitoreo y análisis continuo de datos y procesos que permitan identificar ineficiencias y oportunidades de mejora.

En este contexto, la tesis se centrará en diseñar una propuesta de excelencia operacional que se ajuste al contexto específico de LIMCHILE. Esta propuesta considerará la implementación de metodologías como Lean y Six Sigma, así como la automatización de procesos, como mecanismos para optimizar la operación.

El objetivo fundamental es generar una estrategia consistente que permita a LIMCHILE mejorar su eficiencia operacional, aumentar la satisfacción del cliente y minimizar costos.

Esto se logrará mediante el análisis de la situación actual de la empresa, el estudio de aplicaciones recientes de los conceptos de excelencia operacional en el sector de servicios de limpieza, y el diseño de un plan de mejora concreto.

En resumen, el tema de la tesis para LIMCHILE en eficiencia operacional se define como:

"Desarrollo de un Plan de Excelencia Operacional para asegurar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en servicios de limpieza para el sector financiero mediante la implementación de metodologías Lean y Six Sigma."

2.3 Alcances de desarrollo

El desarrollo de la tesis tendrá como alcance principal la formulación de una estrategia para mejorar la productividad y competitividad en empresas de servicios integrales de aseo. Este alcance se abordará mediante el estudio de la empresa LIMCHILE

El alcance del desarrollo incluirá las siguientes etapas y elementos:

Diagnóstico de la situación actual: Se analizarán los procesos existentes en la empresa, identificando fortalezas y áreas de mejora en términos de eficiencia, costos y calidad. Esto implica el mapeo de procesos, la identificación de cuellos de botella, el análisis de quejas de clientes y la evaluación del desempeño actual mediante indicadores. En el caso utilizará la metodología de Rohleder & Silver (1997).

Estudio y análisis de aplicaciones recientes de conceptos de mejora de la productividad en el sector de servicios: Se realizará una revisión sistemática de la literatura para identificar estrategias y metodologías relevantes. Se usará la metodología de Tranfield (2003) para esta revisión.

Diseño de una propuesta de excelencia operacional: Se propondrán estrategias y acciones concretas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, definiendo indicadores clave de rendimiento (KPIs) y considerando la implementación de tecnologías y herramientas innovadoras.

En resumen, el desarrollo de la tesis se centrará en comprender la situación actual de una empresa de servicios integrales de aseo, analizar estrategias de mejora de productividad en el sector y proponer un plan de excelencia operacional adaptado a su contexto específico, con las limitaciones de alcance temporal y de implementación que se definan en cada estudio.

3. Metodología de Desarrollo de la Tesis

Para el desarrollo de esta tesis, la metodología de trabajo utilizada considerará 4 etapas principales

- Definición de objetivos
- Estado del Arte
- Desarrollo
- Conclusiones

Ilustración 1 Metodología de Trabajo



Fuente: elaboración propia

4. Definición de Objetivos

4.1 Objetivo General

Desarrollar un Programa de excelencia operacional para asegurar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en servicios de limpieza para el sector financiero.

4.2 Objetivos Específicos

- Levantar y plasmar la situación actual de la empresa de servicio de aseo frente al esquema de operación, medición, tácticas y estrategias frente a la productividad y competitividad.
- Analizar los procesos para identificar brechas que impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Generar un listado de oportunidades de mejoras que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Plan y priorización de mejoras para generar un roadmap de proyectos a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

5. Estado del Arte o Marco Teórico

El presente marco teórico se articula en torno a tres pilares fundamentales para el desarrollo de la tesis: el servicio de limpieza integral, la productividad y calidad en el servicio y la excelencia operacional como estrategia de mejora. Esta estructura permite abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integral, analizando tanto las características intrínsecas del servicio como las metodologías de gestión que garantizan su eficiencia y valor.

5.1 El servicio de limpieza: de la intangibilidad a la gestión operativa

El concepto de servicio ha sido definido de diversas maneras en la literatura, destacando su naturaleza **intangible**. Se describe como "un cambio en la condición de una persona o de un bien" generado por la actividad de otra unidad económica, lo que subraya la inmaterialidad inherente a este tipo de prestaciones (citado en Valotto, 2011, p. 88). En esta misma línea, Grönroos (2001) lo conceptualiza como "un proceso que conduce a un resultado durante procesos de producción y consumo parcialmente simultáneos" (p. 150).

En el contexto de la gestión empresarial, el **servicio integral de aseo** es un conjunto de actividades realizadas por una empresa especializada para satisfacer las necesidades de limpieza, higiene y mantenimiento básico de instalaciones. Según García (2013), este tipo de servicio surge como una solución para que las empresas e instituciones puedan cumplir con requisitos legales y de salubridad, creando ambientes limpios e higiénicos para su comunidad.

Estas empresas se caracterizan por una alta dependencia del **recurso humano operativo**, que representa aproximadamente el 80% de sus costos y cuya efectividad influye directamente en la calidad del servicio. Por esta razón, su administración enfrenta riesgos significativos (García, 2013). Muchas organizaciones optan por contratar este servicio a través de la modalidad de **outsourcing**, permitiéndoles enfocarse en las actividades centrales de su negocio y delegar procesos a un proveedor externo especializado (García, 2013; Schneider, 2004).

Las empresas de servicios de aseo tienen dos objetivos principales: el primero, de carácter general, es establecer un programa de limpieza que mantenga una imagen adecuada de la institución (alto nivel de aseo, orden y salubridad). El segundo, más inmediato, es conservar las instalaciones libres de suciedad y prolongar la vida útil de los equipos y del inmueble (Sanguinés & Sousa, 2005).

5.2 Productividad y Calidad en los servicios

Tradicionalmente asociado a la manufactura, el concepto de **productividad** en el sector servicios ha evolucionado para incorporar la variable de la **calidad** (Martínez & Camacaro, 2014). Grönroos y Ojasalo (2004) definen la productividad como "el grado de eficiencia en que los recursos de entrada... son transformados en resultados económicos para el proveedor de servicios y en valor para los clientes". Algunos autores, como Gummesson (1998) y Vargo y Lusch (2004), sostienen que la productividad y la calidad percibida son fenómenos inseparables en las empresas de servicios. La calidad del servicio se concibe como una estrategia que busca una relación a largo plazo con el cliente, generadora de valor (Serna, 2006). Esta se logra cuando la percepción del servicio recibido se equipara con las expectativas del cliente (Grönroos, 2001).

La relación entre productividad y calidad se caracteriza por cinco aspectos clave (Martínez, 2013):

- **Uso de indicadores:** La medición debe incluir tanto indicadores externos (satisfacción del cliente) como internos (costos de recursos) (Grönroos, 2001).
- **Influencia de las variaciones:** Las variaciones internas de la empresa pueden afectar la percepción de calidad del cliente, reduciendo su satisfacción y, por ende, la productividad (Parasuraman, 2010).
- **Interacciones:** Las interacciones entre el cliente y el proveedor son decisivas para el nivel de productividad, ya que los clientes pueden aportar incertidumbre al proceso (Grönroos & Ojasalo, 2004; Ojasalo, 2003).
- **Participación del cliente:** El cliente es un **co-productor** del servicio, y su experiencia en el proceso tiene un impacto directo en la evaluación final de la calidad (Vargas et al., 2010).
- **Relevancia de lo intangible:** La evaluación del servicio debe considerar elementos intangibles, como la calidad del servicio o la integración del cliente, que no encajan en el concepto tradicional de productividad económica (Strina et al.,

2011). Esto conduce a la noción de **productividad holística**, que integra aspectos económicos, sociales y ecológicos (Márquez & Martínez, 2012).

5.3 Excelencia Operacional: una estrategia de mejora continua

La excelencia operacional se define como el esfuerzo por "hacer correctamente las cosas correctas" para traducir las estrategias corporativas en los mejores resultados técnicos y financieros (García, 2014). Este concepto implica la búsqueda constante de un mayor rendimiento operativo a través de un sistema de gestión que utiliza la mejora de procesos, la aplicación de técnicas y herramientas de mejora continua, y la transferencia de mejores prácticas (García, 2014)

Considerando que la tesis, implica la realización de un Programa de Excelencia Operacional, es que a continuación se abordará y se definen, los temas considerados importantes para el desarrollo de esta.

La definición por tanto de Excelencia Operacional es de suma importancia, así como de términos relacionados.

De acuerdo con el autor, Oliverio García Palencia, asesor, consultor y facilitador en Gestión de Activos, Ingeniería de Confiabilidad y Excelencia Operacional; "La Excelencia Operacional, en esencia consiste en hacer correctamente las cosas correctas; busca ejecutar de la mejor manera posible lo definido en el plan de estrategias corporativas; en últimas es desarrollar las actividades de la organización de tal forma que se traduzcan en los mejores resultados técnicos y financieros. Para lograr la Excelencia Operacional se usan metodologías como: La Planeación Estratégica, la Reingeniería de Procesos, la Calidad Total, el Mejoramiento

Continuo, la Gestión de Activos, la Confiabilidad Operacional, y las nuevas Tecnologías de la Información”¹ (García, 2014).

El mismo autor señala que “La Excelencia Operacional se logra cuando todos y cada uno, de los miembros de la empresa, pueden ver el flujo permanente de valor hacia el cliente, y aportan con sus actividades a la continuidad del flujo, para evitar que este se interrumpa. La excelencia implica mantener los procesos correctos y utilizar la guía adecuada. Los procesos pueden enseñarse debidamente a todos y no dependen de opiniones; por tanto, cualquiera puede ir en busca de la Excelencia Operacional, en cualquier ambiente y hacer que esta se alcance”.

Oliverio García Palencia, también señala que “La Excelencia Operacional en la búsqueda permanente de mayor rendimiento operativo utiliza un sistema de gestión basado en el mejoramiento de los procesos, que se realiza a través de la correcta aplicación de técnicas y herramientas de mejora continua, y de la transferencia de las mejores prácticas, para alcanzar los objetivos. Pero, más importante que el resultado es el análisis de las condiciones y formas de ejecución que generan ese resultado, para entender si se trata de un efecto aislado y obtenido por un *esfuerzo puntual*, o si presenta una estructura realmente orientada a la *mejora continua*, que es la única condición necesaria para lograr un *estado temporal de excelencia*.”² (García, 2014)

“El concepto de Excelencia Operacional es bastante complejo. Basado en Teorías de Lean y Six sigma, tiene mucho que ofrecer a la industria de gestión, control y aumento del valor global de la organización. En su naturaleza, su objetivo se define simplemente como buscar mejoras constantes. Tiene formas de ver los cambios positivos en el rendimiento,

¹<http://www.reporteroindustrial.com/blogs/Que-es-la-excelencia-operacional-Parte-1+97202>.

² <http://www.reporteroindustrial.com/blogs/Que-es-la-Excelencia-Operacional-%96-Parte-2+97417>

empoderar a los trabajadores y mantener la satisfacción del cliente, así como eliminar los desechos y reducir los riesgos, al tiempo que se completan los plazos y las entregas a tiempo”³ (Kouri, 2018).

Dentro de los términos relacionados se encuentran los siguientes conceptos:

¿Qué es un proceso? “Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente y a las demás partes interesadas a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas” (Bravo, 2016)⁴.

La gestión de procesos (GP) es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, modelar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. Sin pretender agotar el tema con esa definición, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad de las organizaciones. La productividad incluye eficiencia y eficacia. Eficiencia para optimizar el uso de recursos (hacer más con menos). Eficacia para lograr objetivos hacia el exterior de la organización: cumplir las necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de las demás partes interesadas. (Bravo, 2016)

“La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito:

³ Tesis “Operational Excellence, A guide to success, autora: Johana Kouri.

⁴ Resumen Libro Rediseño de procesos, autor Juan Bravo Carrasco, 2016

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de la EMPRESA

- La satisfacción del cliente

- Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios”⁵. (Itziarlecea, 2018)

Rediseño de Procesos.

“El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas.

Dada la complejidad del rediseño, contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y responda a estándares del medio es un gran logro para la organización. Un logro todavía mayor es que realmente se aplique”. (Bravo, 2016)

Mejora Continua (Kaizen)

El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses “Kai” que significa cambio y “zen” que quiere decir para mejorar. Por lo que se puede decir que Kaizen es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, cómo comúnmente se le conoce.

⁵ <http://www.guiadelacalidad.com/gestion-por-procesos/>

De acuerdo con la publicación **“Encontrando al Kaizen: Un análisis de teórico de la Mejora Continua”**, A pesar de que el término Kaizen es definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa que significa «mejoramiento», todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2008)

Masaaki Imai (2006; 2007)⁶, indicaba que el Kaizen significa: mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2008).

Suárez-Barraza (2007: 91)⁷ define Kaizen como: Una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2008).

En la publicación **Encontrando al Kaizen: Un análisis de teórico de la Mejora Continua, también se señala lo siguiente:** De acuerdo al análisis de la literatura, el *Kaizen* como «filosofía gerencial» se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo. Para Imai (1986: 74), no puede existir el *Kaizen* sin la estandarización, es decir, las mejoras incrementales y acumulables sólo se consiguen cuando los estándares se encuentran establecidos y sostenidos mediante el trabajo cotidiano. Una indicación importante de esta visión pragmática del trabajo, bajo esta esfera del *Kaizen*, es que los estándares, deben ser seguidos por cada uno de los empleados y, por lo tanto, el trabajo de la gerencia se centra en su seguimiento. Desde este ángulo, es como se entiende la disciplina en el trabajo (Imai 1986: 75). De esta manera, la estandarización, la comunicación inter-funcional, el orden, la disciplina y la

⁶ Publicación Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua.

⁷ Publicación Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua

eliminación de las mudas representan los requisitos básicos de operación del *Kaizen* bajo esta sombrilla (Imai 1997; Brunet y New 2003; Aoki 2008. (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2008)⁸

De acuerdo a lo señalado por (Sehested & Sonnerberg, 2011) *“Trabajar con Lean significa trabajar sistemáticamente para eliminar todos los procesos que no agregan valor a fin de lograr sus objetivos con el menor esfuerzo posible. El trabajo innecesario, o desperdicio, se usa a este respecto como un término genérico para cualquier cosa que no cree valor para el cliente.”*⁹

Circulo de Deming

Entre los instrumentos usados por Kaizen se encuentra el circulo de Deming.

“El Ciclo PDCA (o círculo de Deming), es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.”¹⁰

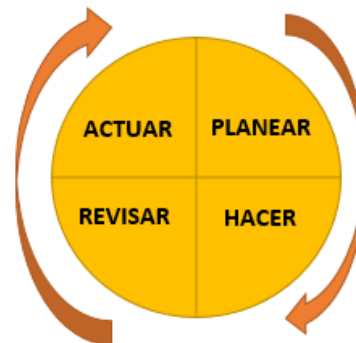
“El ciclo PDCA de mejora continua lo componen cuatro etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De esta forma las actividades son revaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Las etapas que forman el Ciclo PDCA son las siguientes:

⁸ [Publicación Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua](#)

⁹ [Lean Innovation A Fast Path from Knowledge to Value.](#)

¹⁰ <http://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

Ilustración 2 Ciclo de Deming



Fuente: Elaboración Propia.

1- PLAN (planificar):

En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

Una forma de identificar estas mejoras puede ser realizando grupos de trabajo o bien buscar nuevas tecnologías o herramientas que puedan aplicarse a los procesos actuales.

2 – DO (hacer/ejecutar):

Llega el momento de llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis.

3 – CHECK (comprobar/verificar):

Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check lists, KPIs, etc.)

Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no.

4 – ACT (actuar):

Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o

áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas. Una vez finalizado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Algunos de los beneficios que proporcionan una adecuada mejora de procesos son los siguientes:

TIMMING: se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.

QUALITY: se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.

COST: se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.

En conclusión, un sistema de gestión de la calidad permite a una organización desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. En este contexto resulta de gran utilidad utilizar la metodología PDCA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva” (García, 2016).

6. Desarrollo y aporte al conocimiento: Plan de excelencia operacional para asegurar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en servicios de limpieza para el sector financiero

Para el desarrollo del presente trabajo, se considera la metodología descrita en la siguiente ilustración. Dicha metodología recoge puntos considerados importantes del marco teórico señalado en el punto 3.2.2 y del material de clases del electivo Herramientas LEAN y de Excelencia Operacional del MBA de la UTFSM del profesor José Luis Andías Pantoja.

6.1 Fase 1: Definición de objetivos y foco estratégico

Para la determinación de los objetivos a alcanzar con la tesina, se analiza el enfoque de la empresa que se centra en proporcionar un servicio integral que se adapte a las necesidades prioritarias de los clientes, buscando potenciar la eficiencia operativa para que puedan centrarse en el funcionamiento óptimo de sus operaciones y negocios

A continuación, se describe la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de LIMCHILE.

Misión: La misión de LIMCHILE se centra en la gestión de personas y la innovación tecnológica para proporcionar soluciones integrales a sus clientes. El propósito es satisfacer las necesidades de servicios "non-core" de empresas, tanto públicas como privadas, a nivel nacional e internacional. El objetivo final es asegurar el bienestar y la experiencia de servicio de sus clientes y colaboradores.

Visión La visión de LIMCHILE es ser una empresa donde los clientes y colaboradores son el centro de su estrategia. Buscan resolver las necesidades de forma integral, rápida e innovadora, a través de equipos capacitados, experimentados e inclusivos. Su visión se consolida en la búsqueda de la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente.

Los Objetivos estratégicos, y el trabajo realizado en el marco de la presente tesina se enfoca en los objetivos estratégicos destacados:

Tabla 1 Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Objetivo específico
1. Asegurar el 100% del presupuesto estimado para la ejecución del servicio.	1.1 Gestión de presupuesto eficiente (revisión mensual)
	1.2 Planificación y Ejecución del servicio optimizada
2. Cumplir con la ejecución del servicio en tiempo y completitud.	2.1 Desarrollar módulos de trabajo estandarizados
	2.2 Gestión de requerimientos de insumos y materiales
	2.3 Comunicación y Coordinación Eficaz
3. Asegurar el nivel del servicio comprometido con el cliente, según contrato. Evaluaciones con el 90 % de satisfacción	3.1 Establecer procedimientos
	3.2 Generar Capacidades
	3.3 Capacitación y Desarrollo del Personal (reclutamiento)
	3.4 Evaluación del servicio y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

Para optimizar los esfuerzos y garantizar un impacto significativo, se requiere una focalización estratégica en aquellos proyectos de mejora que se alineen directamente con los objetivos de la organización. Por ello, se propone una revisión exhaustiva de las iniciativas actuales, lo cual permitirá priorizar los procesos a analizar y definir un plan de trabajo coherente.

El foco estratégico de esta iniciativa es " **Lograr cumplir en tiempo y en forma el servicio de aseo en sector financiero, asegurando el cumplimiento del presupuesto y la satisfacción del cliente**". De esta manera, se asegura la alineación con los tres objetivos estratégicos clave de la empresa.

Descripción:” Lograr cumplir con el servicio, resolviendo los problemas de planificación y programación. los cambios de solicitudes de servicios por parte del cliente que no se encuentran previamente planificadas, programación de recursos y trabajos a ejecutar, que aseguren el nivel de servicio, bajo nivel de digitalización en la planificación y programación del servicio.

Alta rotación de personal y falta de competencias para ejecutar el servicio.”

Procesos por analizar son:

- Planificación del servicio.
- Ejecución del Servicio (Optimización de la gestión de recursos en terreno).
- Reclutamiento y proceso de selección del personal.
- Gestión y control de presupuesto.
- Gestión de requerimientos de insumos y materiales.
- Capacitación del personal.

6.2 Fase 2: Análisis de la Situación Actual (AS IS) e Identificación de Brechas

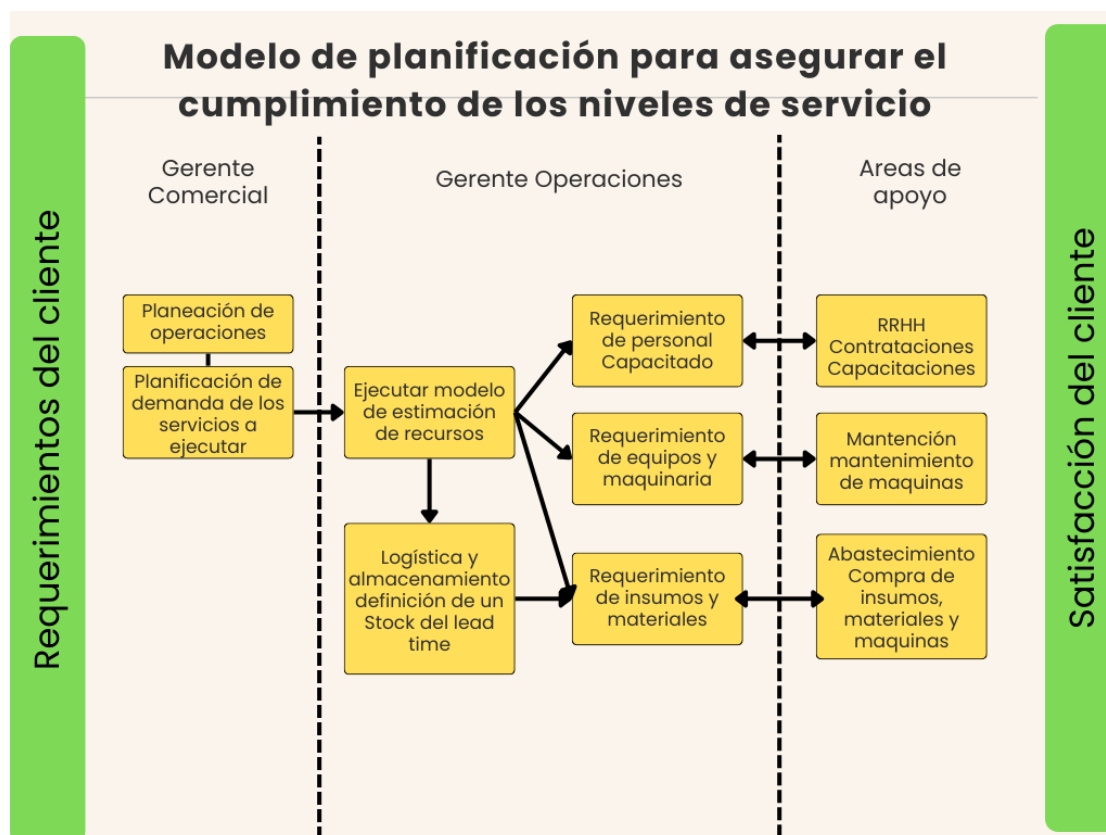
6.2.1 Procesos actuales

La fase dos de la metodología consiste en un análisis de la situación actual (ilustración 5). Este proceso se focalizará en la identificación y evaluación de los procesos más críticos de Limchile, aquellos que tienen una influencia significativa en la consecución de los objetivos estratégicos.

El propósito principal de este análisis es realizar una evaluación del desempeño, comparando el estado actual de los procesos con los resultados esperados definidos por el foco de mejora. De esta manera, se podrá cuantificar la brecha existente y sentar las bases para las propuestas de optimización.

Diseño del mapa de procesos (Ilustración 3) con un total de 16 procesos (3 estratégicos, 2 operativos y 11 de apoyo). De estos procesos seis (6) fueron críticos (que guardan relación directa con la satisfacción del cliente).

Ilustración 3 Mapa de procesos del modelo de planificación para asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio



Fuente: Elaboración propia

Se seleccionaron seis (6) procesos para realizar un análisis del desempeño global de la empresa de estudio.

Para este estudio se realizará con un enfoque al servicio de limpieza en sucursales bancarias por lo anterior la planificación se gestiona desde que el equipo comercial entra a una licitación, con el equipo de operaciones estiman la demanda de

personas, materiales y maquinas que se necesitan para operar el servicio, una vez esta licitación es aprobada el equipo de operaciones procede a ejecutar el modelo que fue planificado.

Por otra parte, la situación actual se caracteriza desde el punto de vista de 3 dimensiones Procesos:

Procesos, se analiza la situación actual respecto de la existencia de problemas/ brechas de procesos / procedimientos, (qué se debiera modificar o incorporar en cuanto a actividades o procedimiento asociado al proceso).

Tecnología, se analiza la situación actual haciendo un levantamiento de los problemas/ brechas de soporte tecnológico / digitalización (se debe identificar la falta de digitalización, teniendo como foco la calidad de información).

Personas, se realiza un listado de problemas/ brechas de roles y responsabilidades. (esto según la situación actual identificada en la matriz RACI, se debe reflejar qué rol falta implementar o bien que responsabilidad falta asignar o cambiar a los roles existentes).

Tabla 2 Lista de los procesos señalados en el foco de mejora

Listar los procesos que señaló en el foco de mejora	
1-	Planificación del servicio
2-	Ejecución del Servicio (Optimización de la gestión de recursos en terreno)
3-	Reclutamiento y proceso de selección del personal
4-	Gestión y control de presupuesto.
5-	Gestión de requerimientos de insumos y materiales.
6-	Capacitación del personal
7-	Evaluación del servicio y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Estructura de personal actual para la ejecución del servicio

Para el servicio de limpieza bancaria consta de un servicio de limpieza diaria, realizada por una **especialista de limpieza** que tiene una jornada de lunes a viernes de 8:00 a 18:00, estas personas se les realiza una pauta de trabajo (Anexo 1)

Dependiendo de los M2, son la cantidad de personal que se proyecta para las propuestas, (una persona puede realizar hasta 700m2).

Supervisores de terreno:

Los supervisores son los encargados de las instalaciones y de las especialistas de limpieza diaria en las instalaciones, desde control de asistencia hasta la revisión del servicio completo. (Anexo 2)

Supervisores de Aseo General (chofer):

Los supervisores son los encargados de ejecutar las labores de limpieza en las sucursales, estas labores de limpieza se realizan cada dos meses (60 días) los equipos son programados según la dificultad de la instalación vs los metros cuadrados y corresponde en un aseo general con limpieza profunda, con la siguiente pauta de trabajo. (Anexo 3)

6.2.3 Análisis de Proceso: Planificación del servicio

- Impacto en el Foco Estratégico: Medio
- Evaluación de Desempeño Actual: Bajo
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Bajo

6.2.3.1.1 Problemas/Brechas Identificados

Procesos/Procedimientos: La planificación actual es ineficiente debido a datos inconsistentes de metros cuadrados y confirmaciones de servicio variables y de último minuto, lo que genera errores en la estimación de recursos y retrasos por el incumplimiento de horarios contractuales por parte del cliente. Se busca implementar la verificación periódica de datos, establecer comunicación proactiva para confirmaciones y monitorear tiempos reales de servicio.

Soporte Tecnológico/Digitalización: La gestión se realiza con herramientas básicas como Excel, sin capacidad para integrar la variabilidad, gestionar confirmaciones en tiempo real, optimizar rutas o registrar tiempos de servicio digitalmente. Se busca implementar un software de gestión de servicios o un módulo ERP avanzado que centralice los datos, optimice la asignación de recursos y permita el registro digital de los tiempos de servicio.

Roles y Responsabilidades: La responsabilidad de manejar inexactitudes y negociar cambios recae en supervisores sin la autoridad o herramientas adecuadas, y falta un rol claro para la optimización global de la planificación entre líneas de negocio. Se busca establecer un "Comité de Planificación y Operaciones" o un "jefe de Operaciones Planificación Estratégica" con autoridad para supervisar procedimientos, coordinar la planificación inter-líneas de negocio y negociar con clientes.

6.2.4 Análisis Proceso: Ejecución del Servicio (Optimización de la gestión de recursos en terreno)

- Impacto en el Foco de Mejora: Medio
- Evaluación de Desempeño Actual: Medio - Bajo
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Bajo

6.2.4.1.1 Análisis Proceso: Problemas/Brechas Identificados:

Procesos/Procedimientos: La asignación de recursos es estática, sin considerar imprevistos diarios, lo que causa ineficiencias y retrasos. El control de calidad es reactivo, posterior al servicio. El personal a menudo es insuficiente o inadecuado para las tareas específicas, y los tiempos de ejecución no están claramente definidos ni se cumplen según lo contractual. Se busca implementar la reasignación dinámica de recursos, listas de verificación de calidad digitalizadas, validación inmediata del servicio por el cliente, asignación de personal basada en habilidades y estudios detallados de tiempos y movimientos con guías móviles.

Soporte Tecnológico/Digitalización: Ausencia de sistemas de monitoreo en tiempo real (GPS, aplicación móvil) para flotas, personal y progreso del servicio, limitando la supervisión proactiva. El personal en terreno carece de acceso digital a información relevante como protocolos o manuales de solución de problemas. Se busca implementar un sistema de geolocalización de flotas integrado con una aplicación móvil para monitoreo en tiempo real y comunicación bidireccional, y proporcionar una base de conocimiento digital accesible desde la aplicación móvil.

Roles y Responsabilidades: Los supervisores no tienen herramientas para monitorear proactivamente ni brindar apoyo remoto oportuno. No existe un mecanismo formal ni un responsable para la retroalimentación operacional del personal en terreno. Se busca redefinir el rol del supervisor hacia una gestión proactiva con herramientas de monitoreo en tiempo real y establecer un canal formal para la retroalimentación ascendente del personal, integrando esta información en los ciclos de mejora.

6.2.5 Análisis Proceso: Reclutamiento y proceso de selección del personal

- Impacto en el Foco de Mejora: Medio-alto
- Evaluación de Desempeño Actual: Medio - Bajo
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Medio

6.2.5.1.1 Problemas/Brechas Identificados:

Procesos/Procedimientos: El proceso de reclutamiento es lento y reactivo, sin un "pool" de candidatos pre-calificados. Los criterios de selección son genéricos, sin considerar las particularidades del trabajo en bancos (manejo de maquinaria, interacción con clientes). Faltan pruebas prácticas para evaluar habilidades operativas. Se busca implementar un reclutamiento continuo y proactivo, desarrollar perfiles de cargo detallados y específicos, e integrar pruebas prácticas de manejo de maquinaria y vehículos.

Soporte Tecnológico/Digitalización: La gestión de candidatos es manual y desorganizada, dificultando la búsqueda y seguimiento. No se utilizan herramientas digitalizadas o estandarizadas para evaluar habilidades técnicas y blandas. Se busca implementar un sistema de seguimiento de candidatos (ATS) o una base de

datos digital centralizada e integrar plataformas de evaluación online para habilidades y competencias específicas.

Roles y Responsabilidades: Los supervisores operacionales, que conocen mejor las necesidades en terreno, no están suficientemente involucrados en las etapas tempranas de selección. No existe un rol o proceso formal para el seguimiento de la calidad de contratación post-ingreso. Se busca establecer la participación obligatoria de los supervisores de operaciones desde las etapas tempranas del proceso y designar un responsable para monitorear el desempeño y la retención del nuevo personal.

6.2.6 Gestión y control de presupuesto

- Impacto en el Foco de Mejora: Medio
- Evaluación de Desempeño Actual: Medio - Bajo
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Bajo

6.2.6.1.1 Problemas/Brechas Identificados:

Procesos/Procedimientos: La elaboración presupuestaria está desconectada de la realidad operacional, resultando en presupuestos poco realistas. Falta de unificación en la asignación y seguimiento presupuestario por sucursal/servicio. El control presupuestario es reactivo, sin monitoreo proactivo del uso eficiente de recursos. Los gastos menores en terreno se manejan de forma ad-hoc sin un proceso claro de aprobación. Se busca implementar una elaboración presupuestaria basada en métricas operacionales, un sistema de presupuesto por centro de costo, un monitoreo en tiempo real del consumo de recursos y un proceso estandarizado para la aprobación de gastos menores en terreno.

Soporte Tecnológico/Digitalización: La información financiera y operacional se maneja en sistemas separados, impidiendo una visión unificada de costos. No existen herramientas automatizadas para monitorear el presupuesto en tiempo real. El registro de gastos operativos directos es manual. Ausencia de alertas tempranas de consumo y baja visibilidad remota de stocks. Se busca implementar un sistema ERP integrado o software de gestión, desarrollar dashboards interactivos y reportes automáticos, habilitar la digitalización del registro de gastos operativos a través de la aplicación móvil, e implementar un sistema con alertas tempranas automatizadas y visibilidad remota de stocks.

Roles y Responsabilidades: Las responsabilidades en la gestión de materiales y el presupuesto son ambiguas y fragmentadas. La gestión de bodega y suministros es descentralizada sin supervisión corporativa. Falta de capacitación y conciencia presupuestaria en el personal clave. Se busca establecer una matriz RACI clara, implementar una plataforma de gestión integrada, establecer una supervisión centralizada y estandarizada para bodega y suministros, e implementar programas de capacitación en gestión presupuestaria para el personal clave.

6.2.7 Gestión de requerimientos de insumos y materiales

- Impacto en el Foco de Mejora: Alto
- Evaluación de Desempeño Actual: Medio
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Bajo

6.2.7.1.1 Problemas/Brechas Identificados:

Procesos/Procedimientos: Desincronización entre el calendario de visitas de aseo y la entrega de materiales, resultando en desabastecimiento. Problemas al subir requerimientos de materiales al sistema (omisiones, interfaz no amigable, presupuesto insuficiente). Ineficiencia en la revisión y aprobación de kits de

materiales (uso de Excel, errores del sistema del proveedor). Deficiencias del proveedor logístico (embalaje, identificación, errores de picking). Estos problemas generan reclamos, multas y sobrecostos por envíos de emergencia. Se busca sincronizar el calendario de entrega con las visitas, mejorar la usabilidad del sistema y capacitar a supervisores, integrar la revisión y aprobación de kits en un sistema digital, y revisar/mejorar el contrato con el proveedor logístico exigiendo mejores prácticas.

Soporte Tecnológico/Digitalización: Los sistemas utilizados para la gestión de materiales no son amigables, presentan errores y carecen de integración. Ausencia de notificaciones y alertas conectadas con la demanda real, lo que lleva a un stock subóptimo. Falta de visibilidad anticipada sobre el estado de insumos y equipos. Se busca evaluar y reemplazar sistemas por soluciones más intuitivas, integrar los sistemas en una plataforma centralizada, implementar un sistema de avisos y alertas proactivas basadas en el consumo real, y desarrollar un dashboard de visibilidad en tiempo real de inventario y pedidos.

Roles y Responsabilidades: Ambición y fragmentación de responsabilidades en la cadena de suministro, exacerbado por la falta de una plataforma transversal. Gestión de bodega y suministros descentralizada sin supervisión corporativa. Comunicación y coordinación deficientes entre áreas. Falta de capacitación y cohesión en el personal de bodega del proveedor. Se busca establecer una matriz RACI clara, implementar una plataforma de gestión integrada, establecer una supervisión centralizada y estandarizada para bodega y suministros, establecer canales de comunicación claros entre todos los actores (incluyendo penalizaciones contractuales al proveedor), e implementar programas de capacitación para el personal de bodega.

6.2.8 Capacitación del personal

- Impacto en el Foco de Mejora: Medio- Alto
- Evaluación de Desempeño Actual: Medio - Bajo
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Bajo

6.2.8.1.1

Problemas/Brechas Identificados:

Procesos/Procedimientos: La capacitación es esporádica y reactiva, sin un programa formal, estructurado y continuo. Los contenidos están desactualizados o no alineados con las necesidades operacionales específicas (ej. uso de maquinaria, seguridad). Las metodologías son ineficaces, careciendo de componentes prácticos y evaluación de conocimientos. No existe un registro formal ni seguimiento de las capacitaciones. Se busca diseñar e implementar un plan de capacitación anual y estructurado, desarrollar módulos específicos y actualizados, implementar metodologías variadas y prácticas (talleres, simulacros, coaching), y establecer un sistema de registro y seguimiento de las capacitaciones.

Soporte Tecnológico/Digitalización: Ausencia de una plataforma digital centralizada para almacenar materiales de capacitación o gestionar cursos/evaluaciones. La capacitación requiere presencia física, interrumpiendo la operación y generando costos. Se busca implementar una plataforma de gestión de aprendizaje (LMS) o repositorio digital accesible desde dispositivos móviles, e incorporar herramientas de e-learning, webinars o micro capacitaciones accesibles a distancia.

Roles y Responsabilidades: La responsabilidad de la capacitación está diluida sin un rol único y claro. Los supervisores no están formalmente involucrados en la identificación de necesidades ni en la ejecución de la formación continua. Falta un mecanismo sistemático para identificar las necesidades de capacitación desde el

terreno. Se busca designar un "Coordinador de Capacitación" o "Responsable de Desarrollo de Talento Operacional", empoderar a los supervisores como "formadores en terreno", y establecer un canal formal y periódico para que el personal en terreno y los supervisores reporten las necesidades de capacitación. Además, se necesita integrar módulos de capacitación específicos sobre trabajo en equipo, comunicación efectiva, optimización de tiempos y movimientos, y agilidad operacional.

6.2.9 Evaluación del servicio y mejora continua

- Impacto en el Foco de Mejora: Medio
- Evaluación de Desempeño Actual: Medio - Bajo
- Nivel de Soporte Tecnológico/Digitalización: Bajo

6.2.9.1.1 Problemas/Brechas Identificados:

Procesos/Procedimientos: Proceso ineficiente o inexistente para recopilar feedback del cliente, limitándose a reclamos reactivos. Falta de auditorías de calidad sistemáticas y estandarizadas en terreno. El análisis de no conformidades y reclamos es deficiente, sin identificar causas raíz. Desconexión entre la evaluación del servicio y la mejora continua de procesos. Se busca implementar un proceso estandarizado para la recopilación periódica del feedback del cliente, establecer un programa de auditorías de calidad sistemáticas, implementar un proceso formal de gestión de no conformidades (investigación de causa raíz, acciones correctivas/preventivas), y establecer un ciclo de mejora continua (PDCA) donde los datos de evaluación sean el insumo principal.

Soporte Tecnológico/Digitalización: La información de feedback, auditorías y reclamos se maneja en sistemas aislados, impidiendo una visión holística. No existen dashboards o herramientas automatizadas para monitorear indicadores

clave de calidad (KPIs) en tiempo real. Digitalización insuficiente para el reporte de no conformidades desde el terreno. Se busca implementar un sistema de gestión de calidad o módulo integrado que centralice la información, desarrollar dashboards interactivos y automatizados para KPIs de calidad, y habilitar un módulo en la aplicación móvil para el reporte estructurado de no conformidades/sugerencias con evidencia fotográfica.

Roles y Responsabilidades: Ambigüedad en la responsabilidad principal de la gestión de calidad y mejora continua. Involucramiento limitado del personal de terreno en el proceso de mejora. Falta de un mecanismo formal para compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas. Se busca designar un "Responsable de Calidad" o un "Comité de Mejora Continua", crear canales formales para la participación del personal de terreno en la mejora, y establecer un proceso formal para la documentación y difusión de lecciones aprendidas y mejores prácticas.

6.2.10 Análisis de Desempeño de los procesos actuales

Para identificación de oportunidades de mejora se requiere orientar en qué procesos estas mejoras tendrán un mayor impacto, para lo cual se realizará un análisis **que evalúa los procesos, en cuanto a las brechas identificadas en procesos y procedimientos, el soporte tecnológico/digitalización y los roles y responsabilidades y su impacto en el foco estratégico definido de " Lograr cumplir en tiempo y en forma el servicio de aseo en sector financiero, asegurando el cumplimiento del presupuesto y la satisfacción del cliente"**

A continuación, se presenta un análisis de desempeño de los procesos según las brechas identificadas y el impacto según el foco estratégico mencionado.

Escala de Evaluación: Tanto el Impacto como el Nivel de Desempeño se evalúan en una escala de 0 a 100, donde 100 representa el nivel más alto.

Criterio para "Nivel de Desempeño":

La evaluación de desempeño se refiere al desempeño actual del proceso respecto al foco de trabajo.

Refleja la eficiencia actual del proceso según las brechas identificadas.

Criterio para "Impacto":

El impacto del proceso se analiza en relación con el Foco de Mejora.

Mide el impacto en el cumplimiento de los objetivos que se quieren lograr con el foco de mejora.

Clasificación Cualitativa en Matrices:

La Matriz de Impacto vs. Desempeño utiliza un eje de 0 a 100 para ambos (Impacto en el eje Y y Desempeño en el eje X) (ilustración 4) para categorizar los procesos. Dentro de esta matriz, se definen los cuadrantes de forma cualitativa:

Los **"PROCESOS CRÍTICOS"** son aquellos con un **IMPACTO ALTO** en el cumplimiento de los objetivos del foco de mejora y un **DESEMPEÑO BAJO** según la situación actual. Esto sugiere que la sección superior del eje de Impacto es "Alto" y la sección izquierda del eje de Desempeño es "Bajo".

Los **"PROCESOS A MEJORAR SU NIVEL DE DESEMPEÑO"** se caracterizan por tener un **IMPACTO MEDIO - BAJO** y un **NIVEL DE DESEMPEÑO BAJO**. Esto los ubica en la parte inferior izquierda de la matriz.

Los procesos con **IMPACTO ALTO y DESEMPEÑO ALTO** se consideran procesos a mantener su nivel.

Rangos Numéricos:

Bajo: 0 - 30 (ej. en inversión, tiempo, costo operacional, esfuerzo de adopción).

Medio: 31 - 70 (ej. en inversión, tiempo, costo operacional, esfuerzo de adopción).

Alto: 71 - 100 (ej. en inversión, tiempo, costo operacional, esfuerzo de adopción).

Tabla 3 Evaluación de procesos (desempeño-Impacto)

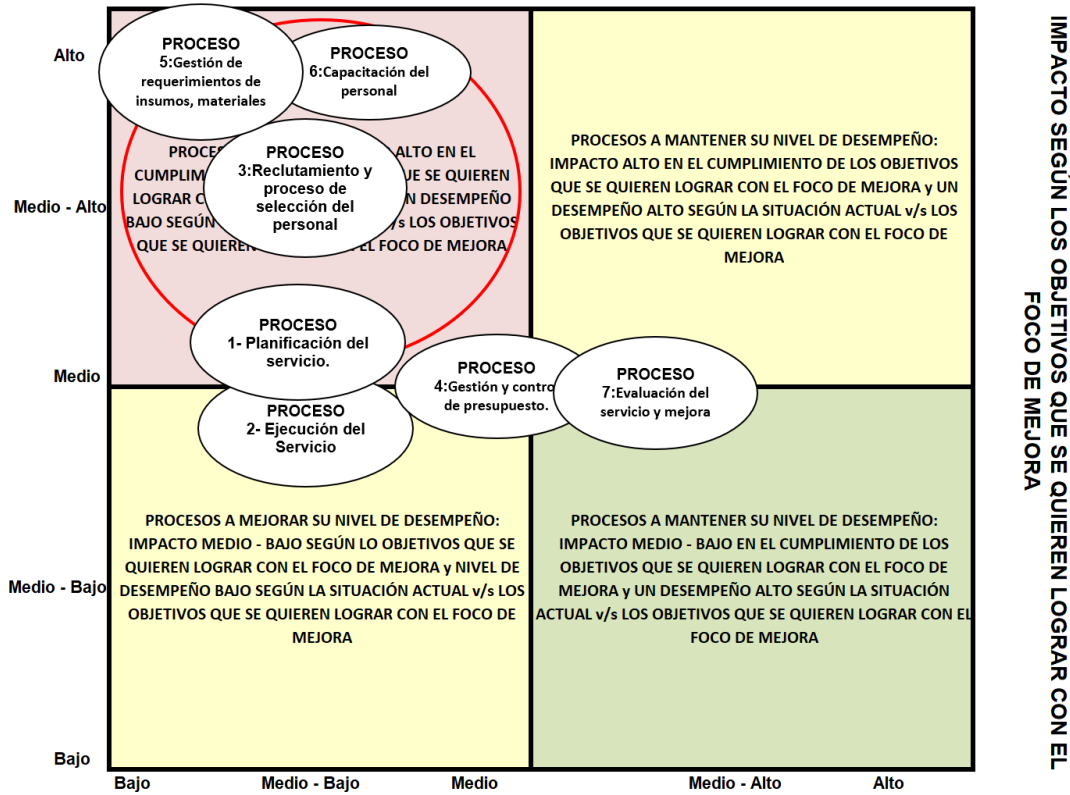
Evaluación de procesos		Desempeño	Impacto
1-	Planificación del servicio.	Medio -Bajo	Medio
2-	Ejecución del Servicio (Optimización de la gestión de recursos en terreno).	Medio -Bajo	Medio
3-	Reclutamiento y proceso de selección del personal.	Medio -Bajo	Medio-alto
4-	Gestión y control de presupuesto.	Medio	Medio
5-	Gestión de requerimientos de insumos y materiales.	Bajo	Alto
6-	Capacitación del personal.	Medio - Bajo	Medio- Alto
7-	Evaluación del servicio y mejora continua.	Medio	Medio

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo anterior, se confeccionó una **Matriz de Impacto vs. Desempeño**, siendo los **procesos críticos** aquellos que presentan un **alto impacto** en el cumplimiento del foco de mejora estratégico y, a su vez, un **bajo nivel de desempeño** según las brechas detectadas en la situación actual.

Se identificaron los procesos de Gestión de requerimientos de insumos y materiales (P5), Capacitación del personal (P6) y Reclutamiento y proceso de selección del personal (P3) como aquellos que cumplen con esta característica de **desempeño bajo y alto impacto**, y por lo tanto, deben ser priorizados para la búsqueda de mejoras. (Tabla 3)

Ilustración 4 Matriz de Impacto vs. Desempeño



NIVEL DE DESEMPEÑO SEGÚN ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL v/s LO QUE SE QUIERE LOGRAR CON LOS OBJETIVOS DEL FOCO DE MEJORA

Fuente: Elaboración en base a Metodología de José Luis Andías

6.3 Fase 3: Listado y Priorización de Mejoras

6.3.1 Listado de Mejoras y su relación con las brechas identificadas

ID	PROYECTO DE MEJORA A PLANTEAR	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	BRECHAS O PROBLEMAS A RESOLVER CON ESTA MEJORA DE PROCESOS / PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADAS EN EL DESEMPEÑO DE PROCESOS	BRECHAS O PROBLEMAS A RESOLVER CON ESTA MEJORA DE SOPORTE TECNOLÓGICO IDENTIFICADAS EN EL DESEMPEÑO DE PROCESOS	BRECHAS O PROBLEMAS A RESOLVER CON ESTA MEJORA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL DESEMPEÑO DE PROCESOS
1	Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación de Servicios y Recursos	Este proyecto abordaría la ineficiencia en la asignación de recursos debido a datos inconsistentes de metros cuadrados, la confirmación de servicios de última hora y la falta de un proceso formal para cambios de alcance	Su objetivo sería implementar procesos de verificación y actualización de datos de sucursales, establecer comunicación proactiva con clientes, desarrollar una visión consolidada de la planificación, e implementar un procedimiento formal de gestión de cambios de alcance.	Esto se apoyaría en la implementación de software de gestión de servicios o módulos avanzados en un ERP para registrar y actualizar datos, gestionar confirmaciones en tiempo real y optimizar rutas.	Dotar a jefaturas de disponibilidad de tiempo para abordar roles estratégicos (Comité de Planificación y Operaciones).
2	Proyecto de Desarrollo e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Asignación Dinámica de Recursos en Terreno	Implementar acciones para permitir la asignación dinámica de recursos en tiempo real, mejorar el control de calidad en el momento del servicio y asegurar la dotación de personal adecuada y	Mejora de proceso Enfocado en la ineficiencia de la asignación estática de equipos y vehículos, y la ausencia de monitoreo en tiempo real.	Falta de herramientas para la autogestión, acceso a información y troubleshooting para el personal en terreno, generando dependencia de la oficina central. (aplicación Movil)	Falta de un responsable y mecanismo formal para la retroalimentación operacional del personal de terreno, perdiendo conocimiento crucial para la mejora continua.
3	Modernización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	Rediseñar el proceso de reclutamiento para que sea proactivo y eficiente, incorporando criterios de selección específicos, pruebas prácticas y herramientas digitales para la gestión de candidatos y evaluación de habilidades.	1- Criterios de selección inadecuados o poco claros para roles en terreno, sin considerar las particularidades del trabajo en bancos (maquinaria, interacción con clientes). 2- Falta de pruebas prácticas para habilidades operativas (manejo de maquinaria y vehículos) en el proceso de selección	1- Ausencia de un Sistema de Gestión de Candidatos (ATS) o Base de Datos Digital, llevando a una gestión manual y desorganizada de currículums y datos. 2- Falta de herramientas para evaluación de habilidades y competencias específicas de forma digitalizada o estandarizada	Falta de involucramiento de los solicitantes, en la etapa temprana de selección, lo que resulta en la contratación de perfiles que no se ajustan perfectamente a las demandas
4	Implementación de un Control Presupuestario Proactivo y Detallado	Establecer un sistema de gestión presupuestaria integrado que permita la elaboración de presupuestos basados en métricas operacionales, el seguimiento granular por servicio/sucursal en tiempo real y la aprobación digital de gastos.	1- Falta de unificación en la asignación y seguimiento presupuestario por sucursal/servicio, impidiendo conocer la rentabilidad individual de cada contrato. 2- Control presupuestario reactivo, sin control proactivo del uso eficiente de los recursos y con procedimientos estándar poco desarrollados.	1- Ausencia de un Sistema Integrado de Gestión Financiera y Operacional, con información manejada en sistemas separados, dificultando el análisis de rentabilidad. 2- Falta de herramientas para el monitoreo presupuestario en tiempo real y generación de reportes automáticos.	Falta de capacitación y conciencia presupuestaria en el personal clave que toma decisiones de gasto en el día a día. Se busca establecer una matriz RACI clara, implementar una plataforma de gestión
5	Optimización de la Gestión de Requerimientos y Suministros.	Sincronizar la entrega de materiales con las necesidades operativas, mejorar la usabilidad e integración de los sistemas de gestión de materiales, y optimizar la relación con el proveedor logístico.	1- Problemas en la subida de materiales al sistema (ítems olvidados, sistema no amigable, presupuesto insuficiente). 2- Ineficiencia en la revisión y aprobación de kits de materiales (uso de Excel, sistema del proveedor con errores, incumplimiento de plazos). 3- Los retrasos en la entrega de materiales generan reclamos y multas de clientes, y sobrecostos por envíos de emergencia.	1- Sistema no amigable y con errores para la gestión de materiales (tanto interno como del proveedor logístico). 2- Falta de integración de sistemas utilizados para la gestión de materiales (interno, Excel, proveedor logístico). 3- Ausencia de notificaciones y alertas conectadas con la demanda real, lo que provoca stock no óptimo. 4- Falta de visibilidad anticipada sobre el estado actual del stock de insumos, materiales preparados o disponibilidad. 5- revisar/mejorar el contrato con el proveedor logístico exigiendo mejores prácticas.	1- Ambigüedad y fragmentación de la responsabilidad de los roles en la cadena de suministro. 2- Falta de comunicación y coordinación efectiva entre áreas (supervisores, jefe de bodega, compras, proveedor logístico, equipos en terreno). 3- Falta de capacitación y cohesión en el personal de bodega del proveedor logístico.
6	Centralización y Visibilidad de la Cadena de Suministro y Gestión de Bodega.	Establecer una supervisión corporativa centralizada para la gestión de bodega y suministros, optimizar los inventarios a nivel global y garantizar la trazabilidad de los pedidos con herramientas digitales y una clara definición de responsabilidades.	1- Ausencia de alertas tempranas de consumos que indiquen cuándo un insumo está cerca de agotarse o se está consumiendo por encima de lo presupuestado. 2- La información sobre procedimientos estándares es de difícil difusión, lo que afecta el uso y gestión adecuada de los materiales y equipos	1- La visualización de costos por centro de costo o la conexión del sistema de pedido de materiales con un sistema de pedido en línea y tiempos de entrega es deficiente o inexistente. 2- Necesidad de una plataforma de gestión integrada que garantice la trazabilidad de los pedidos y facilite la toma de decisiones basada en datos reales de consumo y stock	1- Ambigüedad y fragmentación de la responsabilidad de los roles en la cadena de suministro y presupuesto, sin una plataforma de gestión transversal. 2- Gestión de bodega y suministros descentralizada y sin supervisión corporativa, generando inconsistencias e ineficiencias. 2- Falta de comunicación y coordinación efectiva entre las áreas involucradas en la gestión de materiales, exacerbando problemas del proveedor logístico.
7	Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continuo y Estratégico.	Crear batería de video tutoriales para entrenamientos específicos que aborden problemas recurrentes. Capacitación en uso de recursos (presupuesto).	1- Programa de capacitación inexistente o insuficiente y reactivo, basado en el "aprender haciendo" o activado por problemas recurrentes. 2- Metodologías de capacitación ineficaces o limitadas a charlas teóricas, sin componente práctico significativo ni evaluación de la retención	1- Ausencia de una Plataforma de Gestión de Aprendizaje o Contenido Digital centralizada para almacenar materiales y gestionar cursos. 2- Falta de herramientas para la capacitación a distancia o en horarios flexibles, lo que interrumpe la operación y limita la frecuencia.	1- Involucramiento insuficiente de los supervisores en la capacitación en terreno, limitándose a la corrección de errores. 2- Ausencia de un mecanismo para la identificación sistemática de necesidades de capacitación desde terreno por parte del personal. 3- Énfasis insuficiente en habilidades de trabajo en equipo y agilidad operacional en los programas de capacitación
8	Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua	Crear un sistema robusto para la recopilación sistemática de feedback del cliente, la realización de auditorías de calidad estandarizadas, el análisis de causas raíz de no conformidades, y la implementación de un ciclo de mejora continua basado en datos.	Controlar los procesos y visualizar oportunidades de fusiones, mejoras o consolidaciones de funciones que general impacto positivo dar soporte a temas en comunes con una mirada integral	1- Ausencia de un Sistema Integrado para la Gestión de Calidad y Feedback, con información fragmentada en hojas de cálculo o sistemas aislados. 2- Falta de herramientas para el monitoreo de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) de calidad en tiempo real. 3- Digitalización insuficiente para el reporte de no conformidades desde terreno por el personal.	Ambigüedad en la responsabilidad de la gestión de calidad y mejora continua.

6.3.2 Criterios de Priorización de Mejoras

Para realizar la **Priorización y Evaluación de Mejoras** se realizó un análisis según su **nivel de impacto** en el foco estratégico y su **nivel de esfuerzo** promedio. Esta evaluación es un paso clave en la metodología de Excelencia Operacional para identificar y seleccionar las mejoras más relevantes y viables.

Para estimar este impacto y nivel de esfuerzo, se aplicaron los siguientes criterios de medición:

Tabla 4 Criterios de Evaluación para Proyectos de Mejora

Criterio	Rango Bajo	Rango Medio	Rango Alto
Inversión (Gasto de capital inicial)	0 - 30 Uso de recursos internos existentes. Gasto mínimo en herramientas de bajo costo o freemium.	31 - 70 Requiere un presupuesto específico para software (licencias), consultoría o hardware. Sin desarrollo a gran escala.	71 - 100 Exige una gran inversión de capital para el desarrollo de software a medida, integración de sistemas complejos o adquisición de tecnología de punta.
	0 a 10 millones	Sobre 11 a 30 millones	Sobre 30 millones
Tiempo (Plazo de implementación)	0 - 30 Proyecto que se puede ejecutar en un período corto, generalmente entre 1 a 3 meses .	31 - 70 Proyecto que requiere una planificación más detallada y un despliegue por etapas, con una duración de 4 a 9 meses .	71 - 100 Proyecto de gran envergadura que necesita una implementación por fases a lo largo de un período extenso, de 10 meses a más de 1 año .

Costo Operacional (Gasto recurrente anual)	0 - 30 El proyecto no genera costos recurrentes o solo costos menores de mantención y licencias básicas. De 0 a ½ millón	31 - 70 Genera costos recurrentes anuales por concepto de licencias, soporte o servicios en la nube. Sobre ½ a 1 millón	71 - 100 Implica costos recurrentes significativos por licencias de software, mantenimiento avanzado y/o la necesidad de personal especializado para su gestión. Sobre 1 millón
Esfuerzo de Adopción (Impacto en el personal)	0 - 30 El cambio es mínimo y no altera los procesos de trabajo diarios del personal. No requiere capacitación intensiva.	31 - 70 El cambio se limita a una o pocas áreas específicas, afectando a un grupo reducido de personas. Requiere capacitación formal y una gestión del cambio.	71 - 100 Afecta a un gran número de personas o a toda la organización. El cambio es cultural y requiere una redefinición de roles y procesos, con alta probabilidad de resistencia inicial.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con esta priorización, se identificaron mejoras que se clasifican como **Quick Wins (QW)**, que corresponden a mejoras de rápida implementación, porque no requieren de mayores recursos, se pueden implementar en un breve plazo y no hay resistencia a su implementación.

6.3.3 Identificación de mejoras de rápida implementación (Quick Wins)

Tabla 5 identificación (Quick Wins)

ID	PROYECTO DE MEJORA A PLANTEAR	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	QUICK WINS
1	Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación de Servicios y Recursos	Este proyecto abordaría la ineficiencia en la asignación de recursos debido a datos inconsistentes de metros cuadrados, la confirmación de servicios de última hora y la falta de un proceso formal para cambios de alcance	
2	Proyecto de Desarrollo e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Asignación Dinámica de Recursos en Terreno	Implementar soluciones para permitir la asignación dinámica de recursos en tiempo real, mejorar el control de calidad en el momento del servicio y asegurar la dotación de personal adecuada y capacitada para cada tarea.	
3	Modernización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	Rediseñar el proceso de reclutamiento para que sea proactivo y eficiente, incorporando criterios de selección específicos, pruebas prácticas y herramientas digitales para la gestión de candidatos y evaluación de habilidades.	X
4	Implementación de un Control Presupuestario Proactivo y Detallado	Establecer un sistema de gestión presupuestaria integrado que permita la elaboración de presupuestos basados en métricas operacionales, el seguimiento granular por servicio/sucursal en tiempo real y la aprobación digital de gastos.	

5	Optimización de la Gestión de Requerimientos y Suministros.	Sincronizar la entrega de materiales con las necesidades operativas, mejorar la usabilidad e integración de los sistemas de gestión de materiales, y optimizar la relación con el proveedor logístico.	
6	Centralización y Visibilidad de la Cadena de Suministro y Gestión de Bodega.	Establecer una supervisión corporativa centralizada para la gestión de bodega y suministros, optimizar los inventarios a nivel global y garantizar la trazabilidad de los pedidos con herramientas digitales y una clara definición de responsabilidades.	
7	Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continuo y Estratégico.	Crear batería de video tutoriales para entrenamientos específicos que aborden problemas recurrentes. Capacitación en uso de recursos (presupuesto).	
8	Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua	Crear un sistema robusto para la recopilación sistemática de feedback del cliente, la realización de auditorías de calidad estandarizadas, el análisis de causas raíz de no conformidades, y la implementación de un ciclo de mejora continua basado en datos.	X

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.4 Priorización de Mejoras

A continuación, se presenta un resumen para cada proyecto propuesto, con las puntuaciones en una escala de 0 a 100, donde 100 es el nivel más alto, Planteadas en la (tabla 4).

Tabla 6 Proyecto de mejora

Proyecto de Mejora Para Plantear	Inversión Inicial	Costo Operacional	Plazo de Implementación	Nivel de Esfuerzo de Adopción
1. Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación de Servicios y Recursos.	Alto (71-100): Exige una gran inversión en desarrollo de software a medida y algoritmos de IA.	Alto (71-100): Genera costos recurrentes significativos por licencias, soporte y mantenimiento técnico.	Largo (71-100): El despliegue de un sistema tan complejo y su integración toma un periodo extenso, superior al año.	Alto (71-100): Implica un cambio cultural y una redefinición de los flujos de trabajo en toda la organización operativa.
2. Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión del Personal.	Medio (31-70): Requiere un presupuesto para la adquisición de software y consultoría, sin un desarrollo desde cero.	Medio (31-70): Genera costos recurrentes por licencias de usuario y actualizaciones del software.	Mediano (31-70): El proceso de selección de la herramienta, configuración e implementación toma varios meses.	Medio (31-70): Afecta al personal administrativo, que debe adaptarse a una nueva plataforma de gestión de equipos.
3. Modernización del Proceso de Reclutamiento y Contratación del Personal.	Bajo (0-30): La inversión es principalmente en el tiempo del equipo para redefinir el proceso y usar herramientas de bajo costo.	Bajo (0-30): Costos recurrentes mínimos, asociados a la suscripción de plataformas de reclutamiento sencillas.	Corto (0-30): El proyecto se puede completar rápidamente, ya que es un cambio de proceso enfocado en un área específica.	Bajo (0-30): El cambio se limita al equipo de recursos humanos sin alterar la operación de otros departamentos.

4. Implementación de un Control Presupuestario y de Gastos.	Medio (31-70): Necesita un presupuesto para la implementación de un software de control de gastos y la consultoría asociada.	Medio (31-70): Los costos recurrentes están asociados a la licencia anual del software y su soporte técnico.	Mediano (31-70): El despliegue, la configuración y la capacitación del personal administrativo toman un periodo de varios meses.	Medio (31-70): El equipo administrativo y de gestión debe adaptar sus procesos de reporte y control de gastos a la nueva plataforma.
5. Optimización de la Cadena de Suministro.	Alto (71-100): Exige una gran inversión para la implementación de software logístico y, posiblemente, nuevo hardware.	Alto (71-100): Los costos recurrentes son altos debido al mantenimiento, las licencias y la necesidad de personal con habilidades logísticas avanzadas.	Largo (71-100): Requerirá un periodo extenso para mapear la cadena, implementar la tecnología y ajustar los flujos de trabajo.	Alto (71-100): El cambio de proceso impacta directamente al personal de bodega, transporte y operaciones, requiriendo un gran esfuerzo de adaptación.
6. Consolidación y Visibilidad de la Gestión de Inventario en Bodega.	Medio (31-70): Se necesita un presupuesto para un software de inventario (WMS) y, posiblemente, lectores de códigos de barras.	Bajo a Medio (0-70): Los costos recurrentes son los de la suscripción al software, pero no a una escala tan alta como un sistema completo.	Corto a Medio (0-70): Un proyecto manejable que se puede completar en pocos meses con un buen plan.	Medio (31-70): El personal de bodega debe adoptar nuevos procedimientos y utilizar tecnología para registrar entradas y salidas de materiales.

7. Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continua.	Medio (31-70): Requiere una inversión en consultoría para el diseño del programa y una plataforma de e-learning.	Bajo a Medio (0-70): El costo principal es la suscripción a la plataforma LMS y la actualización periódica del contenido.	Mediano (31-70): El desarrollo de los módulos y su implementación progresiva requiere varios meses.	Medio (31-70): Se espera que todo el personal se adapte a un nuevo modelo de aprendizaje, lo cual puede generar cierta resistencia inicial.
8. Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua.	Bajo (0-30): La inversión es mínima, enfocada en el tiempo del equipo para documentar y estandarizar el proceso.	Bajo (0-30): Los costos recurrentes son bajos, asociados al uso de herramientas de encuestas o formularios en línea.	Corto (0-30): Un proyecto que puede implementarse rápidamente para obtener resultados tangibles en un corto plazo.	Bajo (0-30): El cambio afecta principalmente a los supervisores o gerentes, con poco impacto en los flujos de trabajo operativos.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se cuantifica el nivel de esfuerzo e impacto de cada mejora:

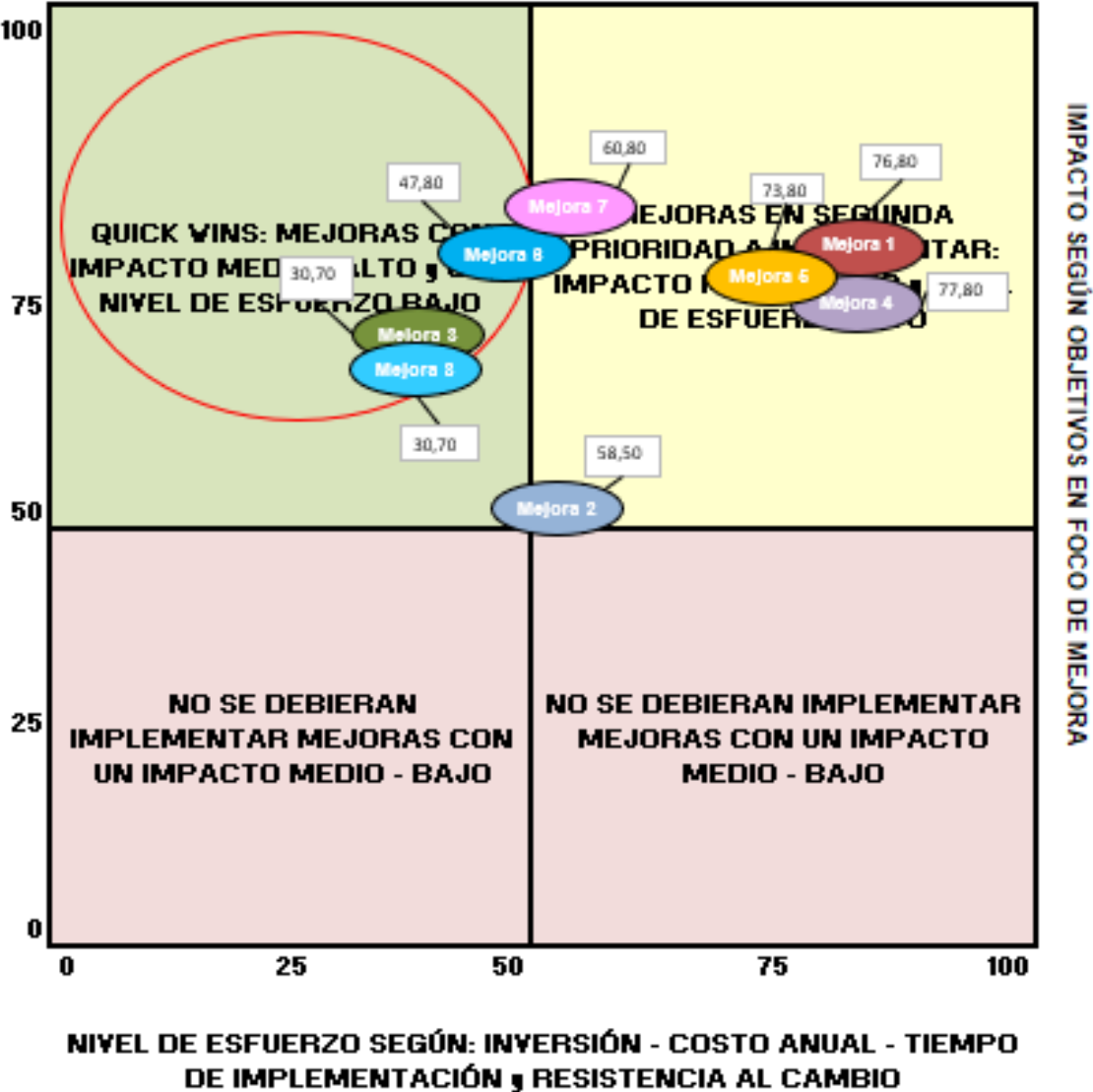
Tabla 7 Oportunidades de mejora (esfuerzo vs impacto)

N°	OPORTUNIDAD DE MEJORA	NIVEL DE ESFUERZO	IMPACTO
1	Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación de Servicios y Recursos	76,3	80,0
2	Proyecto de Desarrollo e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Asignación Dinámica de Recursos en Terreno	58,8	50,0
3	Modernización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	30,0	70,0
4	Implementación de un Control Presupuestario Proactivo y Detallado	71,3	80,0
5	Optimización de la Gestión de Requerimientos y Suministros.	73,8	80,0
6	Centralización y Visibilidad de la Cadena de Suministro y Gestión de Bodega.	47,5	80,0
7	Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continuo y Estratégico.	52,5	80,0
8	Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua	30,0	70,0

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta una matriz de priorización, según el análisis de impacto versus esfuerzo anteriormente señalado:

Ilustración 5 Matriz de Impacto vs. Nivel de esfuerzo



Fuente: Elaboración en base a Metodología de José Luis Andías

6.3.5 Clasificación de mejoras según priorización

El análisis cualitativo y cuantitativo revela tres grupos estratégicos de proyectos, cada uno con un perfil de riesgo y retorno distinto:

Proyectos de Alto Impacto y Larga Duración (Proyectos Transformadores)

Los proyectos de "Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación" y "Optimización de la Cadena de Suministro" representan el mayor potencial de transformación, pero también conllevan el más alto nivel de riesgo. Requieren una inversión significativa, largos plazos de implementación y un gran esfuerzo de adopción, ya que reestructuran la forma en que opera toda la empresa.

Proyectos Estratégicos y de Inversión Equilibrada (Pilares de la Mejora)

Los proyectos relacionados con la "Gestión del Personal", el "Control Presupuestario", la "Gestión de Inventario" y el "Programa de Capacitación" se posicionan como los pilares de la estrategia. Ofrecen un equilibrio favorable entre la inversión, el tiempo y el esfuerzo de adopción, lo que los hace ideales para generar un impacto tangible sin el riesgo de los proyectos transformadores.

La implementación de estos proyectos en una fase temprana es crucial para demostrar el valor de la mejora continua, construir la confianza del equipo directivo y del personal, y sentar las bases para iniciativas más ambiciosas en el futuro.

Proyectos de Retorno Rápido y Bajo Riesgo ("Quick Wins")

Los proyectos de "Modernización del Proceso de Reclutamiento" y el "Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua" son la

base del plan de acción. Conllevan una inversión, un costo y un esfuerzo de adopción mínimos, pero ofrecen resultados inmediatos y de alto valor.

Recomendación General

La mejor estrategia para la empresa no es abordar todos los proyectos al mismo tiempo, sino seguir una hoja de ruta escalonada. Se recomienda:

Comenzar con los **"Quick Wins" (proyectos 3 y 8)** para generar impulso y demostrar el retorno de la inversión con un riesgo mínimo.

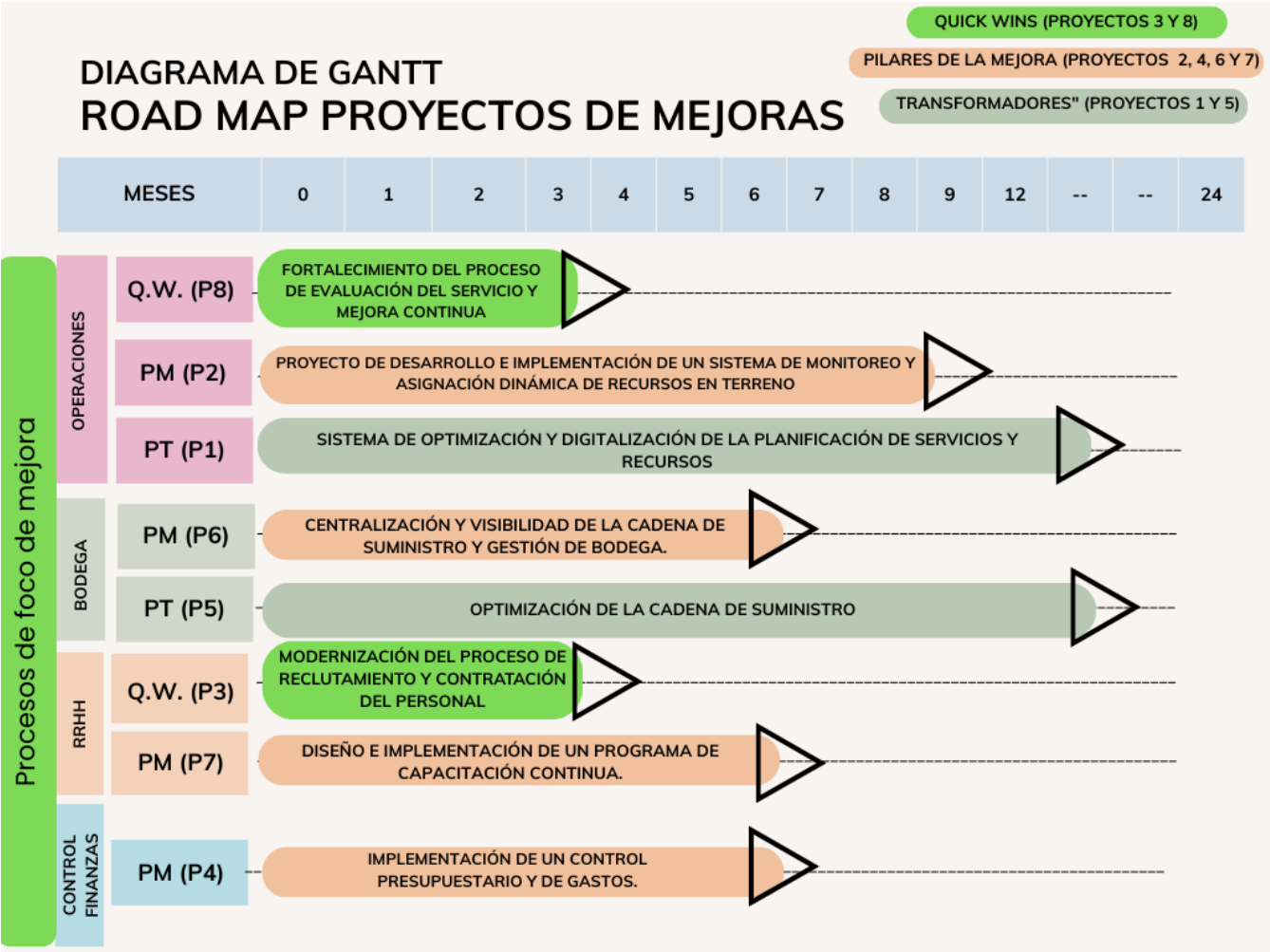
Continuar con los **"Pilares de la Mejora" (proyectos 2, 4, 6 y 7)** para fortalecer las bases operativas y de gestión.

Planificar los **"Proyectos Transformadores" (proyectos 1 y 5)** como la fase final y más ambiciosa, una vez que la empresa esté lista cultural y financieramente para asumir un cambio de esa magnitud.

6.3.6 Roadmap de proyectos de Mejoras según priorización

A continuación, se diagraman las mejoras en función de sus plazos en una línea de tiempo.

Ilustración 6 Road Map Mejoras



Fuente: Elaboración Propia.

6.3.7 Fase 4: Descripción de Mejoras

6.3.7.1.1 Sistema de optimización y digitalización de la planificación de servicios y recursos

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Ineficiencia en la asignación de recursos debido a datos inconsistentes de metros cuadrados; confirmación de servicios de última hora; y falta de un proceso formal para cambios de alcance.

Soporte Tecnológico: Necesidad de implementar software de gestión de servicios o módulos avanzados en un ERP para registrar y actualizar datos, gestionar confirmaciones en tiempo real y optimizar rutas.

Roles y Responsabilidades: Dotar a las jefaturas de disponibilidad de tiempo para abordar roles estratégicos, como el Comité de Planificación y Operaciones.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

Nivel de Impacto: 60

Nivel de Esfuerzo Promedio: 70

6.3.7.1.2 Proyecto de desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo y asignación dinámica de recursos en terreno

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Ineficiencia de la asignación estática de equipos y vehículos; y ausencia de monitoreo en tiempo real.

Soporte Tecnológico: Falta de herramientas para la autogestión, acceso a información y *troubleshooting* para el personal en terreno (aplicación móvil), lo que genera dependencia de la oficina central.

Roles y Responsabilidades: Falta de un responsable y mecanismo formal para la retroalimentación operacional del personal de terreno, lo que lleva a la pérdida de conocimiento crucial para la mejora continua.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 50**

- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 65**

6.3.7.1.3 Modernización del proceso de reclutamiento y selección de personal

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Criterios de selección inadecuados o poco claros para roles en terreno, sin considerar las particularidades del trabajo (maquinaria, interacción con clientes); y falta de pruebas prácticas para habilidades operativas (manejo de maquinaria y vehículos) en el proceso de selección.

Soporte Tecnológico: Ausencia de un Sistema de Gestión de Candidatos (ATS) o Base de Datos Digital, lo que resulta en una gestión manual y desorganizada de

currículums y datos; y falta de herramientas para evaluación de habilidades y competencias específicas de forma digitalizada o estandarizada.

Roles y Responsabilidades: Falta de involucramiento de los solicitantes en la etapa temprana de selección, lo que resulta en la contratación de perfiles que no se ajustan perfectamente a las demandas.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 70**
- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 30**

6.3.7.1.4 Implementación de un control presupuestario proactivo y detallado

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Falta de unificación en la asignación y seguimiento presupuestario por sucursal/servicio, impidiendo conocer la rentabilidad individual de cada contrato; y control presupuestario reactivo, sin control proactivo del uso eficiente de los recursos y con procedimientos estándar poco desarrollados.

Soporte Tecnológico: Ausencia de un Sistema Integrado de Gestión Financiera y Operacional, con información manejada en sistemas separados, dificultando el análisis de rentabilidad; y falta de herramientas para el monitoreo presupuestario en tiempo real y generación de reportes automáticos.

Roles y Responsabilidades: Falta de capacitación y conciencia presupuestaria en el personal clave que toma decisiones de gasto en el día a día.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 80**
- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 80**

6.3.7.1.5 y suministros

Optimización de la gestión de requerimientos

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Problemas en la subida de materiales al sistema (ítems olvidados, sistema no amigable, presupuesto insuficiente); ineficiencia en la revisión y aprobación de kits de materiales (uso de Excel, sistema del proveedor con errores, incumplimiento de plazos); y retrasos en la entrega de materiales que generan reclamos, multas y sobrecostos por envíos de emergencia.

Soporte Tecnológico: Sistema no amigable y con errores para la gestión de materiales (interno y del proveedor logístico); falta de integración de sistemas utilizados para la gestión de materiales (interno, Excel, proveedor logístico); ausencia de notificaciones y alertas conectadas con la demanda real, lo que provoca stock no óptimo; falta de visibilidad anticipada sobre el estado actual del stock de insumos, materiales preparados o disponibilidad; y necesidad de revisar/mejorar el contrato con el proveedor logístico exigiendo mejores prácticas.

Roles y Responsabilidades: Ambigüedad y fragmentación de la responsabilidad de los roles en la cadena de suministro; falta de comunicación y coordinación efectiva entre áreas (supervisores, jefe de bodega, compras, proveedor logístico, equipos en terreno); y falta de capacitación y cohesión en el personal de bodega del proveedor logístico.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 80**
- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 70**

6.3.7.1.6 Centralización y Visibilidad de la Cadena de Suministro y Gestión de Bodega

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Ausencia de alertas tempranas de consumos que indiquen cuándo un insumo está cerca de agotarse o se está consumiendo por encima de lo presupuestado; y la información sobre procedimientos estándares es de difícil difusión, lo que afecta el uso y gestión adecuada de los materiales y equipos.

Soporte Tecnológico: Visualización deficiente o inexistente de costos por centro de costo o la conexión del sistema de pedido de materiales con un sistema de pedido en línea y tiempos de entrega; y necesidad de una plataforma de gestión integrada que garantice la trazabilidad de los pedidos y facilite la toma de decisiones basada en datos reales de consumo y stock.

Roles y Responsabilidades: Ambigüedad y fragmentación de la responsabilidad de los roles en la cadena de suministro y presupuesto, sin una plataforma de gestión transversal; gestión de bodega y suministros descentralizada y sin supervisión corporativa, generando inconsistencias e ineficiencias; y falta de comunicación y coordinación efectiva entre las áreas involucradas en la gestión de materiales, exacerbando problemas del proveedor logístico.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 80**

- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 40**

6.3.7.1.7 Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continuo y Estratégico

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Programa de capacitación inexistente o insuficiente y reactivo, basado en el "aprender haciendo" o activado por problemas recurrentes; y metodologías de capacitación ineficaces o limitadas a charlas teóricas, sin componente práctico significativo ni evaluación de la retención.

Soporte Tecnológico: Ausencia de una Plataforma de Gestión de Aprendizaje o Contenido Digital centralizada para almacenar materiales y gestionar cursos; y falta de herramientas para la capacitación a distancia o en horarios flexibles, lo que interrumpe la operación y limita la frecuencia.

Roles y Responsabilidades: Involucramiento insuficiente de los supervisores en la capacitación en terreno, limitándose a la corrección de errores; ausencia de un mecanismo para la identificación sistemática de necesidades de capacitación desde terreno por parte del personal; y énfasis insuficiente en habilidades de trabajo en equipo y agilidad operacional en los programas de capacitación.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 80**
- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 70**

6.3.7.1.8 Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua

- **Brechas a Resolver:**

Procesos/Procedimientos: Ausencia de un Sistema Integrado para la Gestión de Calidad y Feedback, con información fragmentada en hojas de cálculo o sistemas aislados; falta de herramientas para el monitoreo de Indicadores Clave de

Desempeño (KPIs) de calidad en tiempo real; y digitalización insuficiente para el reporte de no conformidades desde terreno por el personal.

Roles y Responsabilidades: Ambigüedad en la responsabilidad de la gestión de calidad y mejora continua.

- **Evaluación de Impacto vs. Esfuerzo:**

- **Nivel de Impacto: 60**
- **Nivel de Esfuerzo Promedio: 30**

7. Conclusiones

La presente tesina ha demostrado el desarrollo de un Programa de Excelencia Operacional para la Subdirección de Operaciones. Este programa integra una revisión bibliográfica, el análisis de la situación actual y la creación de un plan de mejoras validado por el equipo. La metodología utilizada, inspirada en conceptos como la gestión de procesos, Kaizen, el círculo de Deming y las herramientas LEAN, se orientó a identificar cambios que generen mejoras significativas en la gestión de limpieza en el sector financiero, con el fin de reducir actividades que no agregan valor, estandarizar procesos y optimizar el rendimiento de la oficina.

El análisis de la situación actual se centró en los procesos críticos y las brechas existentes en las dimensiones de **proceso, tecnología y personas**.

Dimensión de Proceso: La principal brecha identificada fue la **falta de procedimientos formalizados**. Esta deficiencia se correlaciona directamente con la necesidad de estandarización que motivó la realización de esta tesina. El desarrollo de procedimientos es fundamental para una gestión de procesos eficiente.

Dimensión de Tecnología: Se determinó que los proyectos de **"Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación"** y **"Optimización de la Cadena de Suministro"** representan el mayor potencial de transformación. Sin embargo, su implementación conlleva un alto nivel de riesgo, una inversión significativa y largos plazos, lo que los posiciona como objetivos a largo plazo para una vez que la empresa tenga una base sólida de procesos estandarizados.

Dimensión de Personas: El análisis de brechas destacó la necesidad de claridad en los **roles y responsabilidades** dentro de la subdirección. La excelencia operacional depende de una adecuada asignación de responsabilidades, respaldada por una cultura de colaboración y las herramientas tecnológicas adecuadas.

Como resultado del análisis de brechas, se desarrolló un Plan de Mejoras estructurado en una matriz que evaluó el impacto y el esfuerzo de cada iniciativa. Esto permitió la creación de una estrategia de implementación escalonada:

Iniciativas de Retorno Rápido (Quick Wins): Los proyectos de modernización del reclutamiento y el fortalecimiento de la evaluación del servicio (proyectos 3 y 8) fueron identificados como "victorias rápidas" de bajo riesgo y alta rentabilidad. Su implementación inmediata es clave para generar impulso y demostrar el valor de la mejora continua.

Pilares de la Mejora: Proyectos con un nivel de inversión y esfuerzo equilibrados que fortalecerán las bases operativas de la organización, como los relacionados con la gestión de personal, el control presupuestario, el inventario y la capacitación.

Proyectos Transformadores: Las iniciativas de mayor envergadura y riesgo que, una vez la organización esté lista, permitirán una transformación completa.

El posicionamiento de estas mejoras en la matriz de impacto-esfuerzo ratificó que las propuestas generan un gran impacto con un nivel de esfuerzo realizable, lo que aumenta la probabilidad de éxito en su implementación.

Finalmente, es importante destacar que la metodología utilizada en esta tesina es **replicable**. Al analizar los procesos desde la perspectiva del cumplimiento de objetivos estratégicos, puede ser aplicada de manera exitosa en cualquier otra unidad de la empresa o en distintas organizaciones, demostrando el valor de la gestión de procesos como herramienta para la mejora continua.

8. Bibliografía

Bravo Carrasco, J. A. (2016). Rediseño de procesos: Innovación orientada a la estrategia de las organizaciones. Editorial Evolución.

García, H. (2013). Aplicación de la dinámica de sistemas a la administración del recurso humano operativo en la prestación del servicio de aseo institucional [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. Repositorio Institucional Universidad de La Sabana.

García, O. (2014, 27 de agosto). ¿Qué es la excelencia operacional? Parte 1. Reportero Industrial.

García, O. (2014, 3 de septiembre). ¿Qué es la excelencia operacional? Parte 2. Reportero Industrial.

García, S. (2016). El ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos. Altran. <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept: A mistake? *Managing Service Quality*, 11(3), 150–152.

Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414.

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4-15.

Itziarlecea. (2018). Gestión por procesos. Guía de la Calidad. <http://www.guiadelacalidad.com/gestion-por-procesos/>

Kouri, J. (2018). Operational excellence: A guide to success [Tesis de maestría, Oulu University of Applied Sciences]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142998/Kouri_Johanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Márquez, E., & Martínez, R. (2012, 12-13 de septiembre). La conciencia gerencial de los líderes del siglo XXI: de la productividad tradicional a la holística aplicando la bioética [Ponencia]. III Seminario de Gestión Tecnológica ALTEC, Caracas, Venezuela.

Martínez, R. (2013). Relación entre calidad y productividad en las pymes del sector servicios. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 7(1), 85-102.

Martínez, R., & Camacaro, M. (2014). La productividad en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios y los factores que influyen en su medición. *Gestión y Gerencia*, 8(1).

Ojasalo, K. (2003). Customer influence on service productivity. *SAM Advanced Management Journal*, 68(3), 14-19.

Parasuraman, A. (2010). Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(3), 277-286.

Sanguinés, M. C., & Sousa, L. (2005). El servicio de limpieza. Limusa S.A.

Schneider, B. (2004). Outsourcing. Grupo Editorial Norma.

Sehested, C., & Sonnerberg, H. (2011). Lean innovation: A fast path from knowledge to value. Springer.

Serna, H. (2006). Servicio al cliente: Una nueva visión: Clientes para siempre. Editorial 3R.

Strina, G., Borchert, M., Hamburger, J., Koch, E., Klinkhammer, S., & Heinen, E. (2011). Service Navigator - a SME perspective on productivity management of services. XXI International Research Seminar on Service Management. http://reser.net/materiali/priloge/slo/strina_et_al.pdf

Suárez-Barraza, M., & Miguel-Dávila, J. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. Pecvnica: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, (7), 285-311.

Valotto, G. (2011). La Evolución en la Consideración Económica del Sector Servicios. Contribuciones a la Economía. <http://www.eumed.net/ce/2011a/>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. Journal of Service Research, 6(4), 324-335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>

Vargas, J., Zazueta, M., & Guerra, E. (2010). Un modelo para medir la calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa. Revista da Micro e Pequena Empresa, 4(1), 96-111.

Material de clases Electivo Herramientas LEAN y de Excelencia Operacional, del profesor José Luis Andías Pantoja.

9. Anexos

9.1 ANEXO 1: Pauta de trabajo Actividades de limpieza diaria por contrato

Hora	Actividad	Detalle de Tareas
08:00 – 09:00	Limpieza de puestos de trabajo	Escritorios, Vaciado de basureros de papel, pisos, recepción
09:00 – 10:00	Aseo de baños	W.C., lavamanos, espejos, papel, alturas, zócalos, pisos y puertas
10:00 – 10:30	Limpieza de cocinas	Pisos, muros, zócalos, lavado de vajilla de cafetería
10:30 – 10:50	Desayuno	Tiempo de colación individual
10:50 – 11:50	Limpieza de puestos de trabajo (no ocupados)	Escritorios, muros, alturas, zócalos, pisos
11:50 – 12:00	Limpieza de cocina	Pisos, muros, lavado de vajilla de cafetería, zócalos
12:00 – 13:00	Aseo de baños	W.C., lavamanos, espejos, papel, alturas, zócalos, pisos
13:00 – 13:30	Limpieza de puestos de trabajo	Escritorios, Vaciado de basureros de papel, pisos, recepción
13:30 – 14:30	Colación	Tiempo de almuerzo
14:30 – 15:00	Limpieza de puestos de trabajo (no ocupados)	Escritorios, muros, alturas, zócalos, pisos
15:00 – 16:00 (L-J)	Aseo de baños	W.C., lavamanos, espejos, papel, alturas, zócalos, pisos

15:30 – 16:30 (V)		
16:00 – 17:00	Aseo de pisos + áreas comunes	Pisos generales, Vaciado de basureros de papel, escalera de acceso
17:00 – 18:00	Limpieza de vajilla + kitchenette y cocina	Lavado de tazas, platillos, cucharas, vasos, lavaplatos y superficies

Tareas Complementarias y Frecuencia

Tarea	Frecuencia
Desinfección de mesones	Diario
Lavado de vajilla y limpieza de cocina	Diario / según necesidad
Lavado y limpieza de papeleros	Jueves
Desinfección y sanitización profunda de baños	Viernes
Limpieza interior de refrigerador	Viernes

9.2 ANEXO 2: Descriptor de cargo de Supervisor de Terreno Segmento Bancario

Nombre Cargo	Supervisor de Terreno Segmento Bancario
Experiencia	3 años en labores similares.
Con quien se relaciona	Con pares y Jefaturas del Área.
A quien reporta	Jefe de Operaciones AG.
Objetivo general del puesto	Responsable de asegurar la entrega y continuidad operativa de los servicios de la empresa en las dependencias de los clientes asignados, garantizando una experiencia acorde a sus expectativas y actuando como canal de comunicación permanente. Asimismo, es responsable del control del uso eficiente de insumos y de los costos asociados a la prestación del servicio.
Responsabilidades específicas	1. Supervisión y Control del Proceso de Aseo: Monitorear y controlar la correcta ejecución de los procesos de limpieza y aseo en las instalaciones de los clientes, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad definidos.

	2. Análisis de Indicadores Operacionales y Reportes: Realizar análisis periódicos de los indicadores clave de desempeño operacional (KPIs) y elaborar informes y reportes para la jefatura, identificando tendencias y áreas de mejora. 3. Supervisión del Cumplimiento de Normativas: Asegurar el cumplimiento de los procesos, políticas y normativas internas de la compañía por parte del personal en terreno. 4. Supervisión del Uso y Estado de Herramientas y Equipos: Asegurar el uso correcto y la mantención básica de los recursos asignados al personal, a la vez que se inspecciona periódicamente el estado de máquinas y materiales en las instalaciones del cliente, reportando cualquier anomalía o necesidad de reposición. (solicitud de materiales y maquinas) 5. Control de Asistencia del Personal: Controlar la asistencia de los Auxiliares de Aseo, verificando las marcaciones de ingreso y salida, y gestionando cualquier incidencia relacionada.
	6. Realización de Charlas de Seguridad: Llevar a cabo las Charlas de 5 minutos de seguridad ocupacional y laboral (RIOSH) con el personal a su cargo.
	7. Interacción y Comunicación con Clientes: Realizar visitas periódicas a las dependencias de los clientes (mínimo dos al mes, con informe) y coordinar reuniones formales para abordar inquietudes, revisar el servicio y fortalecer la relación.

	8. Gestión de la Comunicación con Clientes: Reportar reclamos, observaciones y/o felicitaciones recibidas por parte de los clientes, actuando como un canal de comunicación efectivo. 9. Aplicación y Seguimiento de Evaluaciones de Satisfacción: Implementar y realizar el seguimiento de las evaluaciones de satisfacción del cliente para medir la calidad del servicio y obtener retroalimentación. 10. Realización de DIAT (Detección e Investigación de Accidentes de Trabajo): Realizar la investigación de incidentes y accidentes de trabajo (DIAT) cuando corresponda, siguiendo los procedimientos establecidos. 11. Revisión y Actualización de Pre-Liquidaciones y Liquidaciones de Sueldo: Revisar y actualizar la información para la elaboración de preliquidaciones y liquidaciones de sueldo del personal a su cargo. 12. Informe de Horas Extra y Tratos: Elaborar informes de horas extra y tratos (trabajos adicionales) realizados por el personal cuando sea necesario. 13. Otras Tareas: Realización de otras labores de similar índole que le sean solicitada por su jefatura directa.
--	--

9.3 ANEXO 3: Detalle de tareas de aseo general (Actividad programada cada 60 días)

Actividad	Detalle de Tareas
Áreas comunes	Barrido y lavado de sectores perimetrales. Limpieza de áreas comunes, tales como: salas de reuniones, hall principal, comedores ejecutivos, escaleras, pasillos, ascensores, Tótem de acceso, patios, antejardines y galerías.
Desempolvar y desmanchar	Todo tipo de superficies en oficinas: mesas, escritorios, mesones, estantes, repisas. Desempolvar lámparas y plafones, rejillas de tomas de aire, persianas, objetos en la pared, cortinas, señaléticas y muebles en general.
Pisos	Lavar, encerar y pulir pisos. Barrer, mopear, desmanchar y abrillantar. Maderas, cerámicas, vinílicos, otros.
Limpieza de baños	Limpieza profunda de baños; considerar Barrer, mopear pisos, vaciar papeleros y cambiar bolsas, limpiar espejos, lavar y desinfectar piezas sanitarias, reposición de insumos (Toalla de papel - Papel higiénico - Jabón líquido).
Papeleros y basureros	Vaciado y limpieza en caso de que corresponda los basureros, estaciones de trabajo y áreas comunes. Cambiar bolsa de contenedor y llevar a punto de acopio.
Equipos Tecnológicos	Desempolvar y desmanchar teclados, pantallas de computadores y equipos multifuncionales.
Cafeterías - kitchenette	Limpieza de pisos, muros, muebles y artefactos de cocinas.
Dispensadores de agua purificada	Limpieza de dispensadores de agua exterior, incluye lavado de recipiente de agua.

Aspirar		Cubre pisos, alfombras, tapetes, sillas, poltronas y muebles.
Escaleras		Barrer, mopear y encerar en caso de que corresponda.
Bronces Metales	y	Limpieza, abrillantado. Aplica en todas sus ubicaciones.
Vidrios Acrílicos	y	Limpieza en interiores y exteriores, mamparas de vidrios y/o acrílicos, incluyendo separadores de puestos de trabajo, considerar entorno de sucursal.
Grafitis		Limpieza y eliminación de grafitis en fachadas.
Puertas		Limpieza internas y externas de vidrio, madera o bronce.
Estacionamiento, Patios y Bodegas		Lavar áreas de patio, bodegas y estacionamientos.
Site y cajeros automáticos		Moppear pisos, despapelar y limpiar basurero. Limpieza vidrios y limpieza externa de cajeros, dispensadores y tótem; considera teclado, pantallas y cuerpo.

9.4 ANEXO 5: Tabla de Nivel de impacto y Nivel de esfuerzo por cada mejora.

Tabla 6 Nivel de Impacto y Nivel de Esfuerzo por Mejora

ID	PROYECTO DE MEJORA A PLANTEAR	NIVEL DE IMPACTO DEL PROYECTO DE MEJORA EN FOCO QUE SE ESTA TRABAJANDO EN UNA ESCALA DE 0 A 100	NIVEL DE INVERSIÓN EN UNA ESCALA DE 0 100	NIVEL TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN EN UNA ESCALA DE 0 A 100	NIVEL DE COSTO OPERACIONAL (ANUAL) EN UNA ESCALA DE 0 A 100	NIVEL DE ESFUERZO DE ADOPCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA EN UNA ESCALA DE 0 A 100	PROMEDIO NIVEL DE ESFUERZO (INVERSIÓN; TIEMPO; COSTO OPERACIONAL; ESFUERZO DE ADOPCIÓN)
		En una escala de 0 a 100: 100 es el nivel más alto	En una escala de 0 a 100: 100 es el nivel más alto				
1	Sistema de Optimización y Digitalización de la Planificación de Servicios y Recursos	80	70	90	75	70	76,25
2	Proyecto de Desarrollo e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Asignación Dinámica de Recursos en Terreno	50	50	70	50	65	58,75
3	Modernización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	70	30	30	30	30	30
4	Implementación de un Control Presupuestario Proactivo y Detallado	80	65	70	70	80	71,25
5	Optimización de la Gestión de Requerimientos y Suministros.	80	75	75	75	70	73,75
6	Centralización y Visibilidad de la Cadena de Suministro y Gestión de Bodega.	80	40	60	50	40	47,5
7	Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación Continuo y Estratégico.	80	40	60	40	70	52,5
8	Fortalecimiento del Proceso de Evaluación del Servicio y Mejora Continua	70	30	30	30	30	30

Fuente: Elaboración en base a Metodología de José Luis Andías