



**Modelo de excelencia operacional para el proceso de servicios generales en el
grupo empresarial Parque Arauco**

Carlos Alberto Rodríguez Suarez

Carol Cortés Cárdenas

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración - MBA

Bogotá, Colombia

06/Mayo/2025

**Modelo de excelencia operacional para el proceso de servicios generales en el
grupo empresarial Parque Arauco**

Carlos Alberto Rodríguez Suarez

Carol Cortés Cárdenas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración - MBA

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración - MBA

Bogotá, Colombia

06/Mayo/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 06/Mayo/2025

Dedicatoria

Carol Cortés Cárdenas

A mi hijo Nicolás con todo mi amor, para que siempre luche por sus sueños con pasión y determinación.

Carlos Alberto Rodríguez Suarez

A mi familia, quienes son mi motor diario y con quienes quiero compartir siempre los logros alcanzados.

Agradecimientos

“Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para cumplir este sueño. A mi familia por sus palabras de motivación y admiración. A mi hijo Nicolás, quien a pesar de la distancia esta siempre conmigo, espero que este logro sea fuente de inspiración para lograr sus metas. A mi esposo Oswaldo, por su paciencia y apoyo incondicional en todo momento. A mi compañero de trabajo y gran amigo Carlos, por compartir conmigo estos dos años y elegirme en este viaje que hoy culminamos. Al Profesor José Alejandro Martínez nuestro director de trabajo, por sus valiosos consejos y apoyo para finalizar con éxito nuestro trabajo.”

Carol Cortés Cárdenas

“Agradezco a mi familia, quienes siempre están conmigo en cada paso apoyándome y alentándome a conseguir lo más alto. A la universidad EAN por permitirme aprender tanto en estos dos años cursados y brindarme herramientas para seguir creciendo. A mi gran amiga y compañera de trabajo Carol por todo el apoyo, dedicación y esfuerzo; gracias a esto hemos logrado ser un gran equipo, lo que nos ha permitido culminar con éxito todo lo que se veía tan lejano el primer día. A nuestro director José Alejandro Martínez por su gran aporte al trabajo, por el apoyo que nos permitió finalizar este trabajo de la mejor forma. Por ultimo todos los profesionales y compañeros con los que cruzamos caminos, experiencias y aprendizajes. Todo lo mejor para ellos.”

Carlos Alberto Rodríguez Suarez

Resumen

El presente trabajo de grado propone un modelo de excelencia operacional para optimizar el proceso de servicios generales en el centro comercial Parque La Colina, perteneciente al grupo empresarial Parque Arauco. Se parte de un diagnóstico organizacional en el que se identifican los factores clave que impactan la eficiencia operativa en mantenimiento, aseo y seguridad (MAS). A partir del análisis de herramientas como PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, se evidencian oportunidades de mejora en costos, calidad y sostenibilidad del servicio.

Para el desarrollo del modelo, se implementa una estrategia combinada de Lean y EFQM. Lean aporta la eliminación de desperdicios, la mejora continua y la optimización de procesos, mientras que EFQM permite estructurar un enfoque integral basado en liderazgo, gestión del talento y sostenibilidad. A través de encuestas realizadas al personal operativo y administrativo, se identificaron brechas en eliminación de desperdicios, cultura organizacional y habilidades blandas. Como resultado, se diseñó un plan de intervención con estrategias basadas en datos y mejora continua, estandarización de procesos, objetivos alineados con sostenibilidad, implementación de tecnologías de monitoreo, formación en habilidades blandas y mejora de indicadores clave de desempeño.

Se espera que la implementación del modelo Lean-EFQM permita al centro comercial Parque La Colina, mejorar su eficiencia operativa, reducir costos de funcionamiento y elevar la experiencia del cliente, fortaleciendo su competitividad en el sector comercial.

Palabras clave: Servicios generales, modelos de excelencia, mejora continua, Lean, EFQM, centro comercial, atención al cliente.

Abstract

This thesis proposes an operational excellence model to optimize the general services process at the Parque La Colina shopping mall, part of the Parque Arauco business group. It begins with an organizational diagnosis identifying key factors that impact operational efficiency in maintenance, cleaning, and security (MAS). Through the analysis of tools such as PESTEL and Porter's Five Forces, opportunities for improvement in service costs, quality, and sustainability are highlighted.

For the development of the model, a combined Lean and EFQM strategy is implemented. Lean contributes by eliminating waste, promoting continuous improvement, and optimizing processes, while EFQM provides a structured, comprehensive approach based on leadership, talent management, and sustainability. Surveys conducted among operational and administrative staff identified gaps in waste elimination, organizational culture, and soft skills.

As a result, an intervention plan was designed with strategies based on data and continuous improvement, process standardization, objectives aligned with sustainability, implementation of monitoring technologies, soft skills training, and enhancement of key performance indicators.

The implementation of the Lean-EFQM model is expected to improve operational efficiency, reduce operating costs, and enhance the customer experience at the Parque La Colina shopping mall, strengthening its competitiveness in the commercial sector.

Keywords: General services, excellence models, continuous improvement, Lean, EFQM, shopping center, customer service.

Contenido

1.	Introducción	12
2.	Descripción del problema	15
2.1.	Pregunta de investigación.....	16
3.	Objetivos.....	17
3.1	Objetivo General.....	17
3.2	Objetivos Específicos	17
4.	Justificación	18
5.	Marco Institucional.....	20
5.1	Tamaño de la empresa.....	21
5.2	Referentes estratégicos.....	22
5.3.	Estructura Organizacional	23
5.4.	Productos o servicios ofertados	25
5.6.	Industria de los centros comerciales en América Latina	28
5.7.	Industria de los centros comerciales en Colombia	29
6.	Marco de Referencia	36
6.1.	La Excelencia Operacional	36
6.2	Principales modelos de excelencia operacional.....	38
6.3	Lean Manufacturing (Producción Ajustada)	39
6.4	Modelo EFQM	41
6.5	Total Quality Management (TQM) (Gestión de la Calidad Total)	44
6.6	Modelo Malcolm Baldrige	46
6.7.	Conclusión sobre los modelos de excelencia	49
7.	Diseño Metodológico	52
7.1.	Tipo de investigación	52
7.2.	Análisis externo.....	53
7.3.	Macro entorno: Análisis PESTEL.....	53
7.4.	Meso entorno: Las cinco fuerzas de Porter	54
7.5.	Análisis interno.....	55
7.6.	Población	56
7.7.	Muestra	56
7.8.	Ficha Técnica.....	57
7.9.	Identificación de las variables	57
7.10.	Instrumento de medición	59
7.11.	Validación del instrumento de medición	60
8.	Diagnóstico Organizacional.....	63
8.1.	Análisis PESTEL de la organización.....	63
8.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	65
8.3.	Desempeño económico actual de la organización	72
8.4.	Estado actual del modelo de excelencia operacional de la organización.....	75
8.5.	Diagnóstico y selección de la metodología	82
8.5.1.	Fase Conceptual. En esta se busca:	82
8.5.2.	Fase Metodológica.....	82

8.5.3.	Fase de Resultados	83
8.6.	Procesamiento estadístico de datos	83
8.7.	Resultados de la encuesta.....	84
8.7.1.	Parte 1. Datos Generales	84
8.7.2.	Parte 2. Calificación de las variables.....	87
8.8.	Análisis de Pareto	99
9.	Plan de Intervención: Modelo de Excelencia sugerido.....	100
9.1.	Modelo de Excelencia Operacional Lean-EFQM para el Centro Comercial Parque La Colina.....	101
9.2.	Fundamentos del Modelo Lean-EFQM.....	102
9.3.	Modelo de Excelencia en Servicios Generales.....	102
9.4.	Implementación del Modelo	103
9.5.	Cronograma de implementación del modelo Lean-EFQM.....	107
9.6.	Implementación de Mejoras en Servicios Generales.....	109
9.6.1.	Gestión Inteligente de Limpieza.....	109
9.6.2.	Mantenimiento Predictivo y Automatización	110
9.6.3.	Gestión de Residuos y Sostenibilidad	110
9.7.	Estimación de costos para la implementación del modelo Lean-EFQM.....	112
9.8.	Medición del Éxito de implementación del modelo Lean-EFQM (KPIs)	113
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	116
10.1.	Conclusiones	116
10.2.	Recomendaciones.....	118
	Referencias	120
A.	Anexo 1. Instrumento de Medición	¡Error! Marcador no definido.
B.	Anexo 2. Resultados de la validación del instrumento	¡Error! Marcador no definido.
C.	Anexo 3. Resultados de la implementación del piloto Lean en el Centro Comercial Parque La Colina	¡Error! Marcador no definido.
D.	Anexo 4. Herramienta de seguimiento y trazabilidad para las iniciativas de los DdD	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Presencia regional de la compañía	20
Figura 2. Estructura organizacional	23
Figura 3. Centros comerciales más icónicos	25
Figura 4. Diversificación de ingresos	26
Figura 5. Núcleo de la excelencia operacional	31
Figura 6. Casa del sistema de producción Toyota.....	34
Figura 7. Modelo EFQM de Excelencia 2020	37
Figura 8. Modelo Total Quality Management (TQM).....	40
Figura 9. Modelo Malcom Baldrige	43
Figura 10. Análisis Estratégico PESTEL.....	48
Figura 11. Las Cinco Fuerzas de Porter	49
Figura 12. Estados Financieros	63
Figura 13. Cifras Económicas	64
Figura 14. Pilares de la metodología Lean aplicados en Parque Arauco	64
Figura 15. Plan de trabajo piloto Lean	65
Figura 16. Tipos de indicadores definidos para la implementación de Lean	67
Figura 17. Indicadores de aseo y mantenimiento	67
Figura 18. Diálogos de Desempeño Lean	68
Figura 19. Herramientas Problem Solving de Lean	68
Figura 20. Género de la población encuestada	73
Figura 21. Rango de edad	73
Figura 22. Área en la que se desempeña	74
Figura 23. Rango de años en la compañía	75
Figura 24. Resultados generales variable Calidad	77
Figura 25. Resultados generales variable Mejora Continua	78
Figura 26. Resultados generales variable Eliminación de Desperdicios	79
Figura 27. Resultados generales variable Optimización de Procesos.....	81
Figura 28. Resultados generales variable Habilidades Blandas.....	82
Figura 29. Resultados generales variable Cultura Organizacional	84
Figura 30. Resultados generales variable Enfoque en el Cliente	85
Figura 31. Resultados generales variable Exelencia Operacional	86
Figura 32. Análisis de Pareto	87
Figura 33. Etapas de desarrollo del modelo Lean-EFQM.....	93
Figura 34. Cronograma de implementación.....	95
Figura 35. Modelo Lean-EFQM propuesto.....	100

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz comparativa de modelos	49
Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta.....	57
Tabla 3. Identificación de variables.....	58
Tabla 4. Validación del instrumento V de Aiken	61
Tabla 5. Análisis PESTEL.....	63
Tabla 6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	65
Tabla 7. Tendencias operativas en servicios generales	68
Tabla 8. Matriz de oportunidades y amenazas	71
Tabla 9. Estructura operativa del proceso de servicios generales	76
Tabla 10. Cargo desempeñado dentro de la organización	87
Tabla 11. Resultados de la variable Calidad	88
Tabla 12. Resultados de la variable Mejora Continua	89
Tabla 13. Resultados de la variable Eliminación de Desperdicios	90
Tabla 14. Resultados de la variable Optimización de Procesos.....	92
Tabla 15. Resultados de la variable Habilidades Blandas.....	93
Tabla 16. Resultados de la variable Cultura Organizacional	94
Tabla 17. Resultados de la variable Enfoque al Cliente	95
Tabla 18. Resultados de la variable Excelencia Operacional.....	97
Tabla 19. Combinación de criterios EFQM y principios Lean	102
Tabla 20. Herramientas Lean y EFQM aplicadas al modelo	105
Tabla 21. Estimación de costos	112
Tabla 22. Indicadores de desempeño para el nuevo modelo Lean-EFQM	114

1. Introducción

Durante el año 2023 la industria del retail, y particularmente de los centros comerciales en Latinoamérica, han experimentado grandes cambios y tendencias que han trazado un camino hacia su crecimiento. En este sector se destacan particularmente la región de México y Colombia, siendo el primero un puntero de desarrollo y el segundo, reconocido por marcar patrones que van mucho más allá de la simple y plana oferta comercial (Equipar, 2023).

A partir de estos intensos cambios, el futuro del sector se ha estado perfilando durante los últimos años, evolucionando en tres direcciones que apuntan en primer lugar a tener la capacidad de estar más cerca del cliente, el segundo en la rapidez para dar respuesta a las necesidades de los clientes y la tercera en la personalización de sus servicios, no solo en los productos que ofrecen sino también en la manera de comunicar y atender dentro y fuera del punto de venta (Retail, 2023).

La compañía Parque Arauco, objeto de la presente investigación, se enfoca en el desarrollo y administración de activos inmobiliarios con fines comerciales; tiene presencia en tres países Chile, Colombia y Perú, con cuatro tipos de líneas de negocio que son: Área, centro comercial, comunidad y outlet. Sus arrendatarios son grandes almacenes, restaurantes, cines, centros de salud y pequeñas tiendas de diferentes categorías (Villamil, 2021). Entraron al mercado colombiano en el año 2008 e hicieron su primera inauguración de centro comercial en el año 2010 con el centro comercial Parque Arboleda ubicado en Pereira. En Bogotá inauguraron Parque La Colina en el año 2016 con 63.000 m², ubicado en el norte de la capital. Dicho centro comercial desde su apertura se ha venido convirtiendo en un referente para los residentes del sector y para otros clientes no solo por su oferta para comprar y entretenimiento, sino también en

sostenibilidad al implementar soluciones que permiten reducir el impacto de la huella hídrica, energética y reducción de emisiones de CO2 (Villamil, 2021).

Particularmente, la post pandemia trajo consigo desafíos importantes que para la compañía, los cuales se convirtieron en puntos de partida para mejorar sus procesos y lograr mayor eficiencia. Durante este periodo, el 41% de los centros comerciales tuvieron una reducción aproximada al 80 % de tráfico peatonal y el 47% mostraron una baja de más del 80% en el tráfico vehicular. De igual manera, el 77% de los centros comerciales sintieron un incremento importante en sus gastos por insumos de limpieza y desinfección. De estos, el 48% demostró aumentos entre el 10% y el 29% mientras que los demás, detalle incrementos en este tipo de gastos que alcanzaron el 30% y el 49% (Acecolombia, 2020).

Para Parque Arauco lograr la optimización de sus procesos, aumentar el beneficio económico y mantener la satisfacción de sus clientes era su mayor prioridad. En ese contexto, definió su estrategia con perspectiva de crecimiento hacia el futuro, lo que les exigió prepararse, convirtiéndose en una operación más ajustada para enfrentar estos desafíos. (Parque Arauco, 2022). Es por esta razón, que en Julio de 2023 decide aplicar un piloto para implementar el modelo de excelencia operacional apalancado en la metodología Lean, que les permitiera generar eficiencias en los procesos relacionados con Mantenimiento, Aseo y Seguridad (MAS) siendo estos procesos los que mayor impacto generan en la operación del centro comercial y en la satisfacción de sus visitantes y locatarios, encaminándolos a usar eficientemente sus recursos, lograr un consumo de menos espacios, horas hombre laboradas y materias primas, y como muestra de su compromiso con la mejora continua (Parque Arauco, 2023).

Es por esta razón que Parque Arauco decide apostar por la implementación de un modelo de excelencia operacional como proyecto piloto para el centro comercial Parque

La Colina, enfocado en la optimización de costos y eficiencia de los procesos de servicios generales. Como lo mencionamos anteriormente, al realizar un análisis profundo sobre la estructura de los costos y gastos de la operación, el componente relacionado con los servicios de mantenimiento, seguridad, limpieza y parking son los que toman mayor relevancia, presentando incrementos por año entre el 20% y 22%. Esto impacta de manera directa los gastos de funcionamiento los cuales, desde la pandemia, han sido reducidos tratando de buscar eficiencia y economía con ajustes que no afecten la operación del centro comercial y la satisfacción de sus clientes.

2. Descripción del problema

Los centros urbanos constituyen nodos territoriales donde convergen funciones comerciales, administrativas, culturales y de servicios, siendo el emplazamiento preferente para infraestructuras como los centros comerciales, que refuerzan su papel como polos de atracción y consumo (Montero, 2011) . En este sentido, los centros comerciales han dejado de ser únicamente espacios destinados a la compra de bienes, para convertirse en entornos urbanos más complejos. Actualmente son espacios diseñados, planificados y gestionados con criterios de sostenibilidad, que buscan reducir su impacto ambiental y optimizar sus operaciones. Para lograrlo, es fundamental prestar atención al control de los gastos operativos, ya que, en promedio, un centro comercial requiere más de 16 mil millones de pesos al año para cubrir todos sus costos. Estas cifras varían según diversos factores como el tamaño total en metros cuadrados, los servicios ofrecidos, el número de visitantes y el nivel de ocupación (Mall, 2024).

Esto los convierten en un actor determinante en el éxito y la rentabilidad del centro comercial, ya que al controlarlos y reducirlos eficientemente se pueden generar recursos y excedentes para otros proyectos y mejoras. Es en este punto donde cobra mayor fuerza para Parque Arauco, implementar un modelo de experiencia operacional que les permita lograr mayor optimización de costos, así como mejorar la eficiencia en el proceso de Servicios Generales, el cual posee el rubro más alto de los gastos operacionales de toda la compañía con el 74.8% del total, limitando la inversión en proyectos que realmente impacten en el cliente y su rentabilidad.

Actualmente la compañía ha desarrollado varias actividades que evalúan al área de servicios generales y todos se enmarcan en un modelo lean, en donde los equipos participan activamente a través de diálogos de desempeño los cuales buscan la

eficiencia de la operación. Dicho modelo ha servido para identificar la percepción interna del servicio prestado y las oportunidades de mejora que tiene, en este modelo participan personas del área de mantenimiento, área de limpieza y seguridad.

Estos diálogos han servido para identificar ciertos aspectos que tienen oportunidad de mejora en la prestación del servicio, sin embargo, es un modelo que se limita a obtener información pero se queda corto en las implementaciones de mejora, es por ello que se hace necesario un modelo complementario que permita identificar los problemas e implementar soluciones en pro de tener mejoras continuas en la operación y dar una mejor prestación del servicio.

2.1. Pregunta de investigación

¿Cómo contribuye un modelo de excelencia operacional en la mejora de los procesos del área de servicios generales en el grupo empresarial Parque Arauco?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de excelencia operacional que contribuya a la mejora de los procesos del Servicios Generales del grupo empresarial Parque Arauco.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de excelencia operacional derivando de esta revisión las variables que enmarcan la investigación.
- Realizar un análisis situacional del proceso de servicios generales que se lleva a cabo dentro del centro comercial Parque La Colina, para conocer su estado actual y contemplar posibles oportunidades de mejora.
- Formular un modelo de excelencia que permita mejorar el proceso actual de servicios generales en el centro comercial Parque La Colina.
- Establecer un plan de implementación para el modelo de excelencia formulado para el proceso de servicios generales en el centro comercial Parque La Colina.

4. Justificación

Durante mucho tiempo, las empresas han utilizado gran parte de su tiempo y esfuerzos para definir estrategias que las mantenga vigentes en un mercado actual y continuamente cambiante. Aún hoy en día siguen desarrollando metodologías y procedimientos que las ayuden para mejorar sus prácticas de gestión, lograr mejores resultados y posicionarlas en el mercado (Alcaide, 2016). Es aquí donde surge la excelencia operacional, definida de muchas maneras por diferentes autores, pero que convergen en una cualidad en común y es la alta calidad, alta productividad, entrega a tiempo de los productos/servicios y la satisfacción del cliente (Alcaide, 2016).

Una de las teorías más populares, la ventaja competitiva de Michael Porter define los modelos de excelencia operacional como "la aplicación sistémica de mejores prácticas, procesos, herramientas y metodologías que permiten a una organización generar productos y servicios con un desempeño de categoría mundial, que garantiza la satisfacción del cliente y permiten el incremento de la productividad, la rentabilidad y competitividad en el mercado" (Harmony, 2024).

Aquellas empresas que tienen implementados modelos de excelencia operacional gestionan sus procesos con el objetivo de entregar su producto o servicio al cliente en el momento en que lo necesita, al menor precio, con el menos esfuerzo y al mejor precio, aquel que el cliente está dispuesto a pagar. Un artículo publicado por Harvard Business Review evidenció que aquellas compañías con mayor excelencia operativa obtienen un 25% de crecimiento y un 75% de mejora en la productividad que las menos desarrolladas en excelencia operativa. Se puede ver que los resultados son visibles en todos los elementos que están interconectados con los negocios de una organización como son el crecimiento, la calidad, los costos, la entrega y la motivación (Sadun, 2017).

La aplicación de un modelo de experiencia operacional en una organización trae múltiples beneficios, como el aumento en las ventas y satisfacción del cliente, la eficiencia en los procesos y uso de los recursos, optimización de costos, mano de obra comprometida, una gestión alineada, alto valor para los accionistas y estándares altos de calidad (Kaizen, 2023).

En ese orden de ideas, se puede deducir que una organización más efectiva es aquella que aplica constantemente mejoras para lograr la experiencia operacional, haciéndola más competitiva, maximizando el valor ofrecido al cliente y manteniendo su ventaja competitiva. Si se impulsa la excelencia operativa como una parte fundamental en la gestión de los procesos, con estrategias definidas, planificación y evaluación constante, las organizaciones podrán actuar de manera más ágil y veloz a los constantes cambios del mercado. (Kaizen, 2023).

Bajo este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo principal proponer una mejora en el modelo de experiencia operacional para el proceso de Servicios Generales de la empresa Parque Arauco, donde las variaciones alcanzan el 20% y 22% impactando considerablemente los costos de funcionamiento y la rentabilidad de la compañía, para generar optimización del proceso, eficiencia y reducción de los gastos de manera sostenible. A través de las encuestas aplicadas a los actores involucrados directamente en el proceso se planteará la mejora en el modelo que podrá incluir la combinación de más de una metodología, que dependerá de las condiciones técnicas, de la organización, del equipo, etc., pero que en el resultado final conducirá al logro de los objetivos de la empresa, así como monitorear su desarrollo y evolucionar hacia una verdadera excelencia operacional en todos sus procesos. El presente documento es la propuesta de diseño del modelo de excelencia, la implementación y adaptación en su ciclo de mejora continua, se realizará previa aprobación de la empresa.

5. Marco Institucional

Parque Arauco ingresa al mercado colombiano en el año 2008, con la visión de impulsar el mercado de los centros comerciales, demostrando que estos espacios están hechos para facilitar los vínculos sociales. A lo largo de los años, se ha caracterizado por ser una organización que apuesta al desarrollo económico, social y ambiental del país. Pero, para entender su propósito y su modelo de negocio, es necesario conocer su origen y evolución. Se creó como una empresa Latinoamericana de rentas inmobiliarias, establecida como sociedad anónima abierta a bolsa en Chile. Hace 40 años introdujeron la idea de centro comercial con tiendas por departamento en Chile y hasta hoy se han convertido en expertos en el desarrollo y operación de activos inmobiliarios multiformato, principalmente de uso comercial. Hoy están presentes en tres países con alto potencial de crecimiento. En el año 1979, se funda la compañía bajo el nombre de Cocentral, Compañía de Centros Comerciales S.A. y en el año 1992 cambian su nombre a Parque Arauco S.A. Durante las siguientes décadas han consolidado sus estrategias de expansión nacional e internacional, a otras regiones de Chile y países de Latino América como Perú y Colombia (Parque Arauco, 2024).

Actualmente, Parque Arauco cuenta con 572 colaboradores, de los cuales 333 se encuentran en Chile, 130 en Perú y 109 en Colombia. Los resultados de la Compañía se movilizan a través del compromiso y esfuerzo de sus colaboradores, por eso consideran que son parte central en el desarrollo del negocio y en la huella que quieren dejar en cada una de sus decisiones y como llevan a cabo la forma de hacer negocios. Así mismo, ha logrado su consolidación internacional y crecimiento sostenible. Desde el 2019 son parte del S&P Sustainability Yearbook que incluye a las empresas con mejor desempeño en temas de ESG del sector en el mundo y han logrado mantener su

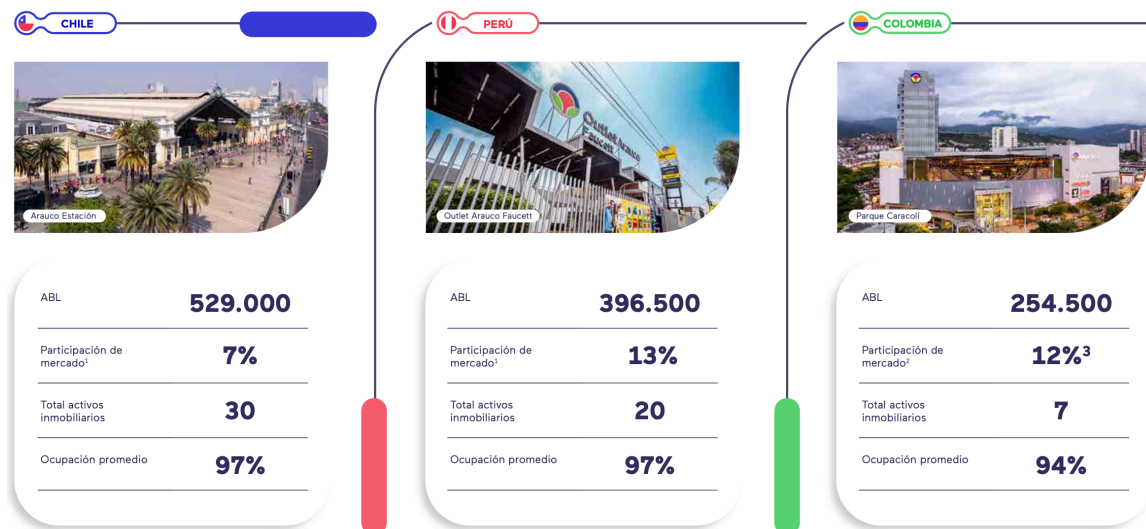
clasificación de riesgo AA en ICR Chile y Feller Rate con perspectiva “estable”. Su experiencia e importante diversificación geográfica los ha consolidado como uno de los principales actores de la industria inmobiliaria de Latinoamérica. Se ubican en lugares estratégicos, con alto potencial de crecimiento y buscan activamente el desarrollo de las ciudades y comunidades en las que están presentes (Parque Arauco, 2024).

5.1 Tamaño de la empresa

Parque Arauco cuenta con más de 3200 locatarios en todos sus centros comerciales. Como lo muestra la figura 1, posee 1.180.000 m2 de ABL¹, un resultado neto operacional de \$244 millones USD y más de \$154 millones USD en fondos de la operación.

Figura 1.

Presencia Regional de la compañía



Fuente: Memoria Integrada. Parque Arauco (2023).

1: ABL (Área bruta locativa): Espacio disponible en un centro comercial para ser arrendada

5.2 Referentes estratégicos

Para Parque Arauco, su propósito principal es el de crear espacios que contribuyan a mejorar la vida de las personas. Su misión es ser líderes en el desarrollo y operación de activos inmobiliarios, a través de un crecimiento rentable y sostenible que genere valor a los grupos de interés.

Sus valores son:

1. Respeto por las personas:
2. Apertura al cambio e innovación:
3. Elegir lo correcto no lo fácil:
4. Hacer que las cosas Pasen
5. Crear un clima laboral que inspire a un equipo excepcional
6. El cliente es el centro

Sus pilares estratégicos están orientados en:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Experiencia del Cliente
- Sostenibilidad

El modelo de negocio de Parque Arauco consta de cuatro etapas claves:

- Búsqueda de ubicaciones estratégicas
- Desarrollo de espacios
- Captación de locatarios
- Operación y foco en la experiencia

5.3. Estructura Organizacional

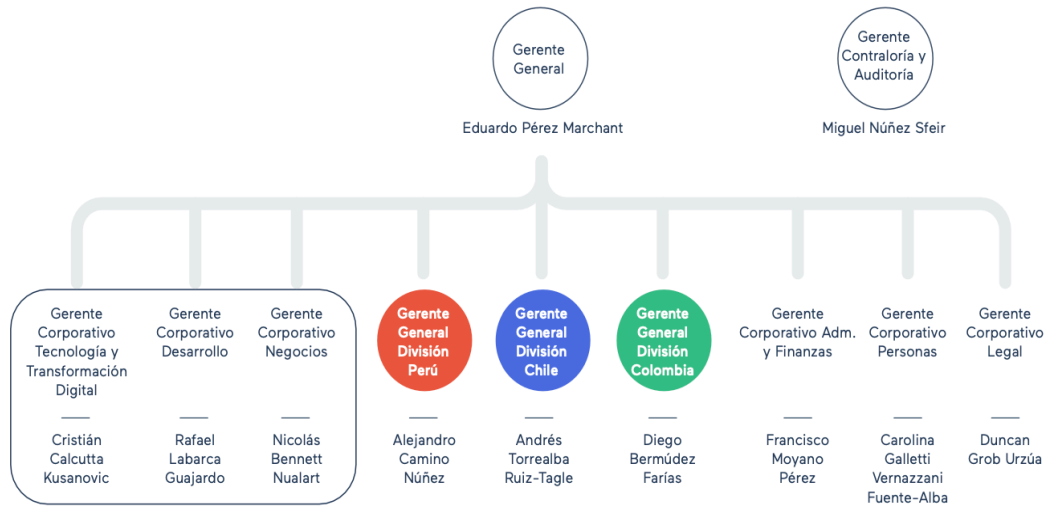
La estructura organizacional de Parque Arauco es de tipo funcional, con departamentos claros permitiendo alto grado de especialización para sus colaboradores, escalable en el tiempo, logrando mayor convivencia y trabajo de equipo más eficiente. Su gobierno corporativo tiene como principal objetivo, asegurar la creación de valor de manera sostenible respetando los principios establecidos por la Organización.

La figura 2 muestra la estructura de su liderazgo, compuesta de la siguiente manera:

- Directorio: encargado de conducir al gobierno corporativo de la empresa
- Comité de directores: realiza las actividades descritas en el artículo 50 bis de la Ley sobre Sociedades Anónimas de Chile
- El gerente general a cargo del liderazgo y conducción general de la empresa
- Gerencias corporativas: a cargo de las funciones transversales que acompañan la gestión de las unidades de negocio
- Gerencia de Parque Arauco Chile: a cargo de conducir la estrategia, adoptar las mejores prácticas de gestión y liderar el negocio en Chile
- Gerencia de Parque Arauco Perú: a cargo de conducir la estrategia, adoptar las mejores prácticas de gestión y liderar el negocio en Perú
- Gerencia de Parque Arauco Colombia: a cargo de conducir la estrategia, adoptar las mejores prácticas de gestión y liderar el negocio en Colombia.

Figura 2.

Estructura Organizacional



Fuente: Parque Arauco (2022). Memoria Integrada

El Directorio es el ente que se encarga de dar continuidad y enfoque a los principios y prioridades que permitan asegurar el crecimiento y éxito sostenible de la Compañía, así como de definir los objetivos de largo plazo para la proyección del negocio. Este directorio es seleccionado de forma individual por la Junta Ordinaria de Accionistas, y desempeña sus funciones por un lapso de tres años, pudiendo ser reelecto cada director de manera indefinida siempre y cuando no incumpla las restricciones establecidas en la Ley sobre Sociedades Anónimas (Parque Arauco, 2022).

Así mismo, este directorio se reúne mensualmente en sesiones ordinarias para dar cumplimiento obligatorio de sus responsabilidades y obligaciones legales. Además, y en caso de ser necesario, cabe la posibilidad de reunirse de manera extraordinaria. De igual manera, el Directorio está comprometido con el desarrollo integral y sostenible de la Compañía. También define lineamientos claros para su equipo ejecutivo con la intención de que estén alineados al cumplimiento de los objetivos establecidos para el desarrollo de la Compañía. Específicamente, el contacto y gestión de grupos interés se delega en

los líderes de algunos equipos como Sostenibilidad, Marketing e Investor Relations (Parque Arauco, 2022).

5.4. Productos o servicios ofertados

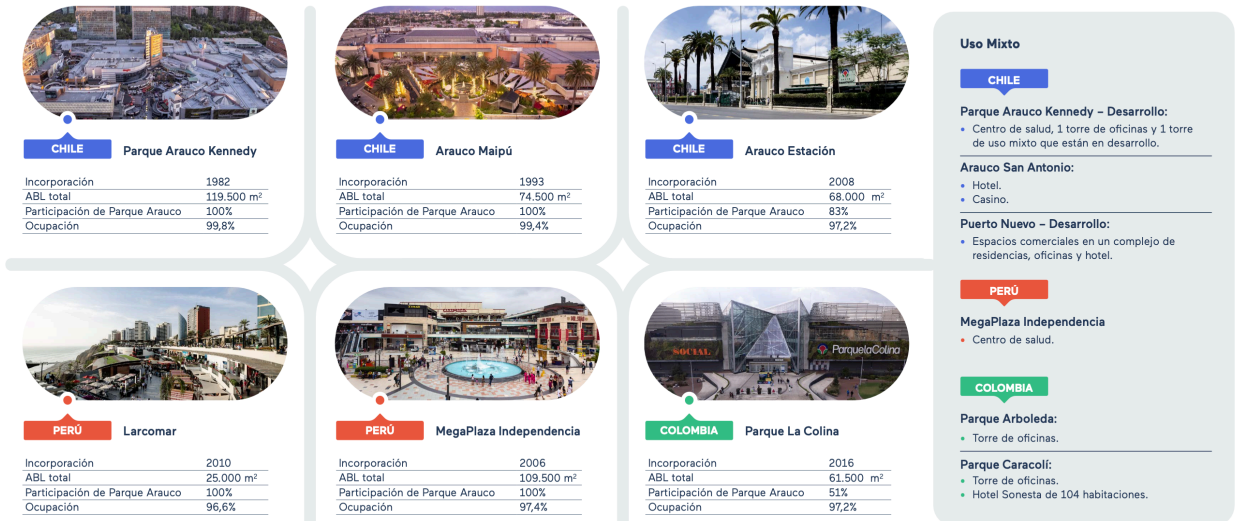
Parque Arauco cuenta con cuatro formatos de centros comerciales: regionales, vecinales, outlet malls y stripcenters. Los locatarios son tiendas por departamento, de mejoramiento del hogar, supermercados, restaurantes, cines, centros de salud y tiendas menores de distintos rubros. Considerando la clasificación del ICSC (International Council of Shopping Centers) y la realidad del mercado latinoamericano, han distinguido los siguientes formatos de centros comerciales:

- Centro Comercial Regional: Tienen más de 20.000 m² arrendables y por lo general dos o más tiendas anclas. Como se puede observar en la figura 5, Parque La Colina es el centro comercial más icónico de Colombia con de 61.500 m² de ABL total y 97% de ocupación.
- Centro Comercial Vecinal: Tienen entre 6.000 y 20.000 m² arrendables, con una o más tiendas anclas.
- Stripcenters: Emplazados generalmente en esquinas de gran circulación de personas, superficie arrendable menor a 6.000 m², y estacionamientos típicamente al nivel de la calle.
- Outlet centers: Usualmente ubicados en las afueras de la ciudad, el formato se dedica principalmente a la liquidación de inventario de las principales marcas.

La figura 3 muestra los centros comerciales más importantes de la compañía, donde incluye fecha de apertura, ABL total, su participación dentro de la compañía y el porcentaje de ocupación de locales. Podemos observar que Parque La Colina es el activo más importante para la empresa en Colombia.

Figura 3.

Centros Comerciales más icónicos



Fuente: Parque Arauco (2022). Memoria Integrada

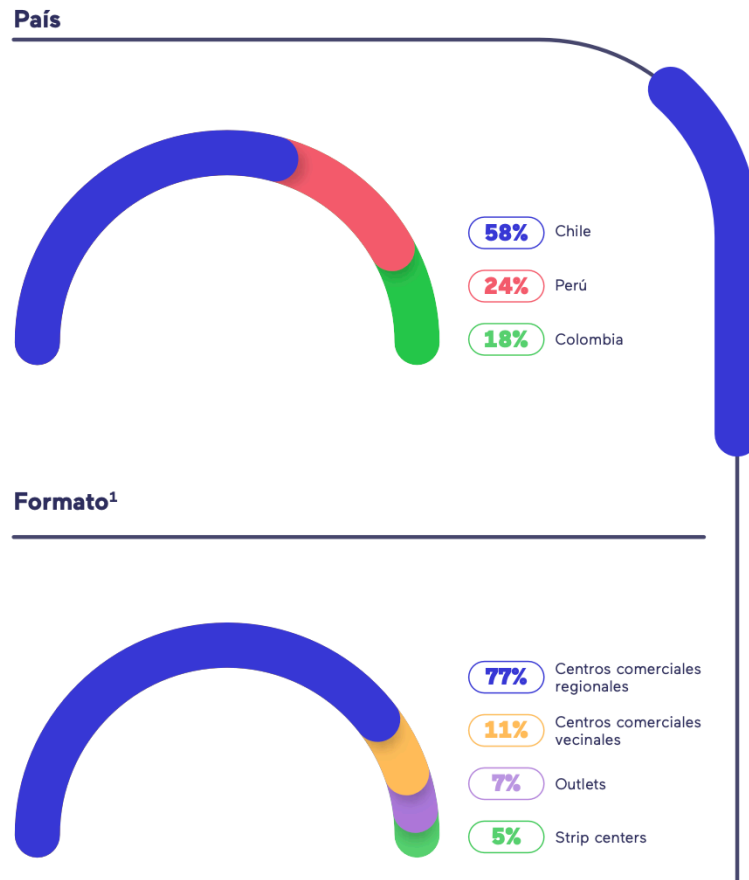
Actualmente cuenta con los siguientes formatos en los tres países:

- ✓ 18 Centros comerciales regionales
- ✓ 10 Centros comerciales vecinales
- ✓ 20 Strip centers
- ✓ 7 Outlets
- ✓ 9 Oficinas, centros médicos y hoteles

Respecto a la diversificación de sus ingresos, como lo muestra la figura 4, la mayor participación está en Chile con el 58% del total, en cuanto a tipo de formato, centros comerciales es el más importante con el 83% del total.

Figura 4.

Diversificación de ingresos



Fuente: Parque Arauco (2023). Memoria Integrada

5.5 Análisis del sector

Históricamente los centros comerciales han generado un impacto en la cotidianidad de las personas. Anteriormente, visitaban lugares específicos para realizar la compra de sus artículos o productos, a medida que fue incrementando la población, el comercio y el consumismo de las personas se fueron retrasando los sitios en donde usualmente se conseguían ya sean productos de consumo, sitios sociales o de conseguir alimento. En los años 50 surge la figura de centro comercial en los Estados Unidos, esta idea emerge como una forma innovadora que incluía la cultura, comercio y comunidad en un solo sitio, es acá donde se crean los centros comerciales abiertos y cerrados (Ward, 2005), espacios diseñados para todo el mundo donde se encuentran el comercio y la vida social

de las personas. Esta idea desencadenó un éxito total en el comercio y generó una mejor percepción del consumo, todas estas ideas fueron posteriormente replicadas en América latina representando en la actualidad un rubro muy importante en los ingresos de los países por los consumos per cápita que se reciben a razón de ventas en centros comerciales.

5.6. Industria de los centros comerciales en América Latina

Según Ward (Ward 2005) los centros comerciales en América Latina han tenido un crecimiento exponencial desde los 90 hasta la actualidad. Las construcciones de este tipo se han replicado e incrementado en las zonas en las que están localizadas. El autor afirma que el mercado sudamericano tiene una tendencia a ser más social, por ello, los consumidores sudamericanos hacen un mayor uso de espacios para departir en restaurantes y cafeterías, dado que los recursos de los países en América Latina son menores y no hay escenarios dedicados a ciertas áreas, por ello, los centros comerciales se vuelven una muy buena opción para poder unir a todas estas partes interesadas en un lugar (p,71)

En los últimos años este tipo de sitios ha crecido de manera exponencial, Latinoamérica cerró el 2023 con cerca de 2.330 centros comerciales (Malls, 2024), el éxito de las crecientes tendencias de consumo y de marcas que se han instalado en todos estos espacios, han marcado un importante aumento en las ventas de todas las marcas y su exposición frente al cliente. Parque Arauco funciona de la mano con las marcas que se ven representadas en sus centros comerciales, pues además de otorgarles un espacio en concesión por un valor, participa también en sus ventas y depende de ellas para el crecimiento de sus ingresos. Su operación se concentra en tres países, Chile, Colombia y Perú donde centra todos sus recursos y evalúa las

perspectivas de adquisición de otros centros comerciales o la construcción de nuevos puntos dependiendo de la demanda de los consumidores y el retorno de la inversión que el proyecto tenga.

5.7. Industria de los centros comerciales en Colombia

Colombia es uno de los líderes en la región en términos de crecimiento del PIB en los últimos 10 años con un promedio anual del 4,69%, generando que el mercado colombiano sea un país interesante para la inversión de este tipo de negocios, los consumidores cada vez frecuentan más estos espacios ya que encuentran lo muchas opciones en un solo sitio. El sector de centros comerciales se ve representado en alrededor de 1.050 millones de visitas al año en todos los centros comerciales en 2023 y buscan tener una recuperación cercana a lo que se reportó en 2019 de \$49 billones de pesos, las expectativas son muy altas ya que hay proyectos de más centros comerciales que aporten más ingresos a los actuales y una mayor inversión de las marcas que se encuentran en ellos (Fallad, 2023).

El retail define la venta de productos al por menor, este medio enmarca una gran cantidad de negocios que se centran en lugares específicos y muchos de ellos están relacionados con las ventas virtuales que generan por medio del E-commerce, en principio se trataban de ventas al por menor de ciertos productos, pero en la actualidad representa un amplio catálogo de productos que se comercializan por grandes y pequeñas marcas. En el caso de los centros comerciales estas ventas de retail han aumentado de gran manera, ya que, en un solo sitio hay diferentes marcas con diferentes productos para la venta, en estos espacios se encuentra una gran variedad de producto que se vende por medio de las plataformas virtuales y atienden a los clientes que compran vía internet (Guerrero, 2012).

El modelo de negocio de Parque Arauco está relacionado no solo con brindar espacios para las marcas, sino también generar un cobro por monto de ventas, a cambio de que el centro comercial les brinde todas las herramientas para que la marca tenga todas las oportunidades de tener mayores ingresos de ventas. Es por esta razón que el sector del Parque Arauco no es solo el de brindar espacios sino también de garantizar que sus locatarios tengan las herramientas y crezcan de manera conjunta con la venta que se de en medio físico y virtual.

5.8. Los servicios generales en centros comerciales, impacto y tendencias actuales

En los centros comerciales contemporáneos, los servicios generales han evolucionado de ser solo actividades operativas a convertirse en una parte estratégica que impacta directamente la experiencia del visitante, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio. En un entorno altamente competitivo y orientado al cliente, contar con servicios bien gestionados, innovadores y alineados con las tendencias actuales es esencial para garantizar el buen funcionamiento del centro comercial y su posicionamiento en el mercado (McKinsey & Company, 2020).

Hoy en día, los servicios generales críticos en centros comerciales modernos son aquellos que aseguran una operación eficiente, una experiencia positiva para el visitante y el cumplimiento de estándares de sostenibilidad. Los más relevantes incluyen:

Limpieza especializada: Limpieza constante y profesional en áreas comunes, baños, plazoletas de comida y superficies de alto tránsito, con énfasis en protocolos de higiene y uso de productos ecológicos.

- Mantenimiento preventivo: Revisión y conservación programada de equipos como ascensores, escaleras eléctricas, sistemas eléctricos, de climatización e iluminación para evitar fallas operativas y garantizar la seguridad (ICSC, 2020).

- Atención al cliente: Servicios de información, personal capacitado, señalética clara y herramientas digitales que mejoran la interacción y orientación del visitante dentro del centro comercial (McKinsey & Company, 2020).
- Seguridad: Sistemas de videovigilancia con análisis de video, reconocimiento facial, botones de pánico, control de accesos y personal entrenado para responder ante emergencias y garantizar un entorno seguro.
- Sostenibilidad energética y ambiental: Implementación de tecnologías de eficiencia energética (como iluminación LED y paneles solares), gestión de residuos, reducción de consumo de agua y diseño sostenible de espacios (McKinsey & Company, 2020).
- Servicios de infraestructura: Administración y mejora de parqueaderos, red Wi-Fi, señalización digital, zonas de carga para vehículos eléctricos, jardines y mobiliario urbano, que contribuyen a una experiencia cómoda y moderna (ICSC, 2020).

En cuanto a las tendencias, estas reflejan la incorporación de tecnología, nuevos modelos de gestión y un enfoque más humano y ambientalmente responsable.

- Automatización: El uso de tecnologías como sensores inteligentes, software de gestión de mantenimiento (CMMS), robots de limpieza y sistemas de domótica se ha convertido en una práctica común. Estas herramientas mejoran la eficiencia en la toma de decisiones operativas y reduce costos mediante el mantenimiento predictivo (McKinsey & Company, 2020).
- Tercerización de servicios: La externalización con empresas especializadas permite a los centros comerciales acceder a personal capacitado, tecnología actualizada y procesos estandarizados. Esto reduce riesgos operativos y permite una mayor flexibilidad para adaptarse a picos de demanda o cambios en el entorno (ICSC, 2020).
- Estándares de sostenibilidad: Las certificaciones como LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) y la implementación de criterios ESG (ambientales,

sociales y de gobernanza) son ahora una prioridad para muchos centros comerciales.

Con esto buscan minimizar el impacto ambiental y atraer a consumidores más conscientes, que valoran espacios comprometidos con el medioambiente y las buenas prácticas corporativas (LEED, s.f.).

- Enfoque en la experiencia del usuario: Los servicios generales también están alineados con la mejora de la experiencia del visitante. Esto incluye la incorporación de espacios verdes, zonas interactivas, señalética intuitiva, servicios personalizados, cargadores para dispositivos móviles, y conectividad digital (McKinsey & Company, 2020).

5.9. Comportamiento de los consumidores actuales de centros comerciales

La transformación de los hábitos de consumo ha obligado a los centros comerciales a replantear sus estrategias de operación, especialmente en lo que respecta a los servicios generales. Las nuevas dinámicas de uso de los espacios, la integración del comercio electrónico y la demanda por disponibilidad extendida han ampliado el alcance y complejidad de estos servicios.

Los centros comerciales ya no se perciben solo como espacios de compra, sino como entornos de encuentro y recreación. El aumento en el uso de zonas comunes como plazoletas, áreas infantiles, coworking o terrazas requiere una mayor frecuencia en las rutinas de limpieza, mantenimiento continuo del mobiliario y protocolos de sanitización más rigurosos.

Por otro lado, la omnicanalidad ha llevado a que muchos centros comerciales incorporen servicios logísticos como lockers inteligentes, puntos de entrega o centros de devolución de productos adquiridos en línea. Esto genera un nuevo desafío para los servicios generales, que deben incluir personal de apoyo logístico, refuerzo en seguridad

física y tecnológica, así como un diseño funcional en los espacios que facilite la circulación de personas y mercancías (ICSC, 2020; McKinsey & Company, 2020).

Finalmente, la implementación de horarios de atención más largos impulsados por la competencia y el consumidor moderno, exige que los servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad estén disponibles en modalidad 24/7 o bajo esquemas de turnos escalonados. Esto no solo requiere más personal y planificación, sino también un uso más intensivo de tecnologías que optimicen la operación fuera del horario pico.

5.10. Dinámicas de funcionamiento y gestión en centros comerciales en Colombia

Los centros comerciales han evolucionado hasta convertirse en complejos multifuncionales que integran entretenimiento, gastronomía, servicios y comercio. Esta evolución ha incrementado la complejidad operativa de su gestión, haciendo que la comprensión de sus dimensiones físicas, niveles de ocupación, afluencia de visitantes y expectativas de crecimiento resulte esencial para diseñar estrategias operativas efectivas y realizar una adecuada planificación de los servicios generales.

Actualmente Colombia cuenta con 264 centros comerciales que suman un total de 6.561.111 metros cuadrados de área bruta alquilable (GLA). Esto representa un incremento respecto al año anterior del 1,545 (101.000 m²), reflejando la expansión continua del sector. Con base en estas cifras, el tamaño promedio de los centros comerciales en el país es de aproximadamente 24.850 m² de GLA (Pulzo, 2024).

Con más de 266 millones de visitas anuales en Bogotá (Olguin, 2024), la afluencia masiva de visitantes requiere una logística detallada para asegurar la operatividad sin interrupciones. El alto tráfico exige limpieza constante en baños, pisos y zonas comunes, se deben implementar rutinas de mantenimiento más frecuentes y en horarios no

invasivos y se incrementa la necesidad de personal de atención al cliente, vigilancia y logístico para dirigir el flujo tanto de peatones como de vehículos.

Al cierre de 2024, los centros comerciales en Colombia mostraron una recuperación significativa en sus niveles de ocupación, acercándose a los indicadores previos a la pandemia. La vacancia de locales al cierre del año 2023 fue de 3.977 locales desocupados de 43.178 locales comerciales existentes el sector. Esto representa una disminución en el porcentaje de vacancia, pasando del 10,5% en diciembre de 2022 al 9,2% al finalizar el 2023 (Acecolombia, 2024). En Bogotá, los 35 centros comerciales más representativos registraron una vacancia promedio del 7,9% al cierre de 2024, con 745 locales desocupados de un total de 9.453 (América Retail, 2024a).

Se destaca de igual manera, la resiliencia que ha tenido el sector el cual ha sabido adaptarse a las condiciones económicas y sociales, generando un crecimiento sostenido tanto en afluencia de visitantes como en ventas. De cara al 2025, se espera que los centros comerciales continúen fortaleciendo su presencia mediante la integración de experiencias omnicanal, la innovación en la oferta de servicios y la implementación de estrategias sostenibles para atraer y fidelizar a los consumidores (América Retail, 2024b).

5.11 Principales desafíos para los servicios generales en centros comerciales

En la actualidad, los centros comerciales enfrentan una serie de desafíos estructurales que impactan directamente la gestión de sus servicios generales. Estos retos exigen estrategias innovadoras, inversión en tecnología y una visión centrada en la sostenibilidad y el usuario final.

En temas de sostenibilidad, la necesidad de reducir la huella de carbono, optimizar el uso de recursos y cumplir con regulaciones ambientales ha intensificado la presión sobre los servicios generales. Se requiere implementar medidas de eficiencia energética,

sistemas de reciclaje, manejo adecuado de residuos y monitoreo del consumo de agua y electricidad. Además, lograr certificaciones como LEED o EDGE se ha convertido en una meta para muchos centros comerciales (LEED, s.f.).

Otro desafío importante es el aumento de los costos laborales, debido a factores como la inflación y los ajustes al salario mínimo que han incrementado significativamente los costos asociados al personal. Esto obliga a buscar un equilibrio entre calidad del servicio y sostenibilidad financiera, considerando opciones como la tercerización, la rotación por turnos o el uso parcial de tecnología para reducir cargas operativas.

No se puede dejar atrás la transformación digital, la cual ha llegado a los servicios generales con fuerza. La automatización de tareas como la limpieza (robots autónomos), el mantenimiento predictivo mediante sensores IoT, y la gestión remota de sistemas HVAC e iluminación, exige inversión en infraestructura tecnológica y capacitación del personal (McKinsey & Company, 2020).

De igual manera, los visitantes también esperan espacios agradables, seguros, limpios y modernos. Esto requiere un esfuerzo constante por parte del personal de servicios generales, que debe responder a altos estándares de presentación, confort e higiene, incluso en momentos de alta afluencia. La experiencia del cliente ahora depende también de cómo se sienten atendidos desde lo básico: baños limpios, señalización clara, zonas comunes bien mantenidas y respuestas rápidas ante incidentes (ICSC, 2020).

6. Marco de Referencia

Para efectos del presente documento, entender el significado de “Excelencia Operacional” es fundamental. Si analizamos las dos palabras por separado, la Real Academia Española define Excelencia como: “Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo”. (RAE, 2023). Mientras que Operación, la define como: “Preparado o listo para ser utilizado o entrar en acción” (RAE, 2023). La unión de estos dos conceptos se podría resumir como ejecutar con calidad.

Pero realmente, ¿Qué es la excelencia operacional? Durante este capítulo se desarrollará la literatura existente sobre el tema en cuestión.

a. La Excelencia Operacional

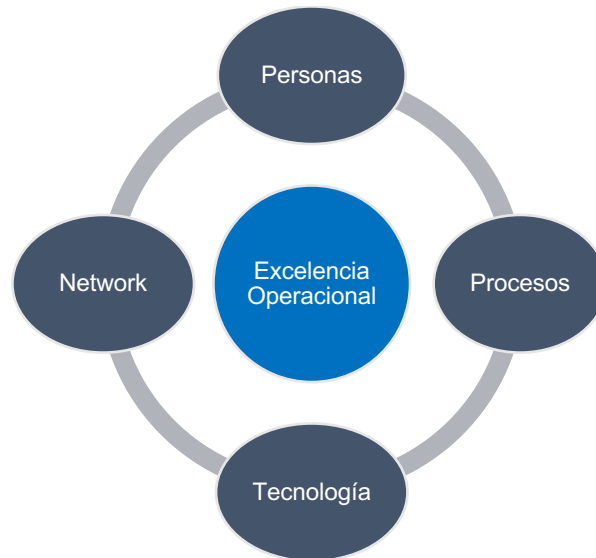
El concepto de excelencia operacional es un concepto relativamente antiguo. Su aparición data del año 1970 cuando Shiego Shingo identificó el impacto producido por las fallas que se originan tanto en los procesos como en los productos y servicios. Esta idea es la base de diversas teorías y metodologías de mejora. A lo largo del tiempo, han intentado definirla de muchas maneras, sin embargo, todas concuerdan con un punto en común y es que la excelencia operacional conduce a una mayor calidad, incremento en la productividad, tiempos de entrega exactos para los clientes y competitividad (Alcaide, 2016).

Amendola, (2013), la define como la búsqueda de modelos de negocio que mejoren continuamente la calidad de los productos y servicios, es decir, lograr la superioridad competitiva a través de cuatro factores claves que son el núcleo de la empresa representados en la figura 5, y de los cuales se desprenden los tres pilares de la excelencia operativa: 1). Planificación y control de la producción; 2). Procesos de

fabricación y; 3). Efectividad operativa de las personas, procesos y gestión de activos físicos.

Figura 5.

Núcleo de la excelencia operacional



Fuente: Adaptado de Amendola, (2013). Excelencia Operacional

Si aplicamos esta definición en las empresas excelentes, son aquellas que alcanzan excelentes resultados comparadas con empresas que son buenas en la misma industria, con similares condiciones y oportunidades. La excelencia operacional debe tratarse de diversas maneras, que adherida a diversos valores, debe lograr su continuidad en el largo plazo; a su vez, está estrechamente relacionada con decisiones estratégicas, servicio al clientes, calidad, cultura organizacional y responsabilidad empresarial en el ámbito social y medio ambiental (Ghicaianu, et al., 2015).

En resumen, podemos concluir que la excelencia operacional es el arte de hacer las cosas correctamente, tomando en cuenta los criterios de los diferentes actores que la componen, ejecutando de la mejor manera las estrategias definidas en la planeación

estratégica, y que se traduce en el desarrollo de actividades que mejoran los resultados de la organización. La clave para alcanzar este nivel está en las personas y como éstas se gestionan, entendiendo que más allá de la tecnología y los nuevos procesos, son los trabajadores más capacitados y con mayor conocimiento quienes aportan mayor capital a la organización (García, 2012).

6.2 Principales modelos de excelencia operacional

Existen diversidad de modelos y métodos que pueden usarse para mejorar la calidad, obtener mejores rendimientos, incrementar la productividad, así como mejorar la eficiencia de los procesos minimizando los desperdicios. Sin embargo, todos presentan una característica en particular y es ese conjunto de criterios, que al agruparse en áreas se convierten en la guía para la estructuración de un plan que, al ser aplicado por la empresa, los lleva al camino de la mejora continua en los procesos y por consiguiente de sus resultados (Aguilar, 2012).

Estos modelos se basan en sistemas de medición que sirven de guía a las empresas para obtener distintas certificaciones de calidad. Algunos han sido creados por organismos institucionales con el fin de sentar las bases para el logro de la calidad empresarial y la optimización de resultados. Anteriormente, la calidad se llevaba a través de inspecciones para controlar la conformidad de los productos o servicios. Con el pasar de los años, se han establecido diferentes controles desde el inicio hasta el fin del proceso, llegando hasta el aseguramiento y gestión de la calidad, integrando políticas, planificación y mejor continua (Aguilar, 2012).

Como producto de esta evolución, se crearon los principales y más utilizados modelos de experiencia, cada uno con propiedades distintivas, pero al final compartiendo un objetivo en común y es el de mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente

en los procesos operacionales. El resultado es puntualidad en la entrega del bien o servicio, mayor competitividad, así como el desarrollo del personal, constituyéndose este último como el activo más importante de cualquier organización (Tibaire, 2016). Es fundamental resaltar que estos modelos no son excluyentes y pueden combinarse o adaptarse según las necesidades y características específicas de cada organización.

6.3 Lean Manufacturing (Producción Ajustada)

La metodología Lean Manufacturing o manufactura esbelta, se puede describir como un proceso de mejora continua que se utiliza para identificar y eliminar los desperdicios y optimizar los procesos para lograr producción más eficiente. Esta eliminación de actividades se realiza a través de la participación activa de equipos de trabajo capacitados y organizados. Su potencial está en descubrir esas oportunidades de mejora que no saben que tienen las empresas (Socconini, 2018).

La metodología se presenta como un conjunto de técnicas desarrolladas por Toyota con el fin de mejorar y optimizar los procesos operativos sin distinción de empresa o tamaño. Estas técnicas incluye el Just In Time para reducir desperdicios de diferentes variables como el tiempo, inventarios, productos defectuosos, transporte, logística, equipos, incluso personas. Otras técnicas son el Kaizen (mejoramiento continuo) y el Poka-Yoke (a prueba de fallas) que se utilizan para optimizar todas las operaciones, disminuir desperdicios y como resultado, aumentar la productividad (Padilla, 2010).

Adicional a Toyota, los expertos en el tema identifican los principios en los que se fundamenta Lean como una manera de explicar el sistema. Estos principios se asocian desde el factor humano, en el ser y en el hacer. Los más comunes son (Alcaide, 2016):

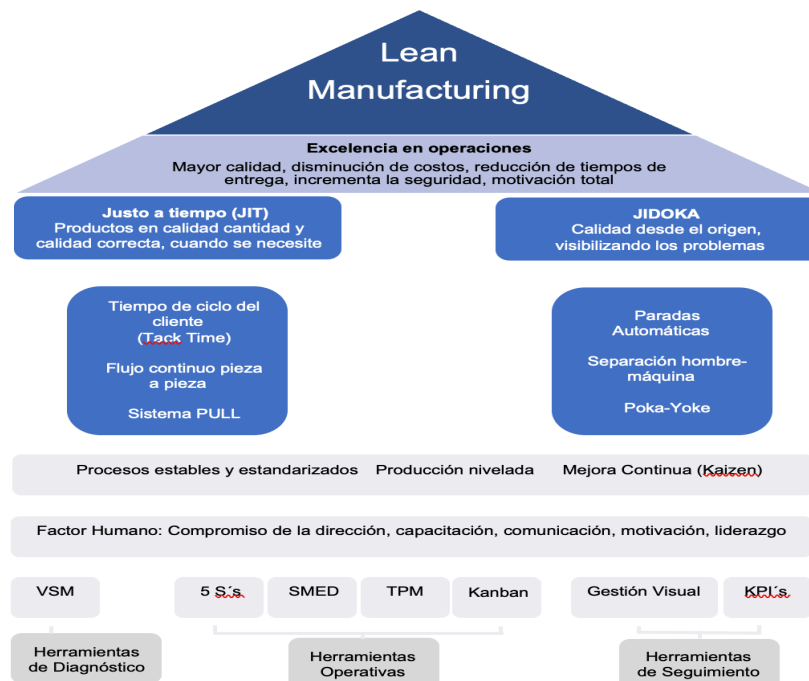
1. Eliminar desperdicios para brindar al cliente lo realmente valioso para él.

2. Identificar en el mapa de corriente de valor, todas las actividades que no aporten valor al cliente.
3. Alcanzar un continuo movimiento del producto a través del mapa de corriente de valor.
4. Producir únicamente lo que se necesita (sistema PULL), permitiendo que el cliente sea el que dispare la producción, para evitar inventarios innecesarios.
5. Trabajar continuamente para conseguir periodos de producción más cortos, alcanzando niveles de producción deseados en calidad y cantidad.

Tradicionalmente se ha utilizado la estructura del sistema de Toyota para ver claramente la filosofía de Lean y sus diferentes técnicas. Se gráfica como una casa porque muestra como a través de cimientos y columnas su sistema es fuerte, y que solo una parte que se encuentre mal podría debilitarlo, como puede verse en la figura 6.

Figura 6.

Casa del sistema de producción Toyota



Fuente: Lean Manufacturing (adaptación de Hernández y Vizán, 2013)

La aplicación de LEAN involucra un cambio en la cultura de la organización en donde todo el personal debe identificarse con su filosofía y hacer mejoras en su proceso para que esta mejora continua sea sostenible. Sus diversas técnicas y herramientas cada vez son más adoptadas en diferentes organizaciones de diferentes sectores por los beneficios que trae en la mejora de la productividad. Lo importante es tener claridad de los factores de éxito y los posibles inconvenientes que se puedan presentar durante su implementación (Rojas y Gisbert, 2017).

6.4 Modelo EFQM

El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es uno de los marcos más reconocidos para evaluar y mejorar la Excelencia Operacional. Este modelo, al igual que Lean, está conformado por un conjunto de factores que, al relacionarse entre sí, detallan lo que es una organización excelente en teoría, y que está preparada para lograr y mantener los mejores resultados (Fernández, 2002).

La nueva versión del modelo se centra en nueve retos claramente definidos, que incluyen la reducción de recursos, entornos mucho más complejos, usuarios más exigentes, nuevos competidores más ágiles, aparición de tecnologías más productivas, evolución acelerada de la economía, variaciones en los requisitos de experiencia de los empleados, disminución de los impactos negativos en el entorno, unificación en la sociedad para potenciar su desarrollo, crecimiento de la economía digital, nuevas formas de trabajo, entre otras (Nicolas y Castillo, 2020).

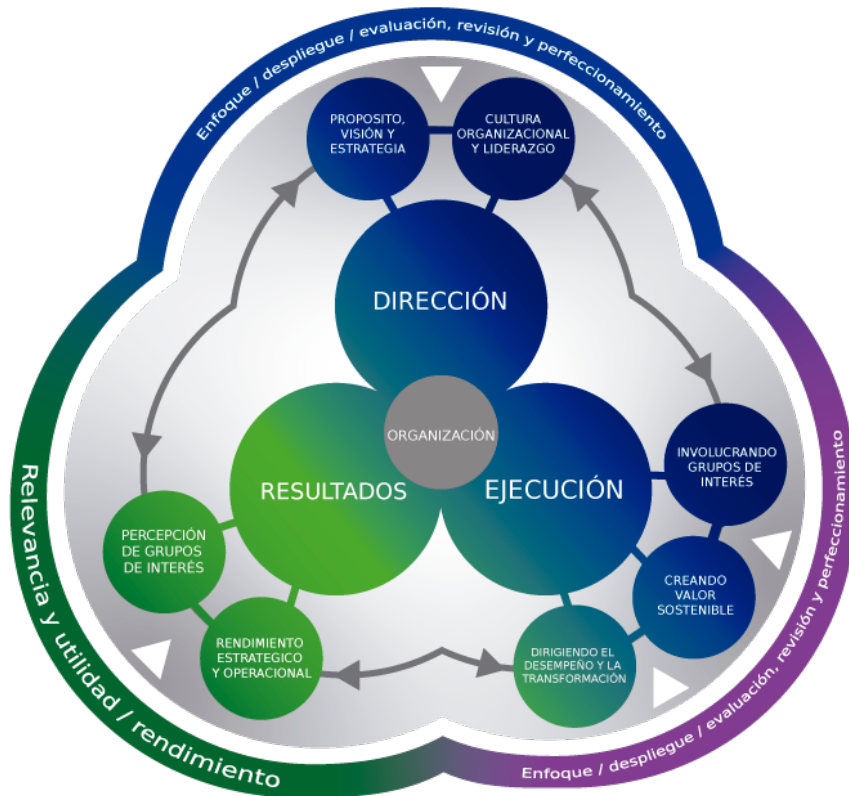
Por todo lo anterior, como lo muestra la figura 7, el modelo se ha transformado para adaptarse a esta nueva realidad, sin perder las características de utilidad, agilidad y resolución, capaz de responder a cualquier cambio y proceso de transformación, rediseñándose desde cero apoyada en estos conceptos claves:

1. *Coherencia con el propósito*: el modelo gira en torno al propósito de la organización, por qué y para qué fue creada.
2. *Sencillez*: el lenguaje es más sencillo para comprender, mucho más evidente en su lógica, y explica la gestión en tres pilares claves: dirección, ejecución y resultados.
3. *Orientación a futuro*: es eficaz para que las organizaciones no pierdan el enfoque e introduzcan sus estrategias a medio y largo plazo, teniendo como pilar la sostenibilidad en sus tres niveles: económico, social y ambiental.
4. *Puesta en valor del Ecosistema*: entendiendo que cada organización hace parte de un ecosistema en el que prevalece la cultura basada en co-creación y no en competición, el modelo ayuda para que puedan comprender ese ecosistema, abarcar todos los elementos para su transformación y por último garantizar su éxito.
5. *Centrado en los Grupos de Interés*: los grupos de interés son el centro del modelo, incluye conceptos como la gestión metódica de los modelos de relación con cada uno de ellos, focalizar la generación de valor sostenible, o la introducción de herramientas para gestionar la experiencia.
6. *Utilidad para la gestión*: se convierte en un recurso que apoya a los directivos para iniciar procesos de transformación más ágiles en la adaptación al cambio, incrementando su competitividad, y gestionando de una manera más innovadora, responsable y sostenible.
7. *Liderazgo y Cultura de Excelencia*: deja atrás el modelo clásico de liderazgo jerárquico, convirtiéndolo en liderazgo organizativo, en el que todos contribuyen, indiferente de su posición dentro de la organización para que trabajen en pro del propósito mayor.
8. *Modelos Predictivos*: brinda una base duradera para la introducción de herramientas predictivas como el BigData, IA, IoT, Machine Learning, entre otras, que muestren

escenarios futuros para que la organización se pueda adelantar antes los cambios y gestionen sus riesgos para asegurar la continuidad de su negocio y su propósito.

Figura 7.

Modelo EFQM de Excelencia 2020



Fuente: Modelo EFQM 2020 (<https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> consultado 15/09/2024)

Con esta nueva versión, el modelo brinda la oportunidad de conocer mejor el funcionamiento del ecosistema en que se desenvuelve cada organización y sus personas, para diseñar un sistema lógico que incremente la motivación y experiencias positivas de todos los grupos de interés, asegurando con esto el compromiso hacia el logro del propósito común.

6.5 Total Quality Management (TQM) (Gestión de la Calidad Total)

El TQM también es reconocido como una visión gerencial usada para conseguir el éxito en un largo plazo por medio de la satisfacción del cliente, haciendo participe a todas las personas de la organización involucrados en la mejora continua. Así mismo, permite que las empresas mejoren su competitividad y efectividad orientando sus esfuerzos en mitigar los problemas. Este modelo se fundamenta en cuatro principios básicos: 1. Enfoque en cliente y accionistas, 2. Compromiso de todo el personal de la organización y trabajo en equipo, 3. Mejora continua de los procesos y productos y 4. Autoevaluación, aprendizaje y liderazgo de la alta dirección (Smith, 2016).

A su vez, el modelo TQM admite 6 procesos con diferentes componentes (Espinoza y González, 2006):

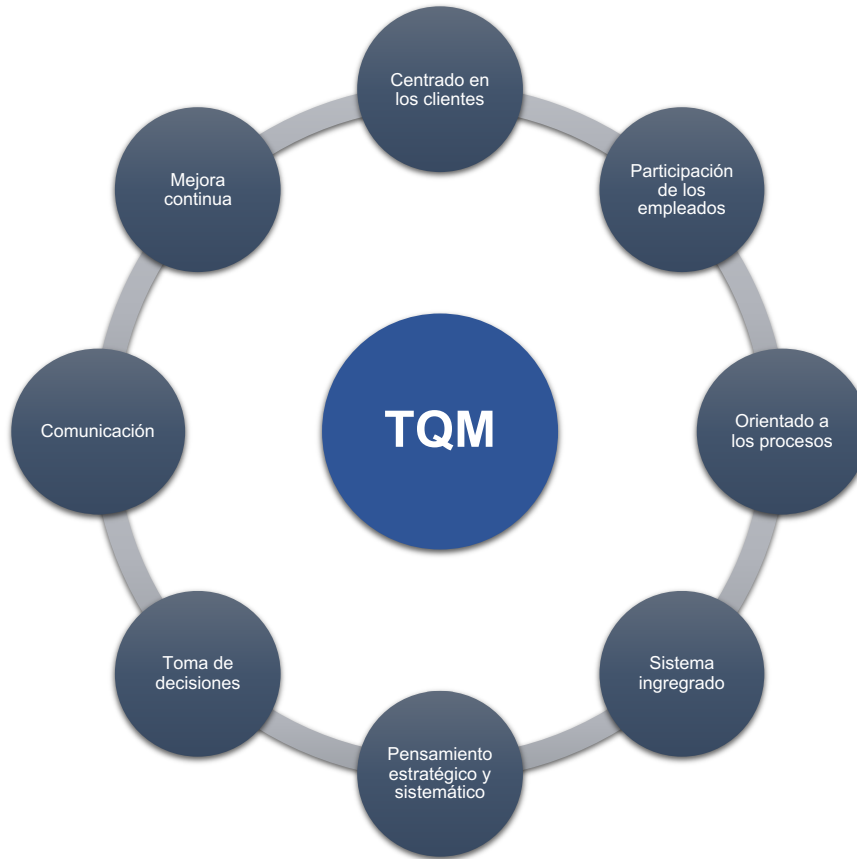
1. Proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total. Sustentado en cuatro pilares: 1. Principios básicos para alcanzar la calidad total; 2. Modalidades de mejoramiento; 3. Ciclo de control para el mejoramiento; y 4. Actividades para empezar un proceso hacia la calidad total.
2. El Liderazgo para la Calidad. El Líder es el elemento clave para garantizar el proceso de implementación de calidad total.
3. Cultura Organizacional para la Calidad.
4. Desarrollo de Personal. Desde cuatro etapas, selección e inducción, formación, creación de un ambiente adecuado y actividades para crear motivación y compromiso.
5. Participación del Personal y Trabajo en Equipo.
6. Enfoque a los clientes. Con políticas claras y específicas sobre la visión del cliente, identificación y segmentación de clientes y la voz de los clientes.

Como lo muestra la figura 8, el modelo se basa en ocho (8) principios que facilitan a la organización su entendimiento e implementación: (Rebellón, 2023)

1. Centrado en los clientes: son la razón del negocio.
2. Participación de los empleados: no se centra en un área en particular, requiere de la participación de todos
3. Orientado a los procesos: procesos en funciones de los clientes tanto internos como externos.
4. Sistema integrado: procesos alineados a los objetivos de la empresa.
5. Pensamiento estratégico y sistemático: centrado en la visión, la misión y los objetivos de la organización.
6. Toma de decisiones basada en hechos: decisiones soportadas en datos y análisis estadísticos
7. Comunicación: comunicación asertiva realizada con estrategia y actualizada permanentemente.
8. Mejora continua: orientado a la mejora constante y sin fin para lograr mayor competitividad.

Figura 8.

Modelo Total Quality Management (TQM)



Fuente: Adaptado de Rebellon, 2023

6.6 Modelo Malcolm Baldrige

Este modelo fue desarrollado en la década de los 80's por el gobierno de los Estados Unidos. Su objetivo principal es promover la gestión de la calidad en las organizaciones otorgándole mayor relevancia al enfoque en el cliente y su satisfacción. El modelo determina que todos los líderes de la organización deben estar encaminados a los clientes y a la dirección estratégica, para que pueda tomar decisiones sobre el desempeño basados en los resultados. Estos indicadores de desempeño así como el conocimiento de la organización se convierten en la base para desarrollar las estrategias, las cuales deben estar relacionadas con la distribución de los recursos y los procesos

clave. Esto permitirá mejorar el desempeño general de la organización así como la satisfacción de los clientes y los diferentes grupos de interés (Torres et al., 2013).

El modelo tiene como base la mejora en siete conceptos fundamentales para incrementar la productividad de las organizaciones en tres aspectos: 1. Mejorar las practicas del desempeño, capacidades y resultados, 2. Simplificar la comunicación y brindar información de mejores prácticas en cualquier tipo de organización, y 3. Ser una herramienta para el entendimiento y gestión del desempeño y orientar la planificación de la organización (Rebellón, 2023).

La figura 9 muestra la conexión entre los siete conceptos que miden la excelencia en la gestión de una empresa:

1. Liderazgo: evalúa la manera en que los líderes dirigen y hacen sostenible a la organización.
2. Planificación Estratégica: analiza la forma como se desarrollan e implementan estrategias efectivas para alcanzar los objetivos y adaptarse a los diferentes cambios.
3. Enfoque al cliente y mercado: indaga como la empresa cumple con las necesidades y expectativas de los clientes, así como su satisfacción final. También evalúa las estrategias de expansión y la sostenibilidad.
4. Información y Análisis: examina cómo la empresa compila, analiza y usa los datos para tomar decisiones y mejorar su desempeño.
5. Enfoque en recursos humanos: evalúa la manera de la empresa para gestionar y desarrollar al personal, generando un ambiente de trabajar motivador e inclusivo.
6. Gestión de procesos: Indaga cómo la empresa diseña, gestiona y mejora los procesos para obtener resultados eficientes y sólidos.
7. Resultados del negocio: examina los resultados en el desempeño de la organización, la

satisfacción del cliente, el impacto en la sociedad y la mejora continua, siendo este criterio el que tiene mayor peso dentro del modelo.

Figura 9.

Modelo Malcom Baldrige



Fuente: Adaptado de Torres et al., 2013.




Los anteriores conceptos fueron creados para lograr tres objetivos específicos: 1. Agregar valor siempre en pro de la mejora hacia los consumidores y grupos de interés contribuyendo en la sostenibilidad de la empresa, 2. Mejorar las capacidades y eficacia general de la organización y 3. Continuo aprendizaje personal y organizativo (Rebellón, 2023). La aplicación de estos criterios, llamados Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, mejoran las relaciones de los empleados, que se traduce también en una mayor productividad, incremento en la satisfacción del cliente, crecimiento en la participación del mercado y mayor rentabilidad (Torres et al., 2013).









6.7. Conclusión sobre los modelos de excelencia





En resumen, cada modelo posee diferentes alcances y características y la selección de cualquiera de ellos depende de los objetivos de la empresa y las metas que quieran alcanzar. Todos se centran en el análisis de la operación de la organización y siguen una estrategia de implementación que les permita enfrentar los efectos del cambio para alcanzar un estado futuro deseado. La aplicación de un modelo o la combinación de varios, maximizan los resultados de la organización haciéndola más competitiva, eficiente y estandarizada en sus procesos. En la tabla 1 se puede visualizar las principales características de los modelos, así como su estrategia de enfoque. Se incluyen Six Sigma y TOC (Teoría de las restricciones) como modelos de referencia, sin embargo, no se profundizan dentro del marco debido a su alcance, el cual está más enfocado en la mejora de los procesos sin profundizar en el nivel estratégico el cual es clave para la aplicación del modelo de excelencia.

Tabla 1.

Matriz comparativa de los modelos

Modelo	Nivel			Procesos claves	Características principales
	Estratégico o (empresa, alta dirección)	Táctico (unidad de negocio o departamento)	Operacional (planta, proceso)		
LEAN				Centrado en todos los procesos de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocado al largo plazo 2. Su objetivo principal es eliminar los desperdicios para crear valor 3. Desarrolla relaciones de colaboración 4. Promueve la cultura de aprendizaje continua

					5. Desarrolla empresas flexibles y eficientes
EFQM				Centrado en todos los procesos de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsa la excelencia de las organizaciones 2. Centrado en 9 criterios claramente definidos 3. Establece su propio modelo hacia la excelencia 4. Es una guía para que las organizaciones puedan analizar sus procesos 5. Modelo de autoevaluación 6. El liderazgo es la garantía del éxito
TQM				Centrado en los procesos de negocio y de producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se centra en la satisfacción del cliente 2. Se basa en la mejora continua de la calidad 3. Asegura la participación de todos los líderes 4. Promueve vínculos fuertes entre clientes y proveedores 5. Fomenta la capacitación al personal y el empoderamiento
Modelo Malcolm Baldrige				Centrado en el enfoque de mejora continua y sostenible que promueve la innovación y la excelencia en todas las áreas de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Planificación estratégica 3. Orientación al cliente y al mercado 4. Información y análisis 5. Orientación a los recursos humanos 6. Gestión de los procesos 7. Resultados del negocio

<p>Six Sigma</p>				<p>Centrado en los procesos de negocio (como prioridad) y de producción</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura enfocada al cliente 2. Enfocada en reducir cualquier fuente de variación 3. Visión hacia la mejora de los procesos 4. Se basa en datos 5. Fomenta el trabajo en equipo
<p>TOC (Teoría de las Restricciones)</p>				<p>Centrado en los procesos de producción y parcialmente en los de la unidad de negocio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basado en la mejora del flujo de trabajo en el sistema productivo 2. Se centra en maximizar el rendimiento y mejorar la utilidad 3. Protege las líneas de producción frente a los cuellos de botella 4. Ayuda para que el personal aprenda mejor y en menor tiempo 5. Se enfoca en la parte más débil del proceso que pueda ocasionar retrasos e ineficiencias

Fuente: Elaboración propia

7. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación dicta el plan general sobre el cual se responderá a la pregunta de investigación planteada: ¿Es posible optimizar los costos de operación del proceso de Servicios Generales a través de un modelo de excelencia diseñado a la medida de las necesidades del grupo empresarial Parque Arauco? De igual manera, describe los métodos que se utilizarán para recolectar y analizar las variables medibles, así como las posibles limitaciones que podrían afectar la recolección de la información y control de esos posibles errores.

a. Tipo de investigación

De acuerdo al enfoque teórico del presente trabajo, se define que la investigación es de tipo aplicada, pues es utilizada para mejorar la eficiencia y calidad de los procesos, como es el de servicios generales en el caso de estudio, además de responder la pregunta planteada para resolver el problema planteado. De igual manera, por su grado de profundidad es de tipo descriptiva, porque busca definir el estado actual de las variables, proporcionando una imagen clara y detallada de los fenómenos y comportamientos observados.

Se complementa con una investigación de tipo deductivo para extraer conclusiones válidas y rigurosas a partir de la verificación de la información incluida en el marco teórico y de tipo transversal, para capturar la opinión del personal (hombres y mujeres) que ejecutan las actividades de servicios generales en el centro comercial Parque La Colina y las mejoras que, desde su punto de vista, podrían realizarse al proceso. Para obtener la información, se aplicará la encuesta como instrumento de recolección, la cual es validada por expertos a través del método V de Aiken el cual permite verificar que los ítems

incluidos en el cuestionario, cubran todos los atributos relevantes de las variables que se van a medir. Los resultados de las dos herramientas serán comparados para realizar el análisis final de la investigación.

b. Análisis externo

El análisis externo para el presente trabajo de investigación se desarrollará a través de dos modelos para describir el macro entorno y el meso entorno. El primero es el análisis PESTEL, como fuente primaria para indagar sobre las principales variables en las cuales se desenvuelve la empresa en su entorno. El segundo son las cinco fuerzas de PORTER, para analizar y comprender como este entorno influye en el grado de competencia de la empresa en el sector.

c. Macro entorno²: Análisis PESTEL

En el análisis PESTEL, se describirá el contexto o entorno de la empresa por medio de la observación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Sin embargo, es importante aclarar que dicho análisis podría limitarse solo a los cuatro primeros factores, debido a que no siempre aplican los temas ambientales o legales.

Como lo muestra la figura 10, el PEST o PESTEL permite desarrollar un análisis estratégico que establezca el entorno actual en el cual se envuelve la empresa, siendo la entrada de nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis o para mitigar los posibles riesgos. Es una herramienta muy sencilla de aplicar ya que es fácil de entender, se puede complementar con otras herramientas con la matriz DOFA o las 5 fuerzas de Porter y se puede utilizar en cualquier tipo de empresa. Es por esta razón, que es una de las herramientas más usadas por las organizaciones, incluso

2:

Macro entorno: Conjunto de factores externos que afectan indirectamente a una organización y que existen independientemente de su actividad comercial(Economipedia,2024)

es un requisito para la norma ISO 9000, porque evidencia el cumplimiento de comprensión del contexto de la organización (Betancourt, 2018).

Figura 10.

Análisis Estratégico PESTEL



Fuente: adaptado de Betancourt, 2018

d. Meso entorno³: Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter ayudan en la maximización de recursos para superar a la competencia. Este análisis se realiza mediante una herramienta que permite identificar y entender aquellos factores que influyen en la rentabilidad de la empresa en el mercado y su grado de competencia en el entorno global, es así como se sabe en dónde está posicionada en el momento. La figura 11 representa cada una de las fuerzas y como al realizar un análisis de la empresa desde todos los niveles, se pueden identificar nuevas amenazas para diseñar estrategias y generar un número infinito de oportunidades, además de dar soporte a todas las áreas de la organización (Torres, 2019)

3

Meso entorno: ámbito que incluye cadenas productivas, stakeholders, asociatividad empresarial, comunicación e información, innovación y conocimiento, y gestión ambiental. (Universidad EAN,2019)

Figura 11.

Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: adaptado de Torres, 2019.

e. Análisis interno

Como se mencionó anteriormente, el análisis interno se realizará a través de una encuesta diseñada exclusivamente para la presente investigación. La encuesta se realizará de manera personalizada y contará con preguntas cerradas y de selección múltiple con única respuesta, para establecer estadísticas y medias de percepción y diseñada con una escala de Likert, de 1 a 5 en donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo. Esta escala nos permitirá medir diferentes opiniones del personal sobre el proceso de servicios generales y sugerencias de mejora para el proceso. Con esto la empresa podrá manejar datos estadísticos, tomar decisiones basadas en los datos, conocer el desempeño de los proveedores, buscar la mejora continua y mejorar la experiencia de los visitantes.

f. Población

La recolección de la información se realizará por medio de un instrumento que es la encuesta, en ésta se recopilaría la información necesaria para el estudio; se realizará a través de un muestreo intencional no probabilístico donde se encuestarán las personas de la organización que forman parte del proceso de servicios generales como lo son limpieza, mantenimiento y algunos miembros del personal administrativo de la empresa con el fin de identificar las perspectivas que se tienen dependiendo del rol y el área a los que pertenecen, para este caso se tendrán en cuenta las áreas de limpieza y mantenimiento que en total suman aproximadamente 68 personas y cargos administrativos que están relacionados directamente con el funcionamiento y administración de estas operaciones.

g. Muestra

El tipo de muestra que se va a utilizar es por conveniencia y perfilación, las personas seleccionadas para la encuesta son personas que están directamente ligadas tanto al proceso operativo como administrativo, para ello se entrevistarán 40 personas las cuales están presentes en el proceso de mantenimiento y limpieza del centro comercial, entre ellos se encuestarán 30 operarios directos del proceso de limpieza, 5 operarios del área de mantenimiento que estén vinculadas con actividades de limpieza y 5 personas de las áreas administrativas, la finalidad de hacer esta perfilación es poder tener una visión más amplia desde las personas que están directamente vinculadas al proceso, hasta la parte administrativa de donde salen las directrices del manejo de las áreas de mantenimiento y limpieza.

h. Ficha Técnica

A continuación, se muestra una ficha técnica en donde se describen todos los datos de la muestra y población a la cual se le será realizada la encuesta, en esta se reflejaran los datos de su aplicación, cargos de las personas que serán entrevistados y los demás datos relevantes sobre la encuesta.

Tabla 2.

Ficha Técnica de la encuesta

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	De Julio a agosto del 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia.
Perfil de la persona entrevistada	Operarios de mantenimiento: 5 personas. Operarios de limpieza: 30 personas. Subgerente de operaciones: 1 persona. Coordinador excelencia operacional: 1 persona. Center mánager Parque la colina: 1 persona. Jefe de operaciones: 1 persona. Coordinador de operaciones división Colombia: 1 persona.
Población	68 personas que componen las áreas de mantenimiento y limpieza y 11 personas del área administrativa involucradas en la operación del centro comercial.
Muestra	40 personas
Medio de recolección	Encuesta digital

Fuente: elaboración propia

i. Identificación de las variables

Para la aplicación de la encuesta se realizó la selección de ocho variables de gran importancia en la investigación y para la organización:

Tabla 3.

Identificación de variables.

Variable	Descripción
Excelencia Operacional	Hace referencia a modelos que mejoran continuamente la calidad de los productos y servicios en la organización, su objetivo es que a través de diferentes metodologías se logre una mayor competitividad frente a los competidores.
Calidad	Es la capacidad de una organización de satisfacer de la mejor forma las especificaciones y requisitos propuestos con el fin de brindar la mejor experiencia al cliente
Mejora Continua	Se refiere a la búsqueda de oportunidades, mejoras y ajustes en los procesos de la organización y en los servicios ofrecidos por la misma. Para su adecuación se requieren pequeños cambios que van complementando un proceso mucho más grande.
Eliminación de Desperdicios	Está relacionado con un conjunto de técnicas que buscan la eficiencia en los procesos por medio de la eliminación de desperdicios para optimizar los procesos. Entiéndase "desperdicio" como esas actividades o acciones que son innecesarias o sustituibles dentro de una operación.
Optimización de Procesos	Se refiere a la capacidad de poder realizar las actividades de una forma más eficiente, para lograr su objetivo se requiere la identificación de los aspectos a mejorar y gestionarlos para que sean mejores en términos productivos y así cumplir con los objetivos de la organización, entregar mejor servicio al cliente y siendo mejores en la creación de productos.
Habilidades Blandas	Habilidades sociales y emocionales que permiten a las personas interactuar con los demás.
Cultura Organizacional	Conjunto de valores y normas por los que se rige una empresa; es bajo estos parámetros que la organización funciona y sus colaboradores también.
Enfoque en el Cliente	Hace referencia a las acciones que la organización está realizando en todas sus áreas para crear unas bases las cuales permitan comprender las necesidades del cliente y poder ser cumplidas de una manera satisfactoria.

Fuente: elaboración propia

j. Instrumento de medición

Como lo hemos mencionado en el numeral 7.5 Análisis Interno, se seleccionó la encuesta como instrumento para la recolección de la información. Se utilizó la escala multi-ítems de Likert para medir simultáneamente las variables descritas anteriormente, a través de una escala graduada en 5 categorías donde 5 es Totalmente de acuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo, con el fin de permitir al entrevistado seleccionar una opción central en la que pueda mostrarse indiferente ante la pregunta realizada. Las preguntas son cerradas con opciones de respuesta previamente delimitadas en las que el participante elige la opción más adecuada a su respuesta, facilitando el análisis de la información.

El cuestionario está dividido por ocho apartados, encabezado por una sección de información general del encuestado con el fin de obtener datos demográficos y perfiles de los participantes. Cada apartado hace referencia a las diferentes variables que serán analizadas, y a su vez, cada una de ellas está compuesto por cinco (5) afirmaciones, para un total de 40 ítems a evaluar, como se muestra en el Anexo 1. Instrumento de medición. Las variables y componentes a medir son las siguientes:

1. Calidad: cumplimiento de estándares, controles en el proceso, implementación de acciones correctivas, consistencia y confiabilidad del proceso, esfuerzo continuo por mejorar la calidad
2. Mejora continua: iniciativas de mejora continua, seguimiento y planificación, asignación de recursos para la mejora continua, efectividad de las iniciativas de mejora continua.
3. Eliminación de desperdicios: análisis para la identificación y reducción de riesgos de desperdicios, aplicación de medidas para eliminar desperdicios, monitoreo constante

de los niveles de desperdicio, implementación de tecnología o metodologías para eliminar los desperdicios, mejora en la eficiencia del proceso de servicios generales

4. Optimización de procesos: optimización del proceso para cumplimiento de objetivos, evaluación de procesos, identificación de oportunidades de optimización, asignación de recursos para optimización de procesos, impacto de las mejoras de los procesos
5. Habilidades blandas: liderazgo efectivo, comunicación abierta y efectiva, trabajo en equipo y colaboración en los procesos, desarrollo de habilidades blandas
6. Cultura organizacional: fomento de la innovación y de la mejora continua, valores y principios organizacionales, ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, liderazgo con ejemplo, influencia de la cultura organizacional en la eficacia del proceso.
7. Enfoque al cliente: satisfacción del cliente como prioridad, recopilación de retroalimentación por parte del cliente, decisiones y acciones enfocadas a satisfacer la necesidad del cliente, proceso de servicios generales diseñado de acuerdo con las expectativas y requerimientos del cliente.
8. Excelencia operacional: significado, impacto del proceso de servicios generales, adherencia a mejores prácticas, contribución personal para el logro de la excelencia operacional

Sobre la última variable, Excelencia operacional se incluye en el cuestionario su significado y lo que se espera lograr una vez se ha implementado, esto con el fin de aclarar al encuestado cualquier duda que pueda tener respecto al termino y el impacto que tiene su participación dentro del proceso para alcanzarla.

k. Validación del instrumento de medición.

El instrumento de medición se validó mediante el modelo de coeficiente de V de Aiken a través de la selección de un grupo de expertos (jueces) compuesto por los profesores

Nelson Antonio Moreno Monsalve, Jaime Enrique Molina León y Luz Maribel Guevara Ortega de la Universidad EAN, y por parte de Parque Arauco Diana Sierra Vallejo Coordinadora de Excelencia Operacional y Felipe Rodríguez Ramos Subgerente de Operaciones, quienes revisaron el contenido de la encuesta y dieron una puntuación a cada pregunta de, 1 si están totalmente de acuerdo o "0" si están totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia, con el fin de determinar si el instrumento cumple con el objetivo de medir lo que se espera, si las preguntas son claras y si guardan relación con las variables del proyecto. Cuanto más se acerque a 1 significa que tendrá mayor validez de contenido y por consiguiente es indicador de total acuerdo entre los expertos, respecto a la máxima calificación que puede recibir cada pregunta.

En la tabla 4 se evidencian los resultados obtenidos por las validaciones realizadas por las personas que fueron seleccionadas y aportaron sus conclusiones y recomendaciones sobre el instrumento.

Tabla 4.

Tabla de validación instrumento V de Aiken

Pregunta	calificación	Pregunta	calificación
1,1	0,87	5,1	0,67
1,2	1,00	5,2	1,00
1,3	0,93	5,3	1,00
1,4	0,53	5,4	0,67
1,5	0,93	5,5	1,00
2,1	1,00	6,1	0,73
2,2	0,87	6,2	1,00
2,3	0,93	6,3	0,80
2,4	0,80	6,4	0,93

Pregunta	calificación	Pregunta	calificación
2,5	1,00	6,5	0,73
3,1	0,67	7,1	1,00
3,2	0,93	7,2	1,00
3,3	1,00	7,3	1,00
3,4	0,87	7,4	1,00
3,5	0,53	7,5	0,80
4,1	1,00	8,1	0,87
4,2	0,93	8,2	1,00
4,3	0,87	8,3	1,00
4,4	0,93	8,4	0,80
4,5	0,93	8,5	1,00

Fuente: elaboración propia

En total se aceptaron 24 preguntas con una calificación de 1.0, la pregunta 1.1 y 4.5 tuvieron una calificación entre 0,89 y 0,99 lo que indica que la pregunta debe ser modificada y finalmente las preguntas 1.4, 2.2, 2.4, 3.1, 3.4, 3.5, 4.3, 5.1, 5.4, 6.1, 6.3, 6.5, 7.5 y 8.4 fueron eliminadas y cambiadas dado a que sus calificaciones fueron menores a 0.89, se cambió el orden de las variables dejando de ultimo la variable excelencia operacional y se adiciono un texto introductorio para dar mayor claridad sobre el tema a los encuestados. El instrumento se presenta en el Anexo 1.

8. Diagnóstico Organizacional

La primera parte del diagnóstico está enmarcada por el análisis interno de la organización, donde se aplicaron las metodologías PESTEL y las Cinco fuerzas de Porter para describir el macro entorno y el meso entorno donde se desenvuelve la organización y como el entorno lo afecta en su competitividad. A continuación se presenta el desempeño económico de la organización, destacando los principales indicadores económicos, y finalmente, se realiza una descripción del modelo de excelencia operacional implementado por la empresa, como opera en la actualidad, los logros obtenidos y las oportunidades de mejora.

a. Análisis PESTEL de la organización

La excelencia operacional es una visión estratégica que busca optimizar procesos, recursos y capacidades en las organizaciones para lograr un desempeño sostenible en el tiempo y destacado. En el caso de Parque Arauco, el análisis PESTEL permite identificar cómo los factores macro ambientales afectan la calidad y eficiencia de los servicios generales, clave para garantizar un entorno atractivo y funcional.

Tabla 5.

Análisis PESTEL

Dimensión	Factores Clave	Impacto en la Excelencia Operacional
Político	-Políticas comerciales internacionales.	Permite mejorar la planificación operativa, garantiza el cumplimiento normativo, promueve un entorno seguro y fortalece la reputación del centro comercial ante autoridades y comunidad.
	- Apoyo gubernamental para la sostenibilidad.	
	- Políticas gubernamentales que puedan afectar procesos con terceros o contrataciones.	

	- Relaciones entre la organización y comunidad donde opera la empresa.	
Económico	- Inflación y devaluación afectan el costo de servicios tercerizados y suministros.	Impulsar la eficiencia operativa mediante el control de costos, con productos multifuncionales, la implementación de soluciones tecnológicas como IoT y robots de limpieza y la adaptación a una demanda cambiante de los consumidores
	- Aumento en la demanda de centros comerciales como espacios de experiencia.	
	- Dinamismo económico en la zona norte de Bogotá.	
Social	- Mayor conciencia de higiene post-COVID-19.	Obliga al centro comercial a mejorar continuamente los servicios, la experiencia del cliente y el clima laboral, para fortalecer la fidelización y la percepción positiva de los clientes hacia el mall.
	- Expectativas de espacios limpios, seguros y sostenibles.	
	- Valoración de prácticas inclusivas en la contratación de personal.	
	- Diversidad y equidad	
Tecnológico	- Robots de limpieza y mantenimiento predictivo.	Implementar tecnologías avanzadas para aumentar la eficiencia y reducir costos operativos, permitiendo una gestión moderna, segura y sostenible del centro comercial.
	- Software de monitoreo y gestión de servicios.	
	- Sistemas inteligentes de ahorro energético.	
	- Ciberseguridad de operaciones y datos	
Ecológico	- Mayor presión por adoptar prácticas sostenibles.	Favorece la diferenciación del centro comercial mediante una operación verde y responsable, valorada por clientes y marcas aliadas.
	- Requerimientos distritales sobre manejo de residuos y ahorro energético	
	- Obtención de certificaciones ambientales como LEED e Icontec 14001.	
Legal	- Cumplimiento de normas de salud y seguridad ocupacional.	Reduce riesgos legales, mejora la estabilidad operativa y contribuye a un ambiente de trabajo seguro y conforme a la ley.
	- Regulaciones laborales (salarios mínimos, beneficios).	
	- Requisitos de contratación para servicios tercerizados.	
	- Regulaciones de comercio y protección al consumidor.	

El análisis PESTEL destaca la importancia de alinear la operación del centro comercial con los factores externos para garantizar la excelencia operacional. La clave está en invertir en sostenibilidad, tecnología y talento humano, al mismo tiempo en que se responde de manera proactiva a los cambios del entorno. Esto le permitirá a Parque Las Colina competir y liderar en un mercado cada vez más dinámico y exigente como es el de los centros comerciales.

b. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Este modelo analiza el entorno competitivo en el que opera el centro comercial Parque La Colina, evaluando los factores que pueden afectar la rentabilidad y sostenibilidad de su operación. Al enfocarlo en la excelencia operacional de los servicios generales, se identifican las dinámicas clave que inciden en la calidad, eficiencia y diferenciación del centro comercial.

Tabla 6.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Factores Clave	Impacto en la Excelencia Operacional
1. Poder de negociación de los clientes	- Exigencia de experiencias personalizadas.	Parque La Colina debe mantener estándares sobresalientes en servicios generales, invertir en innovación tecnológica y ofrecer experiencias diferenciadoras para cumplir con las crecientes expectativas del público bogotano.
	- Preferencia por sostenibilidad.	
	- Alta demanda de ambientes limpios y seguros.	
	- Expectativas crecientes de sostenibilidad y experiencias personalizadas.	
2. Poder de negociación de los proveedores	- Dependencia de arrendatarios clave.	Se requiere una gestión eficiente de contratos, diversificación de proveedores, negociación constante y
	- Incremento en costos operativos.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta limitada en servicios especializados. - Empresas especializadas en limpieza y mantenimiento. - Dependencia de productos y equipos específicos (productos ecológicos). 	evaluación de desempeño para mantener la calidad sin aumentar los costos operativos.
3. Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos formatos comerciales y de entretenimiento en Bogotá. - Aparición de centros comerciales más especializados o experienciales. - Digitalización del comercio minorista. 	Obliga a Parque La Colina a innovar en servicios generales, integrar nuevas tecnologías (automatización, mantenimiento predictivo) y mantener su reputación como un referente de calidad.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Comercio electrónico y plataformas de entrega inmediata. - Cambios en hábitos de consumo hacia lo digital. 	El centro comercial debe ofrecer más que compras: una experiencia completa con espacios seguros, eventos, tecnología y sostenibilidad como diferenciadores. Los servicios generales deben soportar esta propuesta integral sin interrupciones.
5. Rivalidad entre competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia directa con otros centros comerciales como Titán Plaza, Unicentro y Santafé - Comparación constante por parte de clientes y marcas. - Alta presión para ofrecer servicios operativos eficientes y visibles. 	La excelencia operacional se vuelve un factor clave de diferenciación. Parque La Colina debe sostener su posicionamiento mediante eficiencia, innovación continua, y la mejor experiencia para marcas y visitantes.

Fuente: Elaboración propia

En el entorno competitivo de los centros comerciales en Bogotá, Parque La Colina debe mantener una operación sobresaliente y orientada al cliente, donde la sostenibilidad, la tecnología y la gestión inteligente de proveedores marcan la diferencia. La excelencia operacional en servicios generales no solo respalda la experiencia del

visitante, sino que se convierte en una ventaja estratégica frente a las cinco fuerzas que configuran su entorno.

En Colombia, varios centros comerciales han implementado prácticas destacadas en excelencia en servicios generales, enfocándose en áreas como seguridad, mantenimiento y atención al cliente para mejorar la experiencia de los visitantes. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

1. Titán Plaza Centro Comercial:

Programa de Excelencia Titán: Lanzado en 2021, este programa busca promover una cultura de servicio de excelencia entre colaboradores de tiendas, administración y proveedores de servicios generales. Incluye capacitaciones en atención al cliente y estándares de servicio, con énfasis en detalles, actitud proactiva y generación de experiencias memorables para los visitantes (Palacios, 2024).

2. Plaza Imperial Centro Comercial:

Enfoque en Servicio al Cliente: Plaza Imperial destaca la importancia de estructurar estrategias efectivas para atraer y retener clientes. Esto implica capacitar e informar a los colaboradores de los establecimientos para prevenir problemas y asegurar una experiencia positiva para los visitantes (CC Plaza Imperial, n.d.).

3. Plaza Central Centro Comercial:

Certificación LEED Platino en Operación y Mantenimiento: En 2024, Plaza Central se convirtió en el primer centro comercial en Colombia en obtener esta certificación, reflejando su compromiso con la sostenibilidad y la eficiencia en sus operaciones, incluyendo prácticas avanzadas en mantenimiento y gestión de recursos (Revista Equipar, n.d.).

4. El Edén Centro Comercial:

Certificación LEED Platino: Ubicado en Bogotá, El Edén obtuvo la certificación LEED Platino tras su primer año de operación, alcanzando 82 puntos de un mínimo de 79 necesarios. Este reconocimiento refleja su compromiso con estrategias de diseño sostenible y eficiencia energética (Gerencia de Edificios, 2023).

5. Multiplaza Bogotá:

Programa de Excelencia Operativa: Multiplaza Bogotá ha implementado un Programa de Excelencia Operativa diseñado para orientar a sus equipos en la comprensión y comunicación efectiva de la visión empresarial, la planificación estratégica, la medición de resultados y la promoción del desarrollo del talento interno (Revista E&N, 2020).

c. Tendencias Operativas recientes en servicios generales

En respuesta a los desafíos actuales del sector y a las demandas de un público cada vez más exigente, Parque La Colina ha comenzado a incorporar tendencias operativas que mejoran la eficiencia, sostenibilidad y calidad en sus servicios generales. Estas transformaciones tienen un impacto directo en la forma en que se organiza y ejecuta la operación del centro comercial. La tabla 7 relaciona las principales tendencias y sus implicaciones en el proceso de servicios generales.

Tabla 7.

Tendencias operativas en servicios generales

Tendencia Operativa	Aplicación en Parque La Colina	Implicaciones
Uso creciente de robots de limpieza y equipos automatizados	Introducción de maquinaria en horarios programados para la limpieza profunda en áreas de alto tráfico como plazoletas de comida, baños y zonas comunes.	Redefinición de roles operativos hacia el soporte técnico, incrementando la eficiencia y reduciendo los tiempos de limpieza en los turnos industriales para abarcar todas las área del mall sin requerir de carga de personal adicional.
Gestión dinámica de mantenimiento preventivo	La alta afluencia de visitantes, alcanzando aproximadamente 12,2 millones de personas en el año 2024, ha llevado a implementar rutinas flexibles y monitoreo constante de los equipos mediante software de gestión como el BMS.	El seguimiento a través de plataformas de mantenimiento especializadas permite actuar de manera predictiva. Mejora la disponibilidad de zonas críticas, reduce tiempos muertos y previene fallas operativas.
Digitalización de la supervisión operativa	Uso de plataformas en tiempo real para monitorear desempeño del personal, tiempos de respuesta y calidad del servicio general.	La calidad del servicio se debe medir durante la prestación del mismo. Esto facilita la toma de decisiones basada en datos y la trazabilidad de indicadores operativos.
Segmentación de turnos y refuerzos según patrones de afluencia	Análisis de picos de tráfico permite ajustar los recursos operativos por hora y por zonas.	El incremento en la afluencia de visitantes requiere una intensificación en las labores de limpieza, especialmente en áreas de alto tráfico como baños, pasillos y zonas de alimentación. Optimizar el uso del personal, reduce costos operativos y mejora la experiencia del visitante.
Capacitación continua con enfoque en tecnología y servicio al cliente	Formación al personal de limpieza y mantenimiento sobre uso de nuevas tecnologías, normas de bioseguridad y atención al visitante.	La excelencia operacional se vuelve un factor clave de diferenciación. Parque La Colina debe sostener su posicionamiento mediante eficiencia, innovación continua, y la mejor experiencia para marcas y visitantes.

<p>Enfoque en sostenibilidad y economía circular</p>	<p>Incremento en el uso de productos biodegradables, campañas de reciclaje con eco puntos, gestión avanzada de residuos en área de clasificación y ejecución de proyectos para la reducción del consumo hídrico y energético.</p>	<p>El aumento en el tráfico también implica una mayor presión sobre los recursos, como productos de limpieza biodegradable y el suministro de agua y energía, lo que requiere una gestión eficiente para mantener la sostenibilidad operativa. Refuerza la reputación del centro comercial como un espacio responsable, alineado con estándares ambientales.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Parque La Colina está incorporando activamente tendencias operativas que fortalecen su modelo de excelencia operacional. Estas transformaciones no solo buscan eficiencia, sino que responden estratégicamente a los cambios tecnológicos, ambientales y sociales del entorno actual.

d. Matriz de oportunidades y amenazas en servicios generales

Con base en el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se crea la matriz de oportunidades y amenazas con el objetivo identificar y visualizar a qué se enfrenta el centro comercial en su búsqueda por alcanzar la excelencia operacional, y cómo la adopción proactiva de iniciativas sostenibles, tecnológicas y centradas en el cliente puede generar ventajas competitivas, mientras que la inacción frente a los desafíos del entorno podría comprometer la eficiencia, reputación y sostenibilidad del centro comercial.

Tabla 8.

Matriz de oportunidades y amenazas

Dimensión	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyo gubernamental a prácticas sostenibles. * Regulaciones claras sobre salubridad y seguridad, que permiten estandarizar procesos y mejorar reputación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Posibles cambios en políticas laborales que aumenten costos (salario mínimo, tercerización) * Mayor exigencia regulatoria en sostenibilidad y seguridad.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> * Incremento en la demanda de centros comerciales como espacios de experiencia. * Dinamismo económico en la zona norte de Bogotá, que impulsa el tráfico de visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inflación y devaluación que encarecen insumos y servicios tercerizados. * Presión para reducir costos sin comprometer calidad.
Social	<ul style="list-style-type: none"> * Preferencia creciente por espacios seguros, limpios y sostenibles. * Valorización de prácticas inclusivas y diversidad en la contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Expectativas elevadas y en constante evolución por parte de los visitantes. * Necesidad de adaptarse rápidamente a nuevos hábitos de consumo.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de mantenimiento predictivo, robots y plataformas digitales para monitoreo de servicios (como el BMS y software de supervisión en tiempo real). * Ciberseguridad como ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dependencia de tecnología sofisticada requiere inversión continua y capacitación del personal. * Riesgo de fallas tecnológicas o ciberataques.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> * Acceso a certificaciones LEED o normas ISO que mejoran la imagen del centro comercial. * Uso de productos biodegradables y sistemas de economía circular. 	<ul style="list-style-type: none"> * Requerimientos ambientales más estrictos desde entes locales y distritales. * Mayor presión por reducción del consumo hídrico y energético ante el crecimiento en la afluencia.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de normas claras que ayudan a mitigar riesgos operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor control sobre cumplimiento laboral y condiciones de tercerización.

<p>Competencia y mercado (Porter)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Baja diferenciación de competidores permite destacar con excelencia operacional. * Personalización de servicios como ventaja ante el e-commerce. * Alto tráfico de visitantes (más de 12,2 MM en 2024) permite escalar buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta rivalidad con otros centros comerciales. * Nuevos formatos experienciales y el comercio digital pueden desplazar visitas físicas. * Alta exigencia de las marcas arrendatarias en términos de calidad operativa.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

La matriz revela que Parque La Colina cuenta con un amplio margen de mejora e innovación si continúa fortaleciendo su estrategia operativa con enfoque en sostenibilidad, digitalización y experiencia del cliente. Sin embargo, también enfrenta riesgos significativos si no responde de manera oportuna a las exigencias del entorno competitivo, tecnológico y regulatorio. En este punto, que la excelencia operacional no solo debe entenderse como una meta interna, sino como una ventaja estratégica para asegurar el liderazgo del centro comercial en el mediano y largo plazo.

e. Desempeño económico actual de la organización.

Para mantener el crecimiento sostenido del negocio, han invertido \$1.120 USD millones en los últimos 10 años, a través de nuevos desarrollos inmobiliarios, adquisiciones de activos, fusiones y participaciones minoritarias en Chile, Perú y Colombia. A nivel regional, en Colombia, resaltan la apertura de Parque Alegre, centro comercial con 47.000 m2 de superficie arrendable que superó el 75% de ocupación a solo meses de su apertura.

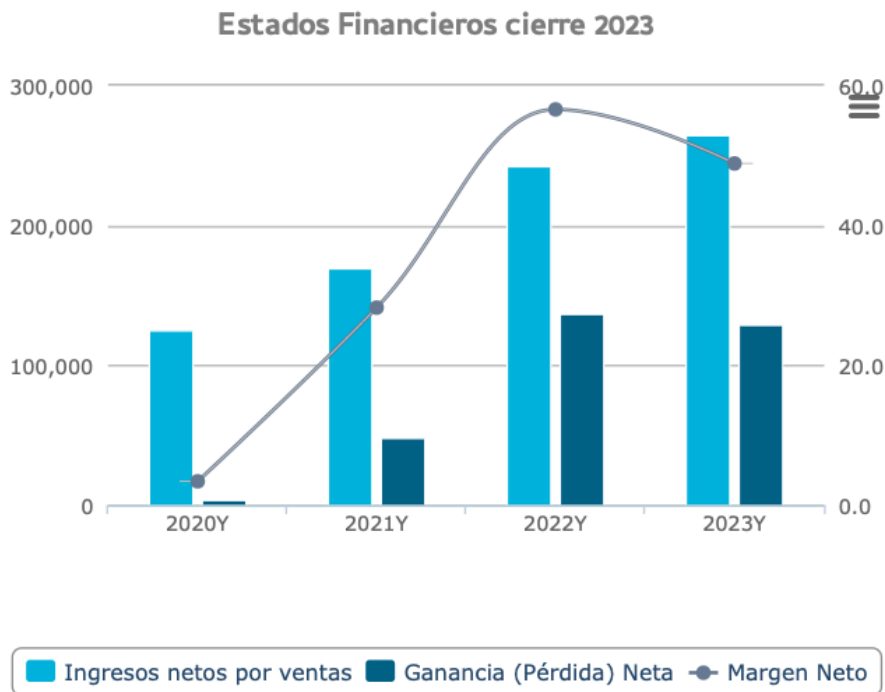
Es importante aclarar que, dada la naturaleza del negocio, todas las inversiones son evaluadas a perpetuidad, considerando el nivel de mantenimiento necesario para sostener los activos actualizados. Esto es válido a menos que por motivos contractuales existiera una fecha establecida de término de contrato, de arriendo, de operación u otras situaciones

similares. Actualmente llevan más de un año con indicadores financieros y operacionales por sobre los niveles prepandemia, demostrando gran solidez financiera y permitiendo que retomen el crecimiento del portafolio, incluso hacia nuevos usos inmobiliarios, como los Multifamily.

Durante los próximos años buscan un crecimiento mixto entre nuevos centros comerciales, ampliación de centros comerciales existentes y otros usos inmobiliarios distintos a retail, como Multifamily, siempre siendo responsables en el financiamiento de estos proyectos. La figura 2 muestra los resultados financieros de los últimos 4 años, enfocado en ingreso, ganancia y margen neto.

Figura 12.

Estados Financieros

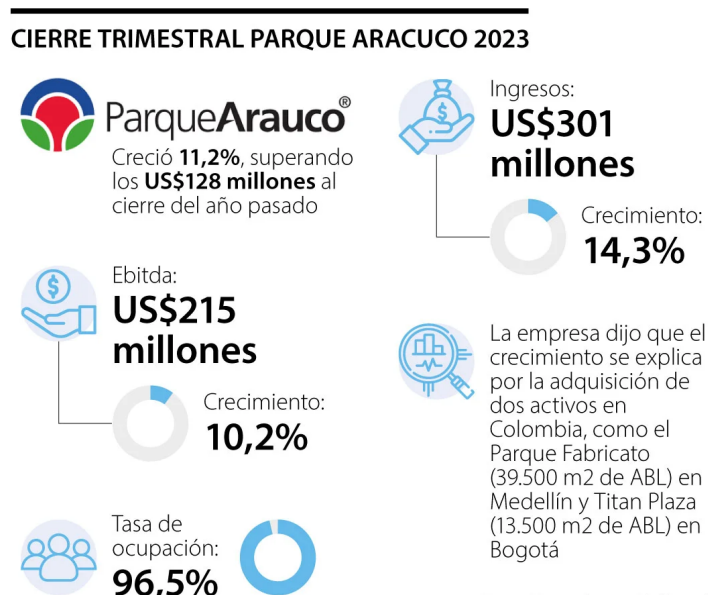


Fuente: EMIS, 2024

Dentro de los indicadores más relevantes para Parque Arauco se encuentran el margen EBITDA el cual creció en el último trimestre del 2023 en 10,2%, alcanzando US\$215 millones. Al cierre del 2023 la empresa aumentó sus ganancias en 11,2% respecto al año 2022, aumentado la cifra de \$128 millones USD. Como se puede ver en la figura 3, la explicación de estos resultados de acuerdo a la información emitida por la compañía, se debe al crecimiento en Colombia durante el último trimestre del 2023 con la adquisición de sus dos últimos activos, Parque Fabricato en Medellín y Titán Plaza en Bogotá. Al mismo tiempo, se incrementó la tasa de ocupación logrando la más alta de los últimos 10 años con 96,5% (Henao, 2024).

Figura 13.

Cifras económicas



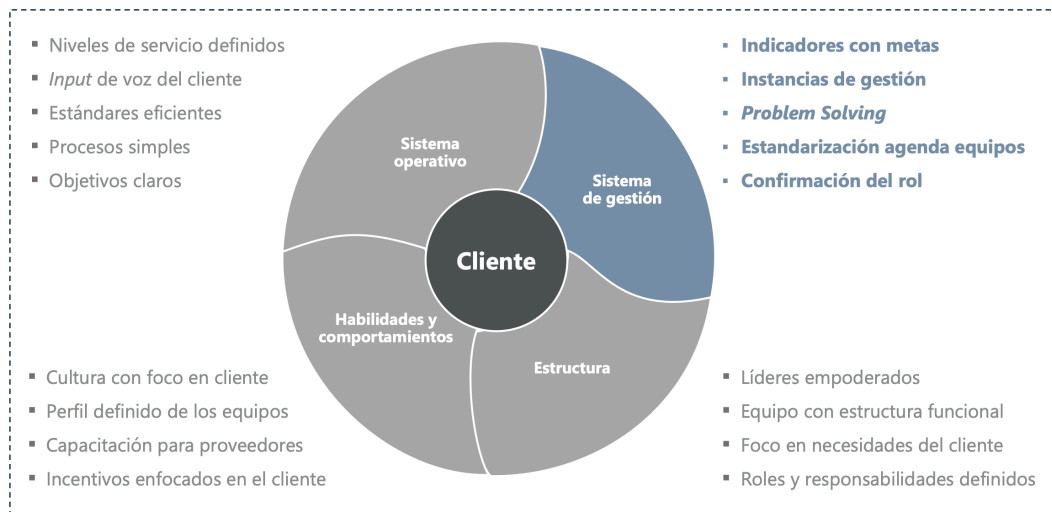
Fuente: Diario La República

f. Estado actual del modelo de excelencia operacional de la organización.

El modelo de excelencia operacional aplicado al proceso de limpieza y mantenimiento en Parque Arauco inicia como un piloto en julio del año 2023, donde se aplican los cuatro pilares de la metodología Lean, enfocados en el sistema de gestión y teniendo en cuenta los aprendizajes previos de la empresa (ver figura 14).

Figura 14.

Pilares de la metodología Lean aplicados en Parque Arauco



Fuente: Parque Arauco, 2023

Para la aplicación del piloto, se toma como base la estructura operativa actual del MAS (Mantenimiento, aseo y seguridad) detallada en la tabla 7, el cual incluye información como cantidad de personas, servicios, costos mensuales y anuales, así como los indicadores que manejan. Es importante resaltar que cada servicio se terceriza a través de un proveedor especializado en el área, por lo que para la implementación se involucraron a los administradores encargados por parte del tercero.

Tabla 9.

Estructura operativa del proceso de servicios generales

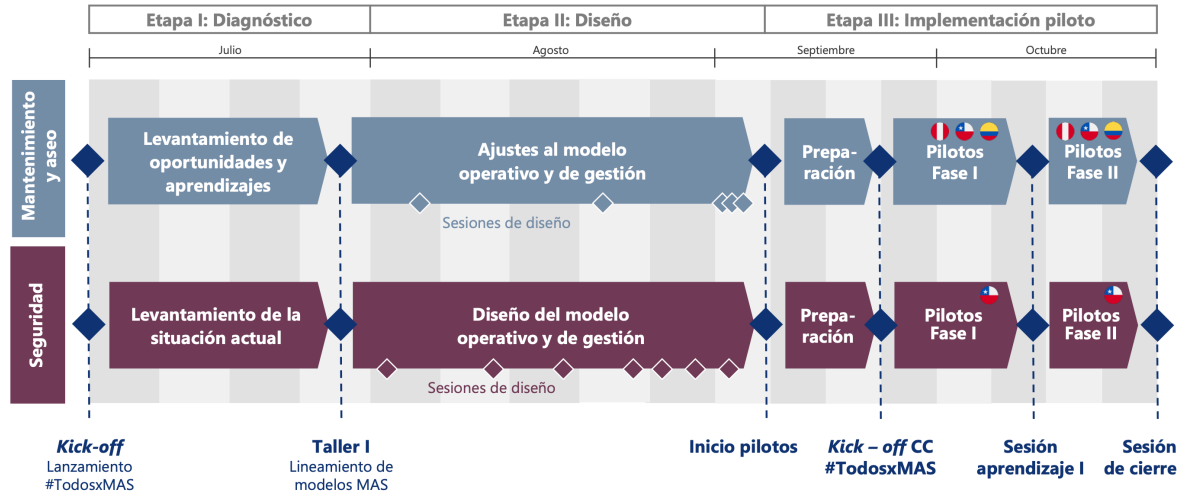
Proceso	Cantidad	Estructura de personal	Servicios	Costo Mensual	Costo Anual	Indicadores
Limpieza	55 personas	* 1 Especialista de servicio * 3 Coordinador * 51 Auxiliares de limpieza	* Servicio especializado de limpieza * Atención de cafetería * Recolección de residuos * Suministro de insumos de limpieza * Suministro de dotación higiénica (PH, jabón par las manos y bolsas de basura) * Suministro de equipos y maquinaria * Brigadas de limpieza profunda	\$ 205.465.198	\$ 2.465.582.376	* Auditorías del servicio * Encuesta de satisfacción del cliente * Indicador de severidad y frecuencia * Tiempos de respuesta de atención a emergencias, personal adicional y ausentismo
Mantenimiento	13 Personas	* 1 Supervisor de mantenimiento * 1 Coordinador de mantenimiento * 7 Técnicos * 1 Gerente de Cuenta * 1 Analista de SST * 1 Planeador de Máximo * 1 Asistente Administrativo	* Inspección de equipos * Mantenimiento preventivo * Mantenimiento correctivo * Jardinería * Atención de emergencias * Suministro de insumos de mantenimiento * Proyectos	\$ 199.136.124	\$ 2.389.633.485	* Resultados de auditorías * Cumplimiento de accidentalidad * Reportes de facturación * Resultado de auditoría de safety and security * Cumplimiento entrega de informes de gestión de mto mensual * Evaluación satisfacción de usuarios
Seguridad	56 personas	* 1 Coordinador de servicio * 4 Supervisores * 51 guardas	* Servicio de seguridad especializado * Servicio de vigilancia en CCTV * Bolsa de horas de reinversión * Bolsa de reinversión en proyectos tecnológicos * Manejo de emergencias con entidades distritales (PONAL, Alcaldía, Secretarías)	\$ 224.063.749	\$ 2.688.764.988	* Elementos recuperados * Rotación * Capacitaciones * Activaciones botones de pánico * PQR's * Reportes Mitra, recomendaciones y sellos de seguridad

Fuente: elaboración propia

Como lo muestra la figura 15, el plan de trabajo para la implementación del piloto se realizó en tres fases: i. Diagnóstico, ii. Diseño, iii. Implementación del piloto, trabajando en conjunto con las tres divisiones sobre las cuentas del MAS (Mantenimiento, Aseo, Seguridad). Con el piloto se desea generar adherencia a las prácticas LEAN definidas mediante líderes que impulsen el cambio en sus equipos, implementar eficiencias al modelo de gestión LEAN, capacitando a los líderes y monitorear niveles de adherencia y calidad de los diálogos de desempeño.

Figura 15.

Plan de Trabajo Piloto Lean



Fuente: Parque Arauco, 2023

Para el desarrollo del piloto, se identificaron cinco prácticas de gestión Lean a implementar:

1. Indicadores con metas: indicadores de resultados, indicadores operativos, indicadores de gestión
2. Instancias de gestión: diálogos de desempeño (DdD) en periodos de tiempos establecidos de acuerdo al nivel de gestión de los involucrados.
3. Herramientas de Problem Solving
4. Estandarización en la agenda de los equipos: agenda definida para realizar los diálogos de desempeño (DdD)
5. Confirmación de roles: ejecución de funciones, confirmación de roles, retroalimentación

De estas cinco prácticas, tres se revisaron de manera exhaustiva:

1. Indicadores con metas: Contar con indicadores monitoreables periódicamente fue el punto de partida para medir cumplimiento de los procesos y estándares definidos. La figura 15 muestra los indicadores definidos por la organización para el proceso de implementación de Lean.

Figura 16.

Tipos de indicadores definidos para la implementación de Lean



Fuente: tomado de Ittner y Larcker (2203). Harvard Business Review

De igual manera, se definieron los indicadores específicos por cada tipo de indicador que serán monitoreados, como lo muestra la figura 17:

Figura 17.

Indicadores de aseo y mantenimiento

	Indicadores de resultados	Indicadores operativos	Indicadores de gestión
Aseo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento AECO/ASEX (diario/semanal) NPS (mensual) CSAT segmentable (semanal) A futuro Productividad aseo* (mensual) N° incidencias locatario/cliente** (mensual) 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento HH (<i>ad-hoc</i>) (mensual) Cumplimiento de rutinas (diario/mensual) Disponibilidad maquinaria (mensual) N° incidencias (ASEX/otros) (semanal) 	<ul style="list-style-type: none"> Diálogos de desempeño (mensual) Iniciativas de mejora (trimestral) Resultado caminata Gerencial (trimestral)
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del sistema (semanal) Gasto preventivo vs correctivo (mensual) NPS (mensual) CSAT segmentable (semanal) A futuro 	<ul style="list-style-type: none"> Gasto real vs presupuestado (mensual) Adherencia al PAM (mensual) Cumplimiento del PAM (mensual) N° servicios de emergencias (diario/semanal) propuesto Cobertura dotación (diario/semanal) 	<ul style="list-style-type: none"> Diálogos de desempeño (mensual) Iniciativas de mejora (trimestral) Adherencia a Máximo*** (mensual) Resultado caminata Gerencial (trimestral)

Fuente: Parque Arauco, 2024

1. Instancias de gestión: El modelo de gestión cuenta con diversas instancias que permitirán ir escalando temas a través de toda la organización. Para una correcta ejecución de Lean se definieron diálogos de desempeño, con objetivos claros para cada una de estas instancias, los cuales cuentan con paneles de apoyo visual a trabajar, para abordar los objetivos definidos para cada instancia:

Figura 18.

Diálogos de desempeño Lean



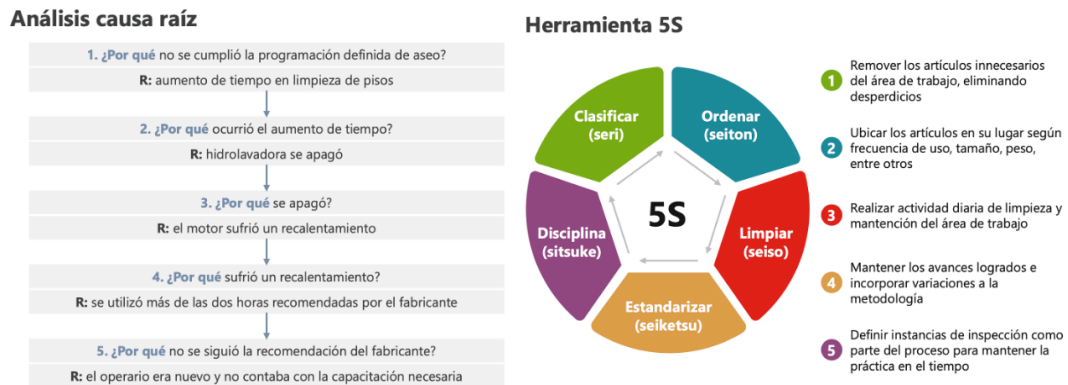
Fuente: Parque Arauco, 2023

2. Herramientas de Problem Solving: Para potenciar las instancias, es necesario contar con herramientas que permitan identificar problemáticas y proponer soluciones a desarrollar:

Figura 19.

Herramientas Problem Solving de Lean.

Analizar el problema dividiéndolo en sus partes componentes, evitando detalles innecesarios y optimizando los procesos de recopilación y análisis de datos



Fuente: Parque Arauco, 2023

Para la organización, contar con equipos empoderados fue fundamental para lograr una implementación efectiva en todas las divisiones, involucrando a la organización en el proceso de mejora continua. Como resultado para las cuentas MAS, se han logrado importantes avances en eficiencias, procesos e implementaciones. Entre ellos se tiene:

1. Implementación regional del programa Máximo para rutinas y órdenes de trabajo de mantenimiento.
2. Avances en la implementación de modelos Lean aseo y mantenimiento.

3. Implementación del tablero de indicadores con el resultado de cada uno, donde se observa la gestión de la operación del centro comercial.

Estos resultados reflejan el compromiso de todo el personal para lograr la excelencia en la operación, una alta participación en los DdD para proponer nuevas y mejores iniciativas, la implementación de soluciones tecnológicas para medir la gestión de los proveedores, así como tableros de indicadores para monitorear el desempeño de cada área.

Sin embargo, este modelo presenta limitaciones por las siguientes razones:

1. Se enfoca en la identificación de oportunidades de mejora sin un mecanismo estructurado para la implementación de soluciones. Se implementan acciones que no contribuyen de manera significativa en el proceso.
2. No existe un método o herramienta que permita realizar trazabilidad sobre las iniciativas que surgen de los diálogos.
3. La metodología está orientada en la optimización del gasto, lo que puede afectar negativamente la experiencia de los visitantes, impactando directamente en el servicio y, por consiguiente, en el tráfico de visitantes.
4. Debido a la alta rotación del personal de servicios generales, no se asegura el proceso, lo que implica desconocimiento del personal sobre la metodología Lean, su alcance y por consiguiente, de los objetivos de la empresa en excelencia operacional.
5. El alcance de la capacitación en la metodología llega únicamente a los líderes, lo que puede generar confusión y resistencia en el personal operativo, además de llevar a una mala ejecución de las estrategias.

g. Diagnóstico y selección de la metodología.

Partiendo del objetivo general del proyecto que es proponer un modelo de excelencia operacional para el proceso de servicios generales en el centro comercial Parque la Colina, el desarrollo de la investigación se realizó en tres fases donde se plantearon las actividades para el diagnóstico y la selección de la metodología.

i. Fase Conceptual. En esta se busca:

1. Realizar la definición del problema y su caracterización
2. Formular los objetivos (general y específicos) de la investigación
3. Construir el marco teórico que permitió contextualizar la investigación; para este paso se realizó la lectura de bibliografía especializada relacionada con el objeto de estudio. Revisión de libros, artículos, investigaciones, etc. con el fin de identificar temas clave que permitieran conceptualizar y elaborar una base en la cual se fundamenta la investigación
4. Realizar la caracterización de la organización, incluyendo información relevante para la investigación (sector, misión, visión, tamaño, servicios, características generales, estructura organizacional y análisis del sector de centros comerciales)
5. Definir la metodología y variables que se van a medir con la aplicación de la herramienta.

ii. Fase Metodológica. En esta fase se busca:

1. Realizar el diseño de la encuesta para recolectar la información respecto al potencial de mejora en el proceso de servicios generales, las palancas que se deben accionar para alcanzar ese potencial y un posible plan de cambio que sea adecuado a las

necesidades de la empresa y que permita asegurar la implementación y sustentabilidad de las mejoras detectadas.

2. Realizar el trabajo de campo donde se aplica la encuesta a la población seleccionada de acuerdo con el cargo y proceso al cual pertenece.

iii. Fase de Resultados

Una vez recogida, registrada y organizada la información del trabajo de campo en la aplicación de las encuestas, se procederá a revisar si los planteamientos teóricos son soportados con los datos empíricos. Esto se realizará a través del análisis y la interpretación de resultados.

En el análisis se dará respuesta a los objetivos planteados a partir de las mediciones efectuadas y los datos resultantes. Se detalla la forma como se procede al enfrentar los datos, las principales líneas de análisis, el orden a seguir, y el tipo de pruebas o técnicas de análisis que se aplicarán sobre los datos; en el análisis se presentará la situación actual de la empresa, sus fortalezas y las oportunidades de mejora. Se dará un significado al resultado del análisis mediante su relación con todo aquello que se conoce sobre el problema, presentando el plan para la mejora del modelo de excelencia, las recomendaciones para la implementación del plan y las conclusiones finales, las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación.

h. Procesamiento estadístico de datos

Para la medición de las variables mencionadas en el capítulo anterior, se recolectaron los datos de la fuente primaria por medio de la encuesta, los cuales fueron evaluados y ordenados con el fin de obtener información útil, que posteriormente será analizada para la toma de decisiones y acciones que la empresa estime conveniente.

La muestra fue aplicada a 49 personas seleccionadas de acuerdo a las funciones que desempeñan en el proceso de servicios generales y personal directo de la compañía a cargo de la operación. Los resultados reflejan la percepción de cada persona respecto a la excelencia operacional y como está influye en el resultado de las actividades del proceso.

i. Resultados de la encuesta.

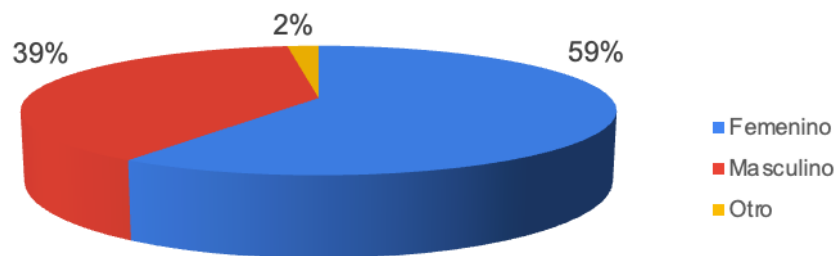
La primera parte de los resultados presentados a continuación, reflejan las características generales y específicas de acuerdo a los atributos vinculados a nuestra investigación, concerniente a la población seleccionada. La segunda parte reflejan la opinión personal de cada uno de los encuestados respecto a los diferentes ítems evaluados para cada una de las variables evaluadas.

i. Parte 1. Datos Generales

La primera parte del cuestionario recoge los datos generales de los encuestados.

Figura 20.

Género de la población encuestada

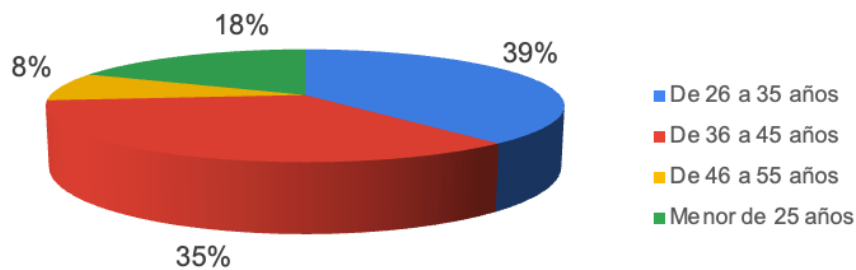


Fuente: elaboración propia

En la figura 20 se observa que la población femenina representa el 59% con un total de 29 participantes encuestadas y 19 encuestados son del género masculino (39%), evidenciando que en los procesos de servicios generales, la fuerza laboral está en cabeza de las mujeres. Sin embargo, la participación de los hombres ha venido incrementándose debido a actividades con mayor grado de dificultad o que requieren mayor fuerza al ejecutarlas.

Figura 21.

Rango de edad

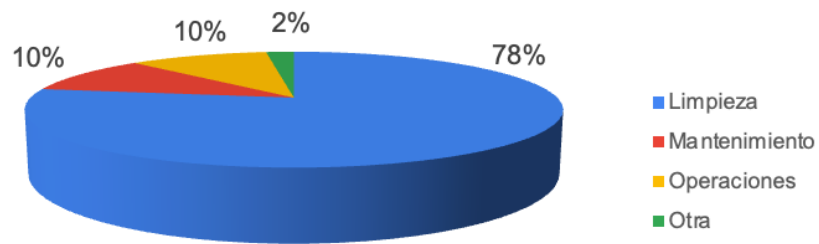


Fuente: elaboración propia

Como muestra la figura 21, del total de población encuestada, el 39% (19 personas) se encuentran entre los 26 y 35 años y el 35% (17 personas) se encuentran entre los 36 y 45 años. En estos rangos de edad podemos encontrar en su mayoría madres y padres cabezas de familia que dependen exclusivamente de su trabajo para solventar sus gastos familiares.

Figura 22.

Área en la que se desempeña

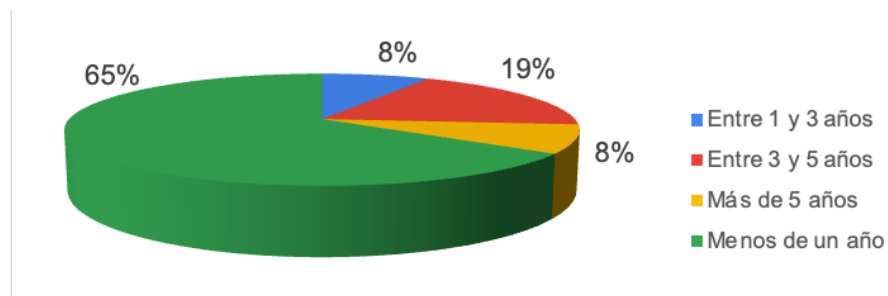


Fuente: elaboración propia

El 78% del total de los encuestados se encuentra ubicados en el área de limpieza, siendo esta la de mayor relevancia dentro del procesos de servicios generales de la compañía.

Figura 23.

Rango de años en la compañía



Fuente: elaboración propia

La figura 23 muestra que el 65% del personal lleva vinculado a la compañía menos de un año, esto se presenta debido al cambio del proveedor del servicio de limpieza a partir del 01 de julio. La personas que llevan un año o más, son aquellas que fueron absorbidas por el nuevo proveedor para continuar prestando sus servicio dentro del centro comercial.

Tabla 10.

Cargo desempeñado dentro de la organización

Cargo	Cantidad
Administrador de contrato	1
Auxiliar de servicios generales	34
Center Manager	1
Coordinador de mantenimiento	1
Coordinador de Operaciones	1
Coordinador de Servicios	1
Coordinador operativo	2
Coordinadora de Exc. Operacional	1
Especialista de servicio	1
Jefe de Operaciones	1
Planeador de mantenimiento	1
Subgerente de Operaciones	1
Técnico de mantenimiento	1
Supervisor de Mantenimiento	1
Asistente de operaciones	1
Total general	49

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, el 69% del personal entrevistado pertenece al área de servicios generales, siendo la población principal objetivo de la investigación. Los demás cargos pertenecen a las áreas de mantenimiento, operación y administrativo del centro comercial.

ii. Parte 2. Calificación de las variables

La segunda parte de la encuesta está conformada por ocho (8) secciones de acuerdo a las variables definidas en el diseño metodológico. Los encuestados calificaron su grado de acuerdo o desacuerdo sobre estas variables registrando un número entre 1 y 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Para la interpretación de los resultados, se realizará un procesamiento estadístico elemental, calculando las frecuencias de respuesta y los porcentajes que estas representan.

Se presentarán los datos agrupados de cada una de las variables, realizando un breve análisis sobre las ideas más importantes que surgen de estas.

Tabla 11.

Resultados de la variable Calidad

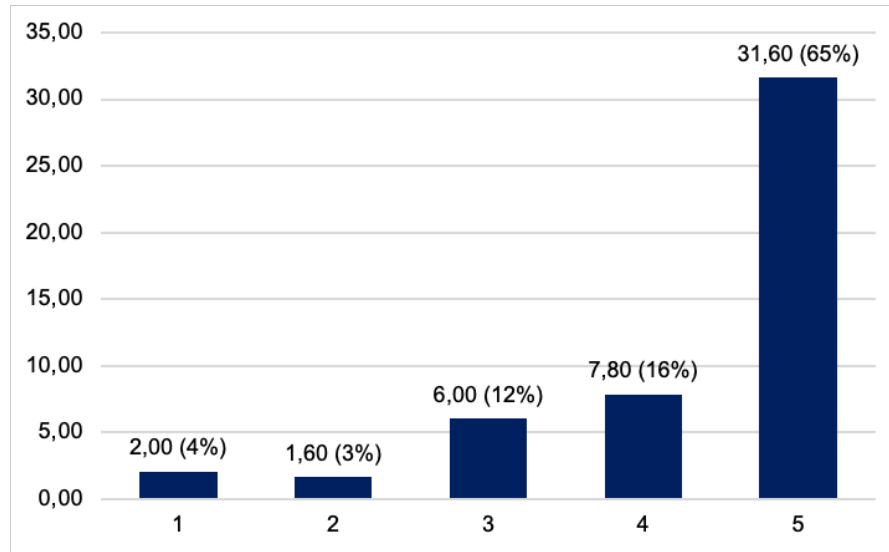
Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Calidad	5	4	3	2	1
1.1	El proceso de servicios generales cumple con altos estándares de calidad	29	10	4	4	2
		59%	21%	8%	8%	4%
1.2	Se realizan inspecciones de calidad periódicos en el proceso para garantizar la satisfacción del cliente	31	8	7	1	2
		63%	17%	14%	2%	4%
1.3	Las acciones correctivas se implementan de manera oportuna para abordar cualquier desviación de calidad	30	8	6	3	2
		61%	17%	12%	6%	4%
1.4	La calidad en el proceso de servicios generales es consistente y confiable en todo momento	33	8	6	0	2
		68%	16%	12%	0%	4%
1.5	La empresa se esfuerza continuamente por mejorar la calidad en el proceso de servicios generales para sus clientes	35	5	7	0	2
		72%	10%	14%	0%	4%

Fuente: elaboración propia

El 81% de los encuestados están de acuerdo en que el proceso de servicios generales se lleva a cabo con altos estándares de calidad. Sin embargo, existe oportunidad de mejora en el ítem 1.3 donde la percepción desciende al 77%, reflejando que las acciones de mejora no son oportunas permitiendo que las desviaciones en el servicio no sean controladas inmediatamente se producen.

Figura 24.

Resultados generales variable calidad



Fuente: elaboración propia

Tabla 12.

Resultados de la variable Mejora Continua

Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Mejora continua	5	4	3	2	1
2.1	Participo activamente en iniciativas de mejora continua en el proceso de servicios generales.	29	8	9	1	2
		59%	16%	18%	2%	4%
2.2	Se realizan reuniones regulares para discutir y planificar mejoras en el proceso de servicios generales.	30	8	8	1	2
		61%	16%	16%	2%	4%
2.3	Las sugerencias de mejora son bien recibidas y tomadas en cuenta por el equipo limpieza y mantenimiento	28	9	10	0	2
		57%	18%	20%	0%	4%
2.4	Se asignan recursos específicos para implementar mejoras identificadas en los procesos de servicios generales.	32	5	8	2	2
		65%	10%	16%	4%	4%
2.5	Las mejoras implementadas en los procesos de servicios generales son efectivas y conducen a resultados tangibles.	25	12	10	1	1
		51%	24%	20%	2%	2%

Fuente: elaboración propia

El 76% de los encuestados están de acuerdo en que la mejora continua está presente dentro del proceso de servicios generales, con participación activa del personal, iniciativas de mejora, asignación de recursos y mejoras efectivas para el proceso. Con

respecto al numeral anterior disminuye la calificación en 5 puntos porcentuales tanto en la calificación general, como en los ítems individuales, reflejando menor efectividad en las acciones implementadas así como menor participación por todos los actores involucrados.

Figura 25.

Resultados generales variable mejora continua

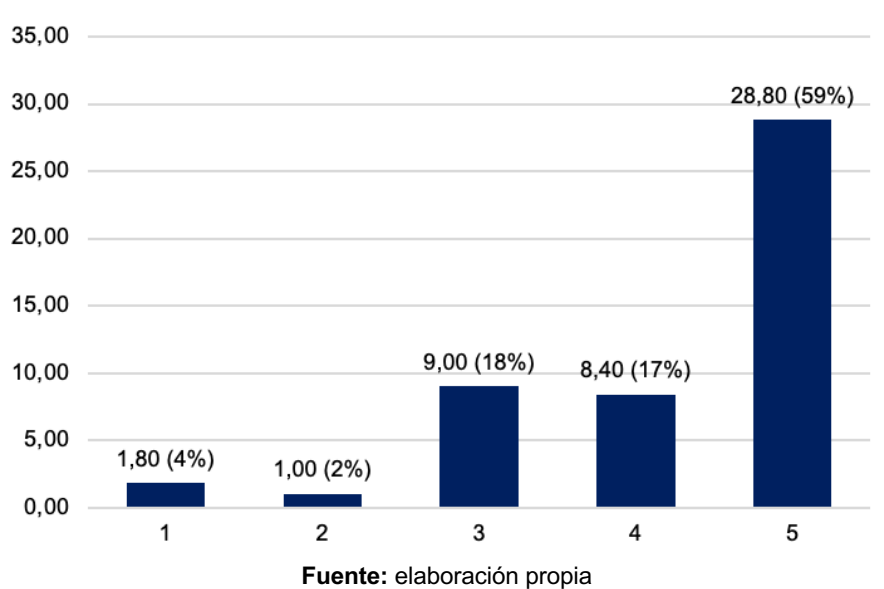


Tabla 13.

Resultados de la variable Eliminación de desperdicios

Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Eliminación de desperdicios	5	4	3	2	1
3.1	Se llevan a cabo regularmente análisis para identificar y reducir desperdicios en los procesos de servicios generales	26	11	9	1	2
		53%	22%	18%	2%	4%
3.2	Se aplican medidas eficaces para eliminar desperdicios en los procesos de servicios generales	24	12	9	2	2
		49%	24%	18%	4%	4%
3.3		24	11	10	2	2

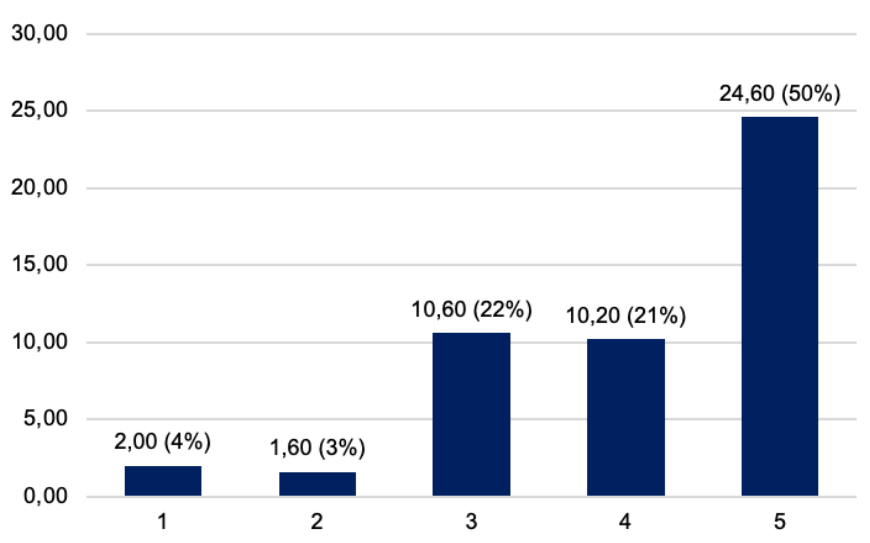
	Se monitorean de manera sistemática los niveles de desperdicio en los procesos de servicios generales	49%	22%	20%	4%	4%
3.5	Se han implementado tecnologías o metodologías específicas para reducir desperdicios en los servicios generales	21	11	13	2	2
		43%	22%	27%	4%	4%
3.5	La eliminación de desperdicios ha contribuido a una mayor eficiencia en los procesos de servicios generales	28	6	12	1	2
		57%	12%	24%	2%	4%

Fuente: elaboración propia

El 71% de los encuestados están de acuerdo en la eliminación de desperdicios que el proceso de servicios generales se lleva a cabo con altos estándares de calidad. Sin embargo, existe oportunidad de mejora en el ítem 1.3 donde la percepción desciende al 77%, reflejando que las acciones de mejora no son oportunas permitiendo que las desviaciones en el servicio no sean controladas inmediatamente se producen.

Figura 26.

Resultados generales variable eliminación de desperdicios



Fuente: elaboración propia

Tabla 14.

Resultados de la variable Optimización de Procesos

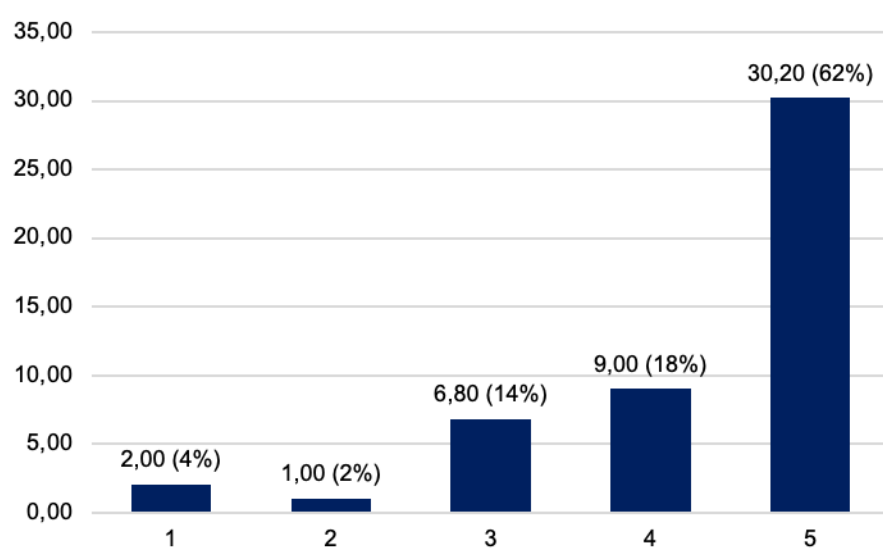
Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Optimización de Procesos	5	4	3	2	1
4.1	Los procesos de servicios generales están bien optimizados para cumplir con sus objetivos	27	13	5	2	2
		55%	27%	10%	4%	4%
4.2	Se llevan a cabo regularmente evaluaciones de procesos para identificar oportunidades de optimización en los servicios generales	32	7	7	1	2
		65%	14%	14%	2%	4%
4.3	Se asignan recursos específicos para implementar cambios destinados a optimizar los procesos de servicios generales	29	10	7	1	2
		59%	20%	14%	2%	4%
4.4	Las mejoras implementadas en los procesos de servicios generales han generado resultados positivos	31	7	9	0	2
		63%	14%	18%	0%	4%
4.5	Recibe retroalimentación sobre el impacto de las mejoras en los procesos de servicios generales	32	8	6	1	2
		65%	16%	12%	2%	4%

Fuente: elaboración propia

El 80% de los encuestados coincide en que la optimización de procesos se evidencia de manera importante en el cumplimiento de los objetivos, identificación de oportunidades de nuevas optimizaciones, la asignación de recursos así como la retroalimentación constante sobre el impacto de estas optimizaciones en el proceso de servicios generales. Sin embargo, se requieren evaluar si aquellas optimizaciones han impactado de manera positiva el proceso de servicios generales, haciéndolo más eficaz y logrando mejores resultados.

Figura 27.

Resultados generales variable optimización de procesos



Fuente: elaboración propia

Tabla 15.

Resultados de la variable Habilidades Blandas

Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Habilidades blandas	5	4	3	2	1
5.1	Existe un liderazgo efectivo en el equipo de servicios generales	28	8	11	0	2
		57%	16%	22%	0%	4%
5.2	Se fomenta la comunicación abierta y efectiva dentro del equipo de servicios generales	30	8	8	0	3
		61%	16%	16%	0%	6%
5.3	La organización promueve el trabajo en equipo y la colaboración en los procesos de servicios generales	32	7	7	0	3
		65%	14%	14%	0%	6%
5.4	Se ofrecen oportunidades de capacitación para desarrollar habilidades blandas dentro del equipo de servicios generales	31	7	8	1	2
		63%	14%	16%	2%	4%
5.5	Las habilidades blandas son valoradas y reconocidas en el contexto de los servicios generales	31	8	7	1	2
		63%	16%	14%	2%	4%

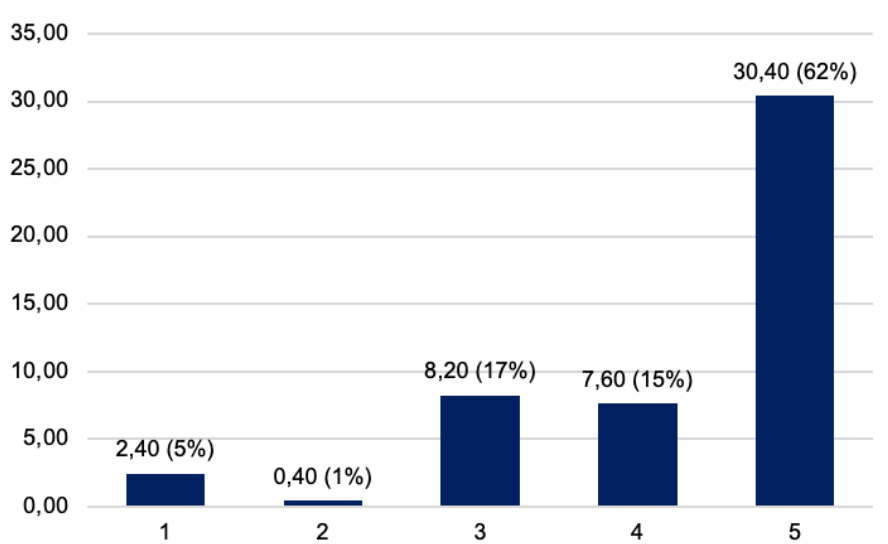
Fuente: elaboración propia

El 77% de los encuestados están de acuerdo que dentro del equipo de servicios generales se evidencia trabajo en equipo, colaboración y que estas habilidades son valoradas y reconocidos dentro del proceso . Se deben fortalecer habilidades como el

liderazgo, la comunicación, así vincular a todo el personal en procesos de capacitación que permitan el desarrollo de habilidades blandas para mejorar el perfil de sus integrantes y la toma de decisiones.

Figura 28.

Resultados generales variable habilidades blandas



Fuente: elaboración propia

Tabla 16.

Resultados de la variable Cultura Organizacional

Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Cultura Organizacional	5	4	3	2	1
6.1	La cultura organizacional de la empresa fomenta la innovación y la mejora continua	33	6	8	0	2
		67%	12%	16%	0%	4%
6.2	Los valores y principios de la empresa se reflejan en las prácticas diarias del equipo de servicios generales	32	6	8	1	2
		65%	12%	16%	2%	4%
6.3	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo en el área de servicios generales	31	7	8	1	2
		63%	14%	16%	2%	4%
6.4	Los líderes de la empresa establecen un ejemplo claro de los valores	30	8	8	1	2
		61%	16%	16%	2%	4%

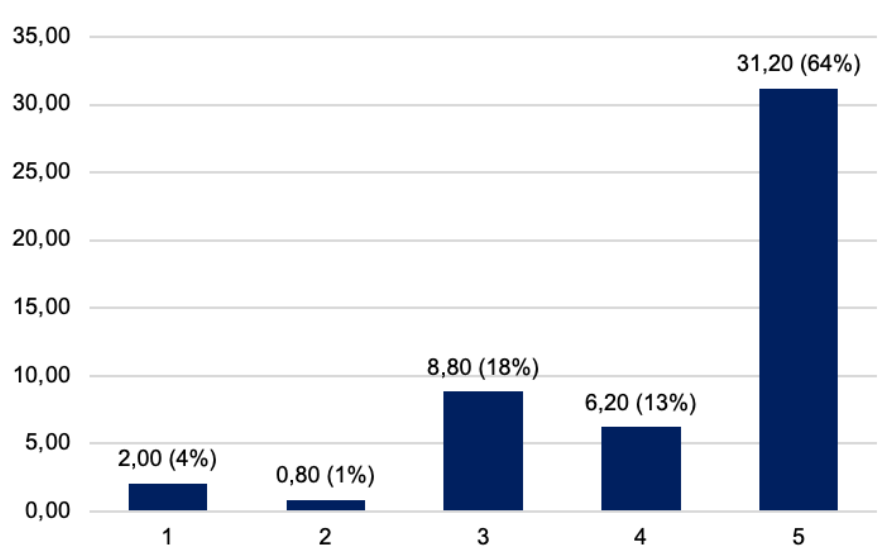
	culturales que se esperan en el equipo de servicios generales					
6.5	La cultura organizacional influye positivamente en la eficacia de los procesos de servicios generales	30	4	12	1	2
		61%	8%	24%	2%	4%

Fuente: elaboración propia

El 77% de los encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional de la compañía está presente dentro del proceso de servicios generales, fomentando la innovación y mejora continua. Se requiere profundizar en los principios y valores de la compañía a través de liderazgo claro y transparente que comunique lo que se espera de cada uno de sus miembros, para que la cultura influya positivamente tanto en sus miembros como en el proceso en general.

Figura 29.

Resultados generales variable cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 17.

Resultados de la variable Enfoque en el Cliente

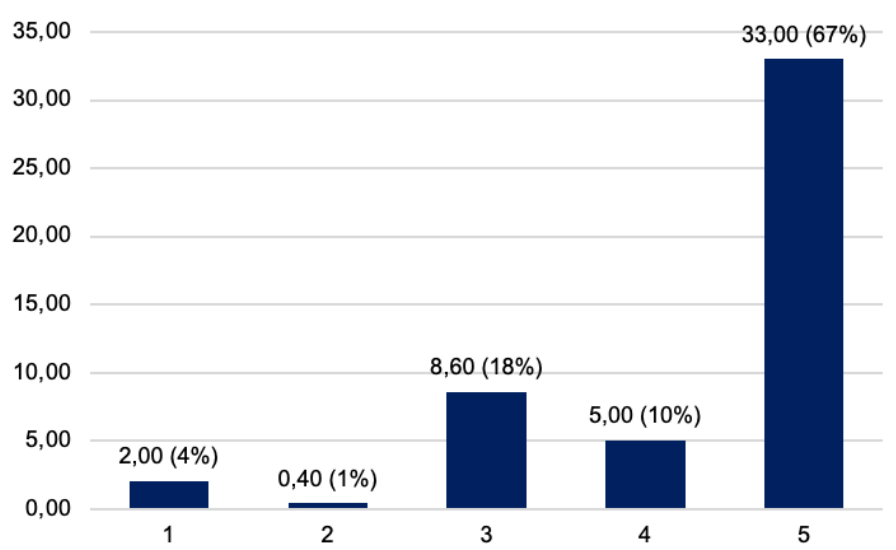
Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Enfoque en el cliente	5	4	3	2	1
7.1	La satisfacción del cliente es una prioridad en los procesos de servicios generales	32	4	10	1	2
		65%	8%	20%	2%	4%
7.2	Se recopila regularmente la retroalimentación del cliente para mejorar los servicios generales	32	6	8	1	2
		65%	12%	16%	2%	4%
7.3	Las decisiones y acciones en el área de servicios generales se toman con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente	35	4	8	0	2
		71%	8%	16%	0%	4%
7.4	Los procesos de servicios generales están diseñados teniendo en cuenta las expectativas y requerimientos del cliente	33	5	9	0	2
		67%	10%	18%	0%	4%
7.5	La organización tiene un enfoque proactivo para anticipar y satisfacer las necesidades del cliente	33	6	8	0	2
		67%	12%	16%	0%	4%

Fuente: elaboración propia

El 77% de los encuestados coinciden en que el servicio está enfocado hacia el cliente, donde se toman decisiones y se realizan acciones para incrementar la satisfacción y para anticiparse en la atención de sus necesidades. Es importante priorizar la satisfacción cliente, escuchando su opinión, recopilando la información necesaria para mejorar el proceso, cumpliendo con sus expectativas y requerimientos y actuando proactivamente para satisfacer y atender sus necesidades.

Figura 30.

Resultados generales variable enfoque en el cliente



Fuente: elaboración propia

Tabla 18.

Resultados de la variable Excelencia Operacional

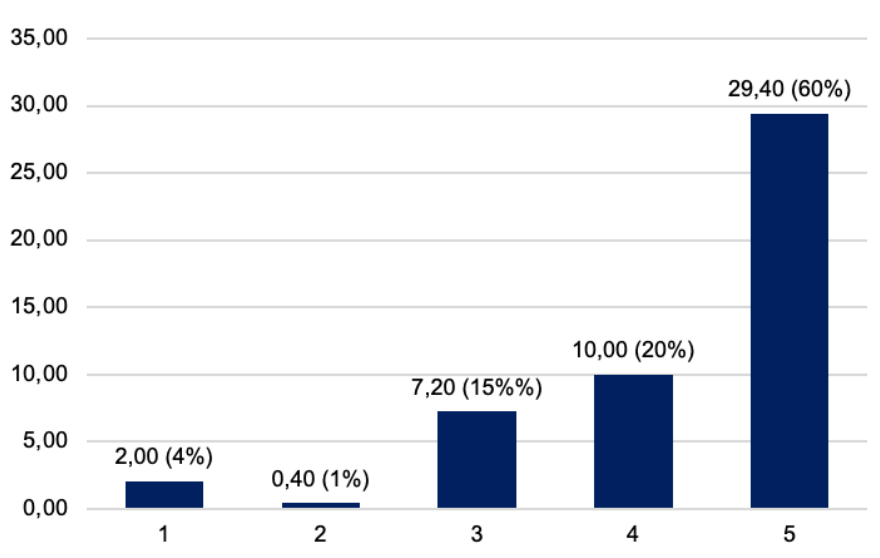
Variable		Calificación (Valor / %)				
Ítem	Excelencia Operacional	5	4	3	2	1
8.1	Se han establecido indicadores claros para medir la excelencia operacional en el proceso de servicios generales	27	13	6	1	2
		55%	27%	12%	2%	4%
8.2	Se han implementado acciones concretas para mejorar la excelencia operacional en el último año	30	11	6	0	2
		61%	22%	12%	0%	4%
8.3	La excelencia operacional en servicios generales tiene un impacto positivo en la eficiencia del proceso al reducir tiempo, costos, mejorar la calidad y servicio al cliente	30	9	8	0	2
		61%	18%	16%	0%	4%
8.4	Recibe capacitación periódica sobre cómo contribuir a la excelencia operacional en mi área de servicios generales	30	7	9	1	2
		61%	14%	18%	2%	4%
8.5	Considero que el proceso de servicios generales se ejecuta con calidad y eficiencia, teniendo como foco principal la satisfacción del cliente	30	10	7	0	2
		61%	20%	14%	0%	4%

Fuente: elaboración propia

El 80% de los encuestados están de acuerdo en que la excelencia operacional está presente dentro del proceso de servicios generales y sus integrantes. Existen indicadores claros de lo que se espera del servicio, se han implementado acciones concretas de mejora continua, el proceso es más eficiente lo cual ha generado resultados positivos en reducción de tiempos, costos y calidad, prestando un servicio de calidad, eficiente y enfocado al cliente. Como punto de mejora, se deben reforzar las capacitaciones al personal en los procedimientos, habilidades blandas y resaltar la importancia del papel que tiene cada persona en la excelencia operacional dentro del proceso de servicios generales, teniendo en cuenta que la rotación es alta y que continuamente se debe garantizar continuidad del servicio sin desmejorar los resultados.

Figura 31.

Resultados generales variable excelencia operacional



Fuente: elaboración propia

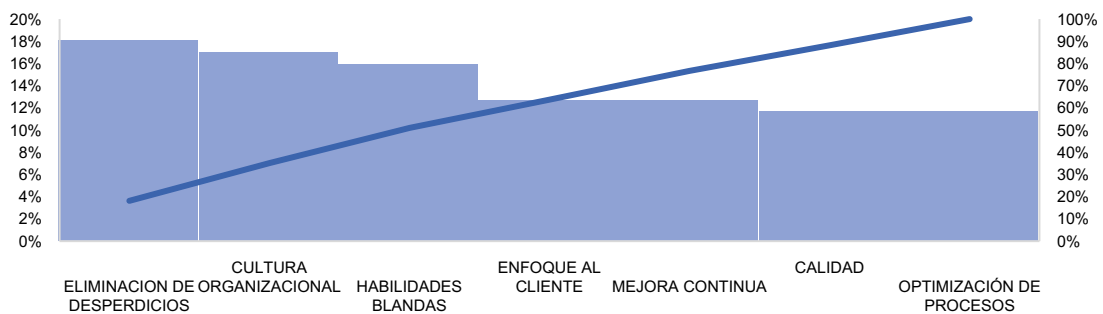
j. Análisis de Pareto

De acuerdo con los resultados de las encuestas, se toman las respuestas con menor votación de cada variable con el fin de clasificar de peor percepción a mejor percepción y por cual se debería empezar el análisis. Posterior a esto se organizan los datos tomados y se realiza un diagrama de Pareto con el fin de saber cuáles son las que tienen mayor incidencia en la mala percepción del área de servicios generales con el fin de identificar cual podría ser el orden de atención y realizar las mejoras que correspondan.

A continuación, se muestra en la figura 32 el diagrama de Pareto realizado con los datos tomados de la encuesta.

Figura 32.

Grafica análisis Pareto



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado se puede evidenciar que el 80% de las malas percepciones tienen que ver principalmente con la eliminación de desperdicios, cultura organizacional y habilidades blandas. Estos tres factores según muestra el análisis son los que más relevancia tienen a la hora de evaluar la percepción de la prestación de servicio y son los que se revisaran en primera instancia ya que tienen que ver directamente con el proceso y también con el encaje que hay en términos de cultura organizacional de la empresa Parque Arauco y el proveedor del servicio.

9. Plan de Intervención: Modelo de Excelencia sugerido

Los centros comerciales han evolucionado más allá de ser simples espacios de compra, convirtiéndose en ecosistemas urbanos, es decir espacios que combinan la naturaleza y ciudad. Estos requieren una gestión eficiente de sus recursos para garantizar sostenibilidad y rentabilidad. Parque La Colina, operado por Parque Arauco, ha implementado metodologías de excelencia operacional enfocadas en la optimización de costos, particularmente en el área de servicios generales, que representa el 74.8% del total de sus gastos operacionales.

Si bien se han adoptado prácticas basadas en Lean Management para mejorar la eficiencia, estas iniciativas se han centrado en la identificación de oportunidades de mejora sin una implementación estructurada. Por ello, este plan de intervención propone un modelo de excelencia operacional que combine Lean Management con el modelo EFQM, permitiendo una gestión integral basada en liderazgo, estrategia, personas, procesos y resultados, y que a su vez, lleve a mejorar los resultados de las variables con calificación más baja: eliminación de desperdicios, cultura organizacional y habilidades blandas.

Como se menciona en el numeral 6.7, la tabla comparativa de modelos de excelencia muestra claramente que Lean y EFQM son totalmente compatibles ya que juntos se desarrollan en los tres niveles de gestión (estratégico, táctico y operacional), se centran en todos los procesos claves de la empresa y se enfocan en la excelencia y mejora continua. Se descarta el modelo Malcolm Baldrige, que si bien se desarrolla en los tres niveles de gestión al igual que los otros dos modelos, este se orienta más hacia la competitividad y los resultados financieros. Razón por la cual se elige una combinación

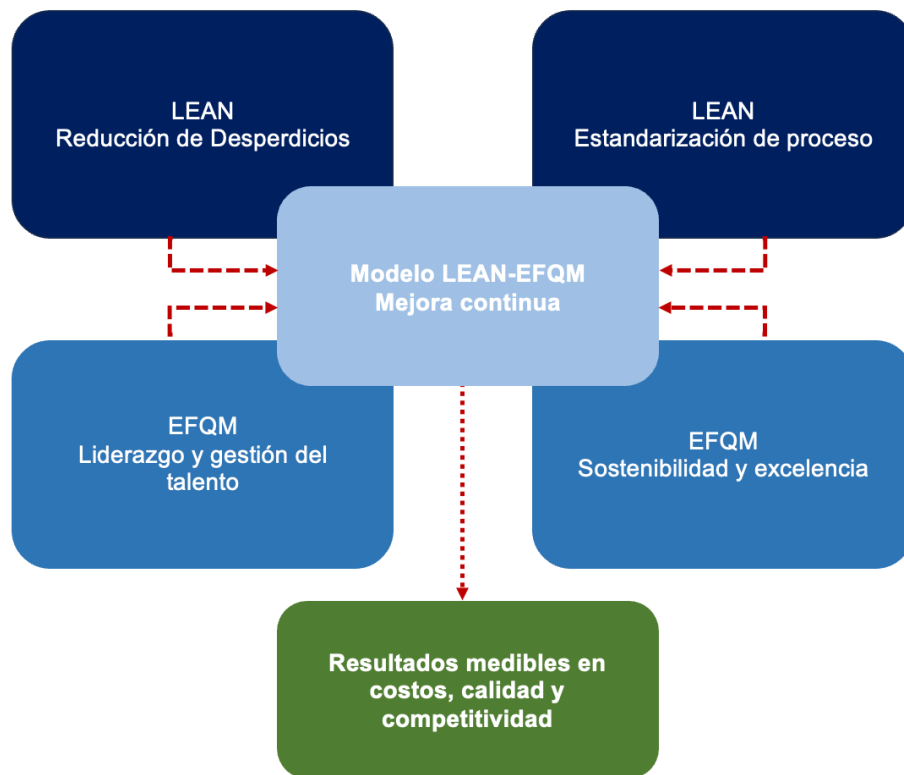
de Lean y EFQM, para crear un solo modelo de excelencia operacional para Parque La Colina.

a. Modelo de Excelencia Operacional Lean-EFQM para el Centro Comercial Parque La Colina.

Como se observa en la figura 33, este modelo de excelencia combina los principios de Lean Management (reducción de desperdicios, mejora continua y eficiencia) con el enfoque estructurado del modelo EFQM (liderazgo, estrategia, personas, procesos y resultados).

Figura 33.

Modelo Lean-EFQM propuesto



Fuente: elaboración propia

b. Fundamentos del Modelo Lean-EFQM

El modelo se fundamenta en dos enfoques de excelencia operacional, fortalecido mediante la aplicación del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), orientada a resultados sostenibles.

- Enfoque Lean: Eliminación de desperdicios, mejora continua y optimización de procesos en servicios generales.
- EFQM: Marco de referencia basado en liderazgo, estrategia, personas, procesos, alianzas y recursos, y resultados clave.
- Ciclo PDCA: Aplicación de Plan-Do-Check-Act para una implementación ágil y efectiva.

c. Modelo de Excelencia en Servicios Generales

Como lo muestra la tabla 16, este modelo combina Lean y EFQM con estrategias y acciones concretas para mejorar la eficiencia de los servicios generales en Parque La Colina.

Tabla 19.

Combinación de criterios EFQM y principios Lean

Criterio EFQM	Principios Lean Aplicados	Estrategia	Acciones
Liderazgo	Compromiso con la mejora continua y optimización de recursos.	Fomentar liderazgo participativo en servicios generales.	Capacitación en Lean y EFQM para líderes internos.
	Empoderamiento del equipo de trabajo.	Implementar programas de reconocimiento por desempeño.	Crear un sistema de mentoría para compartir mejores prácticas.

Estrategia	Aplicación de estrategias basadas en datos y mejora continua.	Integrar análisis de datos y Big Data en la gestión operativa.	*Implementar indicadores de desempeño y análisis predictivo. *Implementar una herramienta que permita realizar trazabilidad a las iniciativas desarrolladas durante los DdD.
	Definición clara de objetivos alineados con sostenibilidad.	Desarrollar un plan estratégico de excelencia operacional.	Incorporar criterios de sostenibilidad y eficiencia en el plan.
Personas	Desarrollo del talento y mejora del bienestar laboral.	Aplicar gamificación y recompensas por desempeño.	Realizar encuestas de bienestar y ajustar horarios según necesidades.
Alianzas y Recursos	Optimización de la relación con proveedores y gestión eficiente.	Crear alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.	Implementar tecnología IoT para monitoreo predictivo.
Procesos, Productos y Servicios	Reducción de desperdicios y estandarización de procesos.	Aplicar VSM para mejorar la organización y eficiencia.	Desarrollar un programa de mantenimiento autónomo.

Fuente: elaboración propia

d. Implementación del Modelo

La implementación del modelo Lean-EFQM tiene como objetivo optimizar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente. Para asegurar una implementación efectiva, el modelo se desarrolla en cuatro fases interdependientes:

1. *Fase de Diagnóstico*: en esta fase se propone realizar:

- Auditoría de procesos: Evaluar la eficiencia actual de servicios generales mediante la herramienta Value Stream Mapping (VSM).

- Benchmarking: Comparar el desempeño de Parque La Colina con otros centros comerciales que hayan implementado modelos de excelencia operacional.
- Identificación de desperdicios: Aplicar el principio Lean de eliminación de desperdicios en mantenimiento, aseo y seguridad (MAS).
- Revisión de indicadores actuales: Evaluar la alineación de los KPIs existentes con los objetivos estratégicos del modelo Lean-EFQM.

2. *Fase de Planificación:* durante esta fase se busca:

- Estructuración del plan: Realizar el diseño de iniciativas estratégicas alineadas con Lean y EFQM.
- Capacitación del personal: Formación en herramientas Lean (5S, Kaizen, Kanban) y EFQM para asegurar la alineación con el modelo.
- Trazabilidad de las acciones: mejora de la herramienta actual para el monitoreo de iniciativas generadas en los DdD, que incluya análisis de causa raíz, propuesta de mejora, alcance, responsable, tiempo de ejecución, avance y cierre.
- Diseño de incentivos: Crear programas de reconocimiento para fomentar la mejora continua y la participación del personal.

3. *Fase de Ejecución:* En esta fase se ponen en marcha las diferentes iniciativas contempladas en la fase de diseño, es decir, la aplicación del modelo. Se propone:

- Despliegue de mantenimiento predictivo: Aplicar herramientas de Big Data y sensores IoT para anticipar fallas y optimizar la gestión de activos.
- Automatización de procesos: Uso de robots de limpieza y dispositivos de monitoreo inteligente en baños y zonas de alto tráfico.
- Herramienta de trazabilidad para los DdD: uso de herramienta (base de datos) de todas las iniciativas que surgen en los diálogos que incluya toda la información relevante desde su análisis hasta el cierre de la misma (Ver Anexo 4).

- Seguimiento de KPIs en tiempo real: Monitoreo continuo del impacto del modelo mediante paneles de control y reportes periódicos.

4. *Fase de Evaluación:* en esta fase se realiza la medición de resultados:

- Análisis de datos y KPIs: Comparar los resultados obtenidos con las metas definidas en la fase de planificación.
- Aplicación del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Ajustar procesos según los hallazgos del monitoreo.
- Evaluación de impacto: Medir la reducción de costos, mejora en tiempos de respuesta y satisfacción del cliente.
- Retroalimentación del personal: Aplicar encuestas y entrevistas para asegurar la sostenibilidad del modelo Lean-EFQM.

La tabla 20 muestra las herramientas mencionadas que se aplicarían a cada subproceso, así como su funcionalidad dentro del modelo.

Tabla 20.

Herramientas Lean y EFQM aplicadas al modelo

Subproceso	Herramienta / Actividad	Funcionalidad / Propósito
Mantenimiento	Mantenimiento predictivo (IoT + Big Data)	Anticipar fallas y mejorar disponibilidad de equipos.
	Ciclo PDCA	Evaluar y mejorar continuamente las rutinas y resultados.
	Formación en 5S y Kaizen	Organización del entorno de trabajo y mejora continua por parte del equipo.
	Kanban	Gestión visual de tareas y reposición de insumos.
	KPIs de desempeño	Medición de tiempos de respuesta y fallos críticos.

Aseo	Sensores inteligentes y robots de limpieza	Automatizar tareas repetitivas y focalizar recursos.
	Value Stream Mapping (VSM)	Identificar desperdicios y optimizar rutas y tareas.
	Ciclo PDCA	Ajustar frecuencias de limpieza en función de datos operativos.
	Formación en 5S	Implementar orden, limpieza y estandarización de áreas.
Mantenimiento y aseo	Trazabilidad de iniciativas (DdD)	Registrar, monitorear y dar seguimiento a mejoras aplicadas en el subproceso.
	Formación en EFQM	Enfocar la gestión de mantenimiento y limpieza desde los criterios de excelencia organizacional.
	Análisis de Causa Raíz / 5 Porqués	Identificación de causas raíz ante eventos inesperados

Fuente: elaboración propia

Se parte de las capacidades actuales de Parque Arauco para construir una propuesta integrada y optimizada. La figura 34, muestra las cuatro fases como etapas interdependientes, incluyendo en cada etapa sus actividades clave, avanzando desde el diagnóstico hasta la evaluación final, para comunicar progreso y mejora continua.

Figura 34.

Etapas de desarrollo del modelo Lean-EFQM



Fuente: elaboración propia

e. Cronograma de implementación del modelo Lean-EFQM

Se plantea un cronograma de 12 meses dividido en las fases planteadas en el numeral 9.4, asegurando una implementación escalonada y sostenible.

Fase 1: Diagnóstico

Actividades clave:

1. Auditoría de Procesos
2. Benchmarking
3. Identificación de desperdicios
4. Revisión e indicadores actuales

Fase 2: Planificación

Actividades clave:

1. Estructuración del plan
2. Capacitación del personal
3. Trazabilidad de las acciones
4. Diseño de incentivos

Fase 3: Ejecución

Actividades clave:

1. Despliegue de mantenimiento predictivo
2. Automatización de procesos
3. Herramienta de trazabilidad para los DdD
4. Seguimiento de KPI's en tiempo real

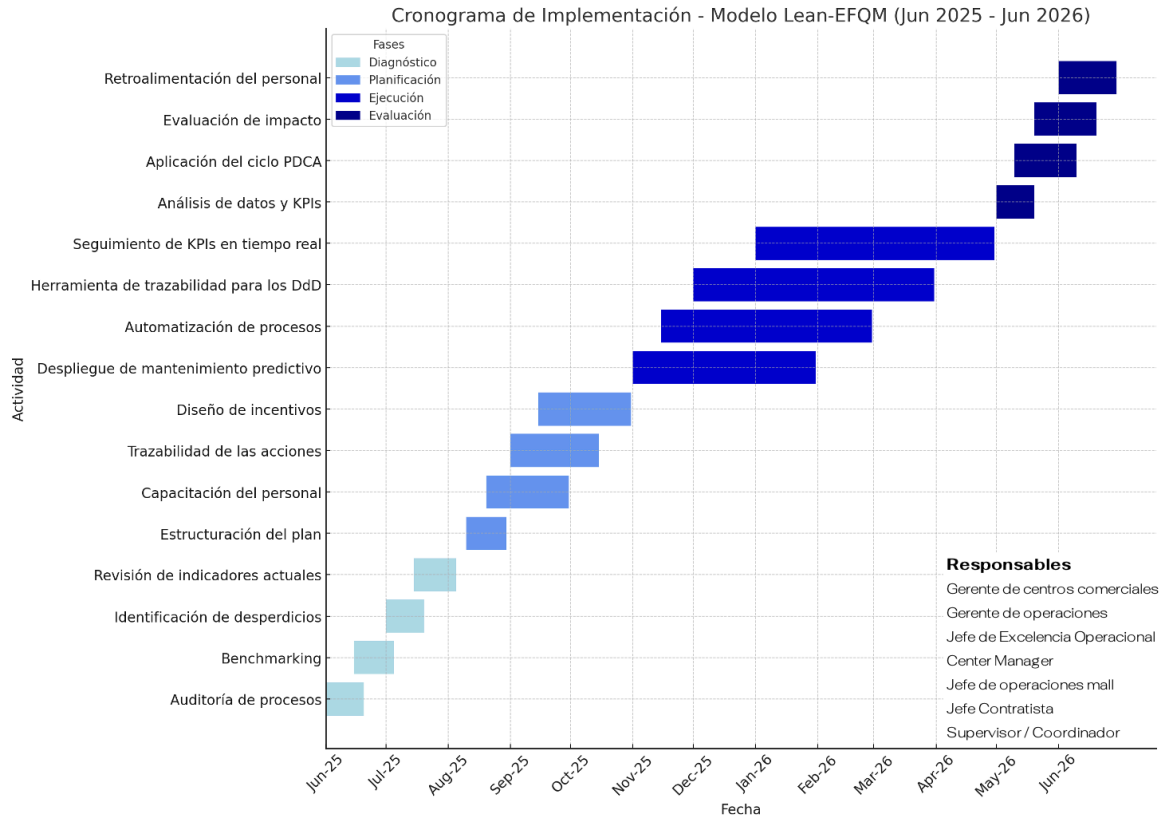
Fase 4: Evaluación

1. Análisis de datos y KPI's
2. Aplicación del ciclo PDCA
3. Evaluación de impacto
4. Retroalimentación del personal

La figura 35 detalla gráficamente el tiempo de implementación de cada una de las actividades de acuerdo a la fase que corresponda.

Figura 35.

Cronograma de implementación del modelo de excelencia



Fuente: elaboración propia

f. Implementación de Mejoras en Servicios Generales

Para garantizar la eficiencia operativa y la excelencia en la prestación de servicios generales, se han contemplado algunas mejoras enfocadas en limpieza, mantenimiento y sostenibilidad. Estas se basan en la integración de tecnologías avanzadas, metodologías Lean y criterios del modelo EFQM, permitiendo optimizar los procesos, disminuir los costos y mejorar la experiencia de los clientes y locatarios del centro comercial.

i. Gestión Inteligente de Limpieza

Acciones:

- Instalación de sensores en baños y zonas comunes para activar limpiezas según necesidad.
- Uso de robots autónomos de limpieza en áreas de alto tráfico.

Impacto esperado:

- ✓ Reducción de costos operativos en limpieza en un 25%.
- ✓ Mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

ii. Mantenimiento Predictivo y Automatización

Acciones:

- Implementación de IA y sensores IoT para monitorear ascensores, escaleras eléctricas y climatización.
- Integración con Big Data para predecir fallas antes de que ocurran.
- Creación de un equipo especializado en mantenimiento digital para supervisar tecnologías implementadas.

Impacto esperado:

- ✓ Reducción del 30% en fallas técnicas y tiempos de inactividad.
- ✓ Aumento de la eficiencia energética en un 20%.
- ✓ Mayor seguridad y operatividad del centro comercial.

iii. Gestión de Residuos y Sostenibilidad

Acciones:

- Instalación de contenedores inteligentes con sensores de llenado.
- Campañas de reciclaje con incentivos para clientes y locales comerciales.
- Creación de un programa de reducción de plásticos y empaques para locatarios del centro comercial.

Impacto esperado:

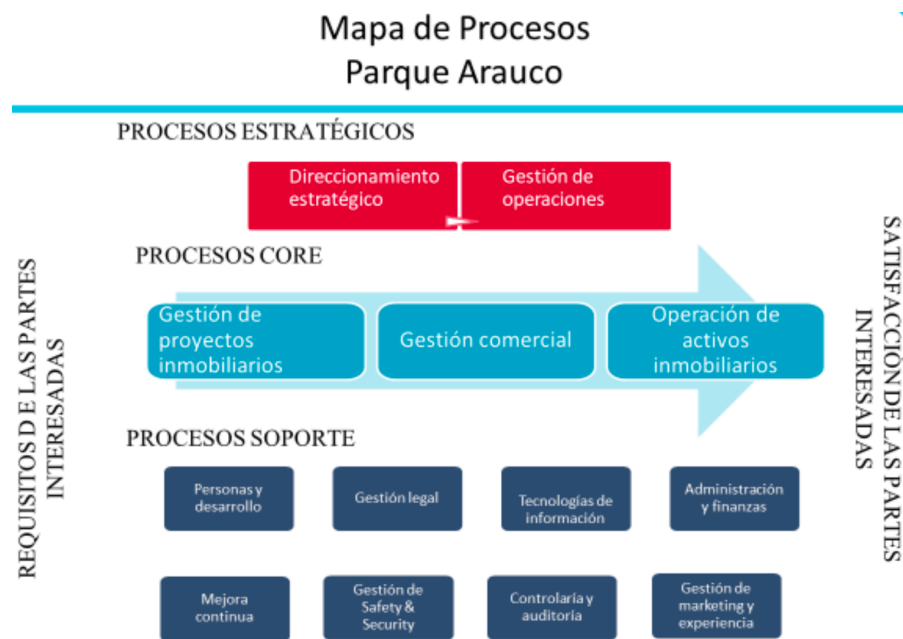
- ✓ Reducción del 40% en residuos no reciclables.
- ✓ Mayor cumplimiento de normativas ambientales.
- ✓ Mayor compromiso de locatarios con la sostenibilidad.

9.7 Mapa de procesos actual Vs. Propuesto

Como lo muestra la figura 36, el actual mapa de procesos de Parque La Colina, incluye la operación de activos inmobiliarios, sin hacer mención explícita al proceso de servicios generales (MAS) el cual es el más importante en la operación del centro comercial.

Figura 36.

Mapa de procesos actual de Parque Arauco

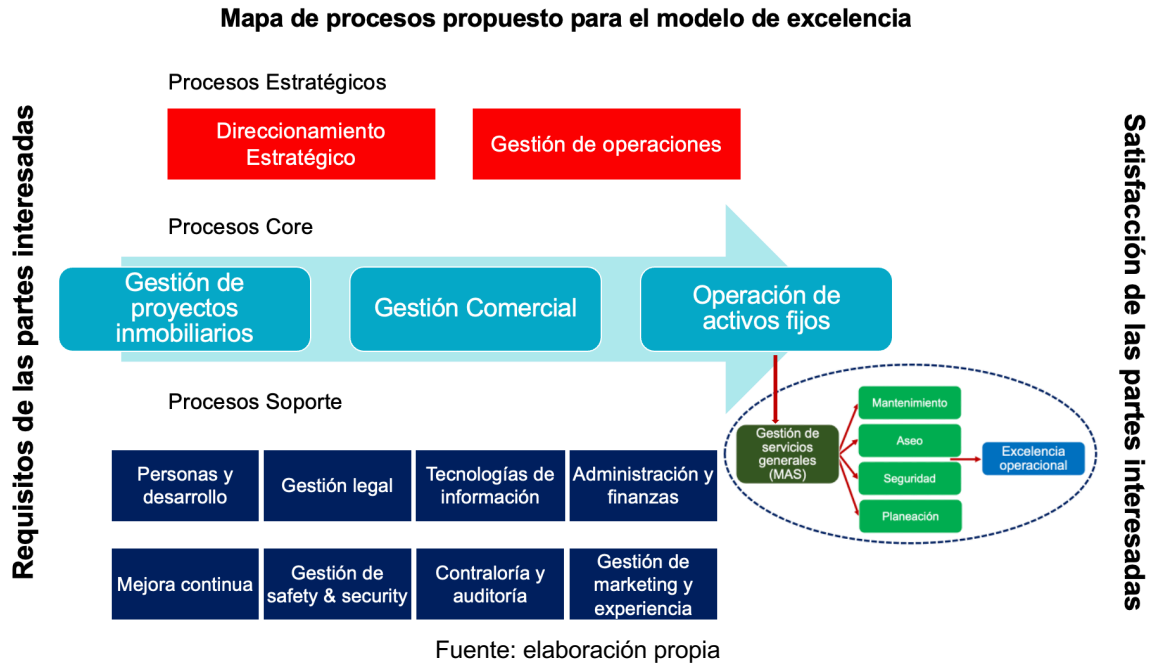


Fuente: SGA Parque Arauco

La figura 37, presenta una nueva versión del mapa de procesos para el modelo propuesto, que apunta a la excelencia operacional a través de la gestión de servicios generales y su planeación, todo bajo la gobernanza de la operación de activos fijos.

Figura 37.

Mapa de procesos propuesto para el modelo de excelencia



9.8 Estimación de costos para la implementación del modelo Lean-EFQM

Para asegurar una ejecución efectiva y sostenible, se ha realizado una estimación de costos necesarios para implementar el modelo, categorizados en recursos humanos, técnicos-tecnológicos y económicos. Con esto se busca maximizar el uso de herramientas disponibles, además de garantizar una implementación escalonada, eficiente y con una inversión cuidadosamente controlada. La tabla 21 muestra el desglose de los recursos por cada actividad.

Tabla 21.

Estimación de costos

Tipo de Recurso	Descripción Detallada	Costo Estimado (COP)
1. Recursos Humanos		
Consultor Lean (freelance)	Auditoría VSM, benchmarking, diagnóstico desperdicios (1 mes)	\$ 20.000.000
Capacitadores internos/externos	Formación Lean (5S, Kaizen, Kanban) y EFQM (3 talleres virtuales para 100)	\$ 20.000.000
Incentivos al personal	Reconocimientos no monetarios, rankings, diplomas	\$ 10.000.000
Tiempo del personal actual	Implementación y evaluación (incluido dentro de sus funciones, sin costo adicional)	\$ -
Subtotal Recursos Humanos		\$ 50.000.000
2. Recursos Técnicos-Tecnológicos		
Sensores IoT (50 uds - piloto)	Mantenimiento predictivo en baños, escaleras, zonas de tráfico	\$ 50.000.000
Robots limpieza (2 leasing anual)	Automatización limpieza en zonas críticas	\$ 30.000.000
Herramienta de trazabilidad (Excel/Sheets mejorado)	Base de datos para seguimiento iniciativas	\$ 5.000.000
Dashboard KPIs (Power BI / Data Studio)	Seguimiento en tiempo real	\$ 10.000.000
Herramientas VSM / KPI	Uso de software libre o actual (Excel, Google)	\$ -
Subtotal Técnicos-Tecnológicos		\$ 95.000.000
3. Recursos Económicos (Otros costos)		
Diseño programa de incentivos	Desarrollo interno de plan de reconocimiento	Incluido en RH
Licencias software (si aplica)	Uso de plataformas gratuitas – sin costos adicionales	\$ -
Subtotal Económicos		\$ -
Total General		\$ 145.000.000

Fuente: elaboración propia

9.9 Medición del Éxito de implementación del modelo Lean-EFQM (KPIs)

Para evaluar la implementación del modelo de excelencia operacional Lean-EFQM en el Centro Comercial Parque La Colina, se han diseñado una serie de indicadores que permiten medir la eficiencia, sostenibilidad y calidad del servicio en diversas áreas estratégicas. Estos indicadores abarcan liderazgo, estrategia, gestión del talento, alianzas, procesos operativos y resultados clave, asegurando un enfoque integral basado en la mejora continua y la optimización de recursos. A través del monitoreo constante de estos KPIs, se busca garantizar un desempeño óptimo en los servicios generales, mejorar la experiencia de clientes y colaboradores, y fomentar una cultura organizacional centrada en la excelencia y la innovación.

Tabla 22.

Indicadores de desempeño para el nuevo modelo Lean-EFQM

Categoría	Indicador	Fórmula / Métrica	Unidad de Medida
Liderazgo y Cultura Organizacional	Horas de formación en Lean-EFQM por empleado	Total de horas de formación / # empleados capacitados	Horas/ Empleado
	Tasa de participación en programas de reconocimiento	(# empleados reconocidos / # total empleados) * 100	%
	Nivel de adopción de herramientas Lean-EFQM	(# herramientas implementadas / # herramientas planificadas) * 100	%
Estrategia y Gestión Basada en Datos	Reducción de costos operacionales en servicios generales	[(Costo inicial - Costo final) / Costo inicial] * 100	%
	Uso de herramientas de analítica y Big Data	(# herramientas activas / # herramientas disponibles) * 100	%
	Grado de automatización en la gestión de servicios generales	(# procesos automatizados / # procesos manuales) * 100	%
Personas y Desarrollo del Talento	Tasa de participación en estrategias de gamificación	(# empleados en gamificación / # total empleados) * 100	%
	Tiempo promedio de adaptación a nuevas metodologías	Promedio de días desde la implementación hasta la adopción	Días
Alianzas y Recursos	Índice de integración de tecnología en la operación	(# herramientas tecnológicas activas / # herramientas disponibles) * 100	%
	Implementación de IoT en monitoreo predictivo	(# sensores instalados / # sensores planificados) * 100	%
	Optimización del uso de recursos operativos	[(Consumo inicial - Consumo final) / Consumo inicial] * 100	%
Procesos, Productos y Servicios	Reducción de desperdicios en procesos operativos	[(Desperdicio inicial - Desperdicio final) / Desperdicio inicial] * 100	%

	Eficiencia en limpieza basada en demanda	$(\# \text{ limpiezas activadas por sensores} / \# \text{ limpiezas totales}) * 100$	%
	Reducción del tiempo promedio de inactividad de equipos	$[(\text{Tiempo inactivo inicial} - \text{Tiempo inactivo final}) / \text{Tiempo inactivo inicial}] * 100$	%
Resultados Clave y Sostenibilidad	Retorno de inversión (ROI) en mejoras operacionales y de sostenibilidad	$[(\text{Ahorro generado} - \text{Inversión realizada}) / \text{Inversión realizada}] * 100$	%

Fuente: elaboración propia

El modelo de excelencia operacional Lean-EFQM propuesto, es un giro de 180° hacia la optimización de los servicios generales y la gestión eficiente de los recursos. Al combinar la disminución de desperdicios y la mejora continua de Lean con el enfoque estructurado y estratégico de EFQM, se puede lograr un marco de trabajo sólido que fomente la sostenibilidad, la eficiencia operativa y el servicio al cliente. Su implementación podría generar una evolución estratégica para Parque La Colina, consolidándolo como un referente en la excelencia operacional y la sostenibilidad en la industria de los centros comerciales.

10. Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusiones

- En el desarrollo de este trabajo se realizó una revisión de la literatura con el fin de identificar referentes teóricos fundamentales sobre modelos de excelencia operacional, a partir de la investigación y revisión de estos, se lograron establecer las principales teorías y enfoques de los diferentes modelos de excelencia operacional y como se podrían aplicar al caso de estudio trabajado.
- Se realizó un análisis situacional del centro comercial Parque La Colina en donde se pudo tener una visión clara del estado actual de los procesos que llevan a cabo el área de mantenimiento y servicios generales. Para ello se usó un análisis PESTEL que permitió evaluar los factores macro ambientales que afectan directamente la calidad y eficiencia, además con las cinco fuerzas de Porter donde se identificaron todos los factores competitivos del sector haciendo énfasis en la excelencia operacional de los servicios generales.
- Por último, se realizó una encuesta a las partes interesadas; todas estas herramientas permitieron tener un panorama claro sobre las oportunidades de mejora del área y de qué forma se podría implementar un modelo de excelencia operacional que permita abordar las áreas con mayor incidencia en la mala prestación y realizar acciones para empezar a brindar mejoras continuas tanto al área como a los procesos que presta al centro comercial Parque La Colina. Los hallazgos de estos análisis dieron como resultado oportunidades de mejora relacionados con la reducción de desperdicios, cultura organizacional y habilidades blandas.
- Una vez realizado el comparativo de los modelos de excelencia operacional se eligió la combinación de los modelos EFQM y Lean, ya que, combinar Lean con EFQM

proporciona un enfoque ágil, sostenible y orientado a resultados. En los Servicios Generales del centro comercial, esta integración mejora la eficiencia, reduce costos, asegura la calidad y sostenibilidad y facilita una gestión proactiva e innovadora. Esto permite no solo optimizar las operaciones diarias, sino también fortalecer la posición del centro comercial como un referente en eficiencia, calidad y responsabilidad corporativa. Se sugiere un modelo de excelencia operacional que permite ayudar a la compañía a complementar el actual en donde se evidenciarían más aspectos a tener en cuenta y habrá una mayor trazabilidad de los procesos y procedimientos del área. Buscando que el centro comercial Parque La Colina pueda implementar planes de mejora eficientes y ayuden a la mejora continua de las operaciones.

- Para garantizar una transición eficiente hacia el modelo de excelencia en los servicios generales del Centro Comercial Parque La Colina, se propuso la implementación de un plan en fases estructuradas que permiten un desarrollo ordenado, controlado y adaptable a las necesidades del centro comercial, con estrategias y acciones concretas que permiten mejorar el proceso de servicios generales. Las fases sugeridas para el desarrollo del plan de implementación son: 1. Fase de Diagnóstico, 2. Fase de Planificación, 3. Fase de ejecución y, 4. Fase de Evaluación. Se propone implementar mejoras en los servicios divididos en categorías: gestión inteligente de limpieza, mantenimiento predictivo y automatizado y gestión de residuos y sostenibilidad. Finalmente, se propone la medición del éxito del modelo a través de indicadores que miden la gestión continua en el proceso.
- Se evidencian los avances de Parque Arauco en la gestión de servicios generales, destacando el uso de herramientas Lean para optimizar Mantenimiento, Aseo y Seguridad (MAS). Sin embargo, su modelo actual presenta falencias en cuanto a la falta de un enfoque integral que limita los cambios estratégicos, deficiencias en cultura

organizacional y formación en habilidades blandas, insuficiente gestión de los datos y poca efectividad en la implementación de mejoras. El modelo Lean-EFQM propuesto corrige estas deficiencias al combinar eficiencia operativa con una visión estratégica, fortaleciendo la cultura organizacional, optimizando procesos con tecnología y garantizando sostenibilidad.

b. Recomendaciones

Basados en los resultados de este trabajo se hacen las siguientes recomendaciones:

- Mantener la estrategia de mejora continua, continuando con la aplicación del modelo Lean-EFQM, fortaleciendo la cultura organizacional dentro del centro comercial. La implementación de ciclos de retroalimentación asegura la continua identificación e oportunidades de optimización de los procesos de Servicios Generales.
- Realizar seguimiento activo a los aspectos que estén incluidos en el modelo con el fin de poder tener datos comparables y medibles los cuales permitan dar más información a la gerencia al momento de la toma de decisiones relevantes para el área.
- La debida socialización de los nuevos modelos se debe hacer con todas las partes involucradas creando espacios de retroalimentación y sugerencias que permitan que el modelo evolucione de la mano con las personas que están directa e indirectamente involucradas en este. Para ello deben crearse espacios y estrategias de comunicación efectiva y asertiva con el fin de hacer clara toda la información, uso y propósito de este.
- Se puede adecuar el modelo a otras áreas de la compañía con el fin de de replicar las mejoras obtenidas en los servicios generales y ampliar su impacto positivo.
- Replicar el modelo en los demás centros comerciales del Parque Arauco con el fin de tener una estrategia unificada que sirva para mejorar todos los temas en los que el modelo se utilice.

- Programar auditorías internas para evaluar la correcta aplicación del modelo, identificando oportunidades en el proceso y garantizando que los estándares de calidad se mantengan en el tiempo.
- Implementar programas de capacitación periódica para actualizar al personal en buenas prácticas, nuevas metodologías en limpieza, mantenimiento y seguridad, así como en normatividad vigente.
- Desarrollar una estrategia integral de gestión del cambio que articule de forma coherente la capacitación, la comunicación, los resultados rápidos (quick wins) y el liderazgo interno. Esta estrategia debe partir del reconocimiento de que el cambio organizacional no solo implica rediseñar procesos, sino también transformar comportamientos, percepciones y hábitos arraigados en el personal operativo y administrativo.
- Desarrollar un plan de contingencia para dar respuesta ante posibles incidencias en el proceso de servicios generales que garantice la continuidad operativa y minimice el impacto en la experiencia al cliente.

Referencias

Acecolombia. (2020). 1er Reporte impacto del Covid-19 en Centros Comerciales.

[acecolombia.org.https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/1er%20Reporte %20Impacto%20Industria.pdf](https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/1er%20Reporte%20Impacto%20Industria.pdf)

Acecolombia. (2024). *Centros comerciales llegan a niveles de ocupación prepandemia al cierre de 2023*. <https://acecolombia.org/noticias/centros-comerciales-llegan-a-niveles-de-ocupacion-prepandemia-al-cierre-de-2023/>

Aguilar, H. (2012). Evaluación de la excelencia operacional de los sistemas de soporte de la cadena de suministro. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/570955>

Alcaide, M. S. (2016). Estudio comparado de modelos de excelencia operacional con el apoyo de juicio de experto y desarrollo de un modelo maestro para su aplicación industrial. <https://riunet.upv.es:443/handle/10251/71932>

Amendola, L. (2013). "Excelencia Operacional" Ediciones PMM Institute for Learning, Valencia, España.

América Retail. (2024a). *Nuevas dinámicas del comercio en Bogotá*. <https://america-retail.com/malls/colombia-malls/nuevas-dinamicas-del-comercio-en-bogota/>

América Retail. (2024b). El retail colombiano cierra 2024 con un crecimiento resiliente.

<https://america-retail.com/malls/colombia-malls/el-retail-colombiano-cierra-2024-con-un-crecimiento-resiliente/>

Betancourt, D. (2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. En Ingenio y Empresa.

Recuperado de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Burgos, S. O., & Parra, O. L. (2018). Propuesta de implementación de un sistema de gestión en las áreas de mantenimiento, seguridad y limpieza para disminuir los costos operacionales en un centro comercial en la ciudad de Trujillo.

Catalán, R. J. M. (2020). Valoración de empresa Parque Arauco : Por flujo de caja descontados. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/179070>

Centro Comercial Plaza Imperial. (n.d.) La importancia del servicio al cliente en los centros comerciales. Retrieved February 16, 2025, from https://plazaimperialcc.com.co/noticias/la-importancia-del-servicio-al-cliente-en-los-centros-comerciales?utm_source=chatgpt.com

Economipedia. (2024, 31 de julio). *¿Qué es el macroentorno? Impacto, análisis y factores clave*. <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html> Economipedia

Efe. (2023). Los centros comerciales están más vivos que nunca en América Latina. *Www.Swissinfo.Ch*. <https://www.swissinfo.ch/spa/los-centros-comerciales-est%C3%A1n-m%C3%A1s-vivos-que-nunca-en-am%C3%A9rica-latina/48602978>

- Equipar, R. (2023.). Evolución de la industria de centros comerciales. Revista EQUIPAR.
<https://www.revistaequipar.com/sector/evolucion-de-la-industria-de-centros-comerciales>
- Espinoza, O., & González, L. E. (2006). El Modelo de Gestión de Calidad Total (The Total Quality Management Model, TQM): Mito o Realidad.
- Fayad, V. (2023). “Tenemos alrededor de 1.050 millones de visitas al año a los centros comerciales.” Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/vamos-al-centro-comercial/tenemos-alrededor-de-1-050-millones-de-visitas-al-ano>
- Fernández, J. A. M. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. In *MEDIFAM* (Vol. 12).
- García, O. (2012). “Excelencia Operacional”, Información consultada en la página web: <https://es.slideshare.net/OliverioGarciaPalencia/02-confiabilidad-humana-y-excelencia-operacional-mrpptme-2012pdf>
- Gerencia de Edificios. (2023). Últimas noticias. *Latin Press, Inc.* <https://www.gerenciadeedificios.com/novedades/ultimas-noticias/22-empresas/6515-certificacion-leed-platino-en-centro-comercial-de-colombia.html>
- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for Excellence in Business. *Procedia Economics and Finance*. 23. 445-452. 10.1016/S2212-5671(15)00388-3.

Gisbert, V., Pérez, A., Pérez, E., Calabuig, M., Pons, B., Campoy, F., Almería, J., San Antonio, M., Kou-Vah, A., Castellano, L., Rojas, S. (2018). Cuadernos de investigación aplicada.

Guerrero-Martínez, D. G. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, 030, 189–205.
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.223>.

Harmony. (2024). El modelo de excelencia operacional de InValue – InValue – Health Solutions. Retrieved March 23, 2024, from <https://www.invaluehs.com/harmony-el-modelo-de-excelencia-operacional-de-invalue/>

Henao, D. (2024). Parque Arauco creció 11,2% al cierre de 2023 y superó US\$128 millones en ganancias. *Diario La República*.
<https://www.larepublica.co/empresas/reporte-trimestral-de-parque-arauco-cierre-2023-3793506>

Hernández J. & Vizán A., (2013). *Lean manufacturing: Concepto, técnicas e implantación*. Madrid.

International Council of Shopping Centers (ICSC). (2020). *The future of the shopping Center Industry. Envision 2020 Report*.
<https://www.icsc.com/uploads/default/Envision-2020-Report.pdf>

Ittner, C., Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>

Kaizen Institute. (2023). Guía de Excelencia Operacional para Mejora Organizativa. <https://kaizen.com/es/insights-es/excelencia-operativa-mejora-organizativa>

LEED (U.S. Green Building Council). (s.f.). LEED Rating System. Recuperado el 1 de mayo de 2025, de <https://www.usgbc.org/leed>

McKinsey & Company. (2020). The future of the shopping mall. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>

Malls, A. (2024). México, Brasil y Colombia, a la cabeza de los centros comerciales en Latinoamérica. AmericaRetail & Malls. <https://americaretail-malls.com/opinion/mexico-brasil-y-colombia-a-la-cabeza-de-los-centros-comerciales-en-latinoamerica/>

Montero, C. (2011). *Transformaciones del espacio urbano en ciudades latinoamericanas: el papel de los centros comerciales*. Revista INVI, 26(72), 39-65. <https://doi.org/10.4067/S0718-83582011000200002>.

Olguin, A. (2025). ¿Cuántos centros comerciales hay en Bogotá? Portafolio.

<https://www.portafolio.co/tendencias/sociales/cuantos-centros-comerciales-hay-en-bogota-629074>

Padilla, P. I. L. (2010). Lean Manufacturing Manufactura Esbelta/Ágil.

<http://www.tec.url.edu.gt/boletin>

Palacios, H. (2022). Una mirada a la industria del retail en Chile. Clase Ejecutiva UC.

<https://www.claseejecutiva.com.co/blog/articulos/industria-del-retail-en-chile/>

Palacios, K. (2024). Titán Plaza, premio plata y referente de servicio al cliente en

Latinoamérica, Julio 12. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/malls/colombia-malls/titan-plaza-premio-plata-y-referente-de-servicio-al-cliente-en-latinoamerica/>

Parque Arauco (2024). Nuestra Empresa. Parque Arauco Corporativo. Retrieved March

22, 2024, from <https://www.parauco.com/parque-arauco-corporativo/nuestra-empresa/historia>

Parque Arauco. (2022). Memoria Integrada. <https://intranet.parauco.cl>

Parque Arauco. (2023). Memoria Integrada. <https://intranet.parauco.cl>

Pulzo. (2024). Mallplaza Cali, Gran Manzana y Único Outlet: nuevos centros comerciales en Colombia. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/mallplaza-cali-centro-comercial-gran-manzana-unico-outlet-nuevos-2024-PP4172074A>

RAE. (2023). Diccionario de la lengua española. «Diccionario de La Lengua Española» - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/>

Rebellon, J. (2023). Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (Total Quality Management) en las pymes colombianas. (trabajo de grado - maestría). Universidad Autónoma de Occidente.

Retail, C. (2023). El futuro del retail: Más cerca, más rápido, más personal. NOTICIAS - COLOMBIA RETAIL. <https://colombiaretail.com/el-futuro-del-retail-mas-cerca-mas-rapido-mas-personal/>

Revista Equipar. (n.d.). Plaza Central, primer centro comercial en Colombia con LEED Platino. Retrieved February 16, 2025, from <https://www.revistaequipar.com/noticia/plaza-central-primer-centro-comercial-en-colombia-con-leed-platino>

Revista E&N. (2020). Grupo Roble logra la certificación ISO 9001 para 11 centros comerciales. Estrategia y Negocios. <https://www.revistaeyn.com/empresasymanagement/grupo-roble-logra-la-certificacion-iso-9001-para-11-centros-comerciales/>

Rodríguez, Y. (2019). Lean service como filosofía para la mejora de los procesos. Estudio de caso. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11349/22319>.

Rojas, A, & Gisbert, V. (2017). Lean Manufacturing: herramienta para mejorar la productividad en las empresas. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. Edición especial 116-124.

Sadun, R. (2017). Why do we undervalue competent management? Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/09/why-do-we-undervalue-competent-management>

San Nicolas, A., & del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá In Journal of healthcare quality research (Vol. 35, Issue 1, pp. 1–3). NLM (Medline). <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>

Smith, A. (2016). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. Redalyc. Revista Ciencias Estratégicas

Socconini, L. (2018). *Lean Manufacturing. Paso a Paso*. Barcelona, España: Marge Books.

Tibaïre, A. (2016). How to create value in organizations through operational excellence.

Torres, E. (2020). Impacto de Total Quality Management en el desempeño organizativo. Investigación & Desarrollo, 19(2), 43–58. <https://doi.org/10.23881/idupbo.019.2-3e>

Torres, M. (2019). Modelo Cinco fuerzas de Porter.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3043>

Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2013). A Look Towards Quality

Management Models Una Mirada Hacia Los Modelos De Gestión De Calidad 1

Universidad EAN. (2019). *Guía para el componente de análisis y vigilancia del entorno*

económico. Editorial Universidad EAN. Recuperado de

<https://editorial.universidadean.edu.co/media/pdf-ean/miigo-guia-analisis-y-vigilancia-entornos-economico.pdf>

Villamil, L. T. (2021). Estrategias de marketing para la inversión extranjera directa del

área comercial en Parque Caracolí Centro Comercial. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/20.500.11912/10727>.

Ward, E. R. (2005). El diseño de centros comerciales en América.