



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE
MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL**

Carlos Estuardo Valdez Salazar

Asesorado por el Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

Guatemala, julio de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE
MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

CARLOS ESTUARDO VALDEZ SALAZAR

ASESORADO POR EL ING. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

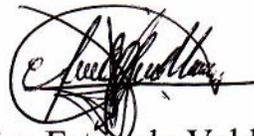
DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADORA	Inga. Martha Guisela Gaytán Garabito
EXAMINADOR	Ing. Aldo Estuardo García Morales
EXAMINADOR	Ing. José Arturo Estrada Martínez
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 10 de febrero de 2006.



Carlos Estuardo Valdez Salazar

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Guatemala, 21 de mayo de 2007

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Ingeniero Gómez:

Me dirijo a usted con relación al trabajo de graduación presentado por el estudiante universitario Carlos Estuardo Valdez Salazar, titulado: "PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL", para el cual acepté en nombramiento de asesor.

Tengo la satisfacción de informarle que en esta fecha he terminado la asesoría de dicho trabajo de graduación, y después de las revisiones necesarias considero que el mismo está apto para su trámite final, en consecuencia me permito aprobar dicho trabajo de graduación, para los efectos de graduación de su autor.

Sin otro particular, me es grato suscribirme ante usted.

Atentamente,

Carlos Humberto Pérez Rodríguez
INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL
Colegiado 3071

Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 3071

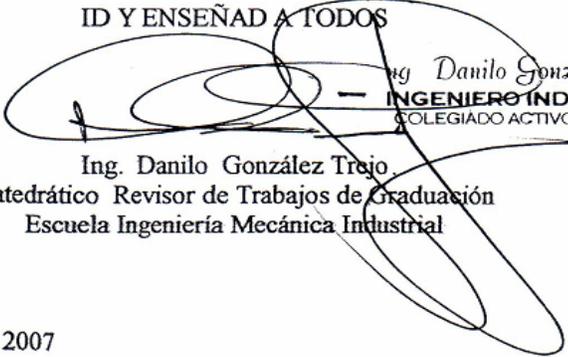
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Estuardo Valdez Salazar**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Danilo González Trejo
— INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO N.º. 6.182

Ing. Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2007

/mgp

**SABIDURÍA, ANTE TODO;
ADQUIERE SABIDURÍA;
Y SOBRE TODAS TUS POSESIONES
ADQUIERE INTELIGENCIA.
ENGRANDÉCELA Y ELLA TE ENGRANDECERÁ;
ELLA TE HONRARÁ,
CUANDO TÚ LA HAYAS ABRAZADO.
PROVERBIOS 4: 7,8**

ACTO QUE DEDIDO A:

DIOS

Por haberme dado la vida, la sabiduría, el entendimiento y la guía espiritual para alcanzar esta meta.

MI MADRE

Magdalena Salazar Paz, quien a través de sus múltiples esfuerzos, ha logrado sacarme adelante. Gracias por apoyarme en todo momento. Dios te guarde. Te amo.

MI PADRE

Carlos Enrique Valdez Gomez, quien me apoyo y nunca descarto la idea de verme hecho todo un profesional. Dios te bendiga

MI ESPOSA

Gabriela María, quien ha sabido darme ese aliento para lograr esta meta. Gracias bebita por tu apoyo, que este triunfo nos permita cimentar más nuestro amor. Te amo.

MIS HERMANOS

Javier Enrique y Gabriel Eduardo. Por compartir conmigo este arduo camino. Que esto los motive a luchar por lo que se proponen, no importe lo que cueste.

MIS ABUELITAS

Mama Chela y Mama Rosa, a quienes tengo la dicha de contar con su presencia, y poder ofrecerles este triunfo. Las quiero mucho y que Dios derrame infinitas bendiciones en su vida.

AGRADECIMIENTO A:

- MIS FAMILIARES EN GENERAL** Tíos (as), primos (as), etc. Y en especial a mis sobrinos, quienes han traído un hermoso rayo de luz a mi vida.
- MI ASESOR** Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez, por sus sabios consejos y apoyo incondicional. Una gran persona, un verdadero ejemplo a seguir.
- MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS** Por haber compartido conmigo estos años. Amigos de la colonia Centro América un agradecimiento con todo mi corazón. Gracias por su apoyo.
- SERGIO HERRERA** Un agradecimiento especial. Que este logro llegue hasta la presencia divina donde te encuentres, y compartas conmigo la alegría de una meta por la cual siempre soñamos. Siempre te recordaré.
- MI FACULTAD** Ingeniería, a quien debo tantos triunfos y fracasos, alegrías y tristezas, y por sobre todo, a quien debo la dicha de haberme forjado como profesional.
- USTED** Apreciable amigo, por compartir conmigo este triunfo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XVII
OBJETIVOS	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. CONCEPTOS GENERALES DE DE UN CENTRO COMERCIAL	1
1.1 Conceptos generales	1
1.1.1 Antecedentes del Centro Comercial	1
1.1.2 Qué es un procedimiento	3
1.2 Clasificación de edificios y centros comerciales	4
1.3 Accesos y conexiones	9
1.4 Distribución y diversidad de operaciones	11
1.5 Especificaciones generales	12
1.5.1 Aspectos legales	12
1.5.2 Infraestructura	13
1.5.3 Rotulación e identificación de servicios.	14
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO COMERCIAL	15
2.1 Organización	15
2.1.1 Definición	
2.1.2 Organigrama general	15
2.1.3 Áreas de Operaciones y Mantenimiento	15
2.1.3.1 Organigrama Operativo y de Mantenimiento	15

2.2	Presupuesto de Operación	19
2.3	Contratos	19
2.4	Horarios de Operación	20
2.5	Reglamento de Operación	20
2.6	Mobiliario y equipo	22
2.6.1	Mobiliario áreas comunes	22
2.6.2	Equipo y herramienta para mantenimiento	22
2.6.3	Equipo de cómputo	24
2.6.4	Equipo contra incendios	25
2.6.5	Equipo de planta de tratamiento	25
2.6.6	Equipo de suministro de agua	26
2.6.7	Equipo de suministro de gas	26
2.7	Administración del Mantenimiento	26
2.7.1	Cuota de Mantenimiento	26
2.7.2	Cuota de servicios generales	28
2.7.3	Cuota de fumigación	28
2.8	Administración del Recurso Humano	28
2.8.1	Necesidades de contratación	29
2.8.2	Distribución por departamentos	31
2.8.2.1	Organización por departamentos	31
2.8.2.2	Cadenas de mando y Delegación de responsabilidades	31
2.8.2.3	Asignación de personal por turnos	33
2.8.2.4	Descripción de puestos	33
2.8.2.4.1	Personal de Mantenimiento	39
2.8.2.4.1.1	Supervisores	39
2.8.2.4.1.2	Colaboradores	40
2.8.2.4.2	Personal de limpieza	41
2.8.2.4.2.1	Subcontrato con empresa	42

2.8.2.4.3	Personal de Seguridad	43
2.8.2.4.3.1	Subcontrato con empresa	44
2.8.2.4.3.2	CCTV	44
2.8.2.4.3.3	Supervisores Seguridad	45
2.8.2.4.4	Otras empresas subcontratadas	45
2.8.2.4.4.1	Jardinización	46
2.8.2.4.4.2	Escaleras, ascensores Y cámaras	46
2.8.2.4.4.3	Plata de tratamiento	46
2.8.2.4.4.4	Pisos de mármol	46

3. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL		49
3.1	Controles de personal	49
3.1.1	Puestos de personal	49
3.1.2	Controles de entradas y salidas	49
3.1.3	Planillas	52
3.1.3.1	Pago de planilla	53
3.1.4	Permisos	53
3.1.5	Tiempo extraordinario	54
3.1.6	Tarjetas de responsabilidad	55
3.2	Controles de Mantenimiento	56
3.2.1	Reportes de supervisión	56
3.2.1.1	Bitácora de Mantenimiento	58
3.2.2	Ordenes de trabajo	58
3.2.3	Inventario de equipo y herramienta	58
3.2.4	Mantenimiento de equipos y herramienta	60
3.2.4.1	Mantenimiento de Planta de tratamiento	60

3.2.4.2	Mantenimiento de pisos de mármol	61
3.2.4.3	Mantenimiento de jardines	61
3.2.4.4	Mantenimiento de Plantas de Emergencia	62
3.2.4.5	Mantenimiento de equipo y herramienta	62
3.2.5	Mantenimiento de áreas	63
3.3	Controles de limpieza	65
3.3.1	Limpieza de baños	65
3.3.2	Limpieza de áreas	67
3.3.2.1	Pasillos generales	67
3.3.2.2	Terraza	68
3.3.2.3	Sótanos	68
3.3.2.4	Parqueos	68
3.3.2.5	Limpiezas profundas	70
3.3.3	Distribución de insumos	70
3.3.3.1	Jabón y papel	71
3.3.3.2	Bolsa negra para basura	72
3.4	Controles de materiales y productos	73
3.4.1	Insumos y Productos en bodega	73
3.4.2	Solicitud de compra	74
3.4.3	Orden de compra	75
3.4.4	Recepción de bodega	76
3.4.5	Requisición de materiales	77
3.5	Controles de seguridad	79
3.5.1	Reportes de supervisión	79
3.5.1.1	Bitácora de consignas	80
3.5.2	Control de novedades	80
3.5.3	Control de ingreso vehicular	81
3.5.4	Control de estado de fuerza	82
3.5.5	Control de objetos extraviados	83

3.5.6	CCTV	85
3.5.6.1	Informe de grabaciones	85
3.5.6.2	Seguimiento de novedades	85
3.6	Control de operaciones y mantenimiento	86
3.6.1	<i>Check list</i> diario del área operativa	86
3.6.2	Control de Ornato	87
3.6.3	Control de Servicios externos	87
3.6.3.1	Extracción de basura	89
3.6.3.2	Reciclaje de cartón	89
3.6.3.3	Mantenimiento de ascensores y talanqueras	89
3.6.3.4	Mantenimiento de extinguidores y red hidráulica	90
3.6.3.5	Mantenimiento de fumigación	92
3.6.3.6	Mantenimiento de cámaras	92
3.6.3.6.1	Uso de botón de pánico	93
3.6.3.7	Abastecimiento de combustibles	94
3.6.3.7.1	Diesel	94
3.6.3.7.2	Gas Propano	95

4. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL

		97
4.1	Reglamento interno de operación	97
4.1.1	Delegación de funciones específicas en cada puesto	97
4.1.2	Procedimientos y normas de trabajo	98
4.1.2.1	Operativo	99
4.1.2.2	Instalaciones	99
4.1.2.3	Seguridad.	100
4.1.2.3.1	Procedimientos de comportamiento	100
4.1.2.3.2	Lineamientos de las tareas generales	101

4.1.2.3.3	Procedimientos especiales	101
4.1.2.3.4	Relaciones con la comunidad	101
4.1.2.3.5	Mantenimiento de un registro	102
4.1.2.3.5.1	Procedimiento de investigación	102
4.1.2.3.6	Atentados contra un centro comercial	102
4.1.2.3.6.1	Incendio	103
4.1.2.3.6.2	Atentado con explosivos	103
4.1.2.3.6.3	Robos a tiendas	104
4.1.2.3.6.4	Asalto a mano armada	104
4.1.2.3.6.5	Robo o daño a vehículos	104
4.1.2.3.6.6	Molestias a clientes por jóvenes	105
4.1.3	Supervisión de controles propuestos	105
4.1.4	Control de procedimientos por gerencia operativa	105
4.1.5	Reuniones semanales	105
4.1.5.1	Chequeo de controles por áreas	106
4.1.5.2	Chequeo de bitácoras	106
4.1.5.3	Chequeo de pendientes	106
4.2	Catálogos de emergencias	107
4.2.1	Catálogo telefónico	107
4.2.2	Catálogo de ruta de evacuación	108
4.2.3	Capacitación de primeros auxilios	108

5. MEJORA CONTINUA Y SEGUIMIENTO A PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL	109
5.1 Controles de kiosco de información	110
5.1.1 Recepción de correspondencia	110
5.1.2 Encuestas y necesidades del cliente	111
5.1.2.1 Investigación primaria	112
5.1.2.2 Investigación secundaria	113
5.1.2.3 Investigación periódica	113
5.1.3 Incentivos al personal operativo	113
5.2 Auditorias de seguridad a inquilinos	114
5.2.1 Control de botiquín y extintores	115
5.2.2 Seguro	116
5.3 Ampliaciones en operaciones del Centro Comercial	118
5.3.1 Controles para demanda de cines	118
5.3.2 Refuerzos de personal en el área operativa	118
5.3.2.1 Técnicas de evaluación de mejora continua	119
5.3.2.1.1 Herramientas estadísticas	119
5.3.2.2 Técnicas para evaluar la eficiencia	121
5.3.2.3 Técnicas para evaluar la productividad	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	129

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Fotografía frontal del Centro Comercial	3
2	Mapa de ubicación del Centro Comercial	11
3	Organigrama de un centro comercial	17
4	Organigrama departamento de operaciones	18
5	Formato de puestos de personal	50
6	Formato de entradas y salida por persona/mensual	51
7	Formato para cálculo de planilla	52
8	Formato de recibo de pago quincenal o mensual	53
9	Formato de solicitud de permiso	54
10	Reporte de tiempo extraordinario	55
11	Formato de tarjeta de responsabilidad	56
12	Formato de reporte de supervisión	57
13	Formato de orden de trabajo	59
14	Formato de inventario de equipo y herramienta	59
15	Formato de control de mantenimiento de equipos y herramienta	63
16	Formato de supervisión, empresas <i>outsourcing</i> , área de mto.	64
17	Formato control de áreas, supervisión de limpieza	69
18	Formato de control de insumos de limpieza	71
19	Formato de control de entrega de bolsa para basura	72
20	Formato de control de insumos y productos en bodega	74
21	Solicitud de compra	75
22	Formato de recepción de bodega	77
23	Formato de requisición y orden de compra	78
24	Formato de reporte de novedades	81
25	Formato de control de ingreso vehicular	82

26	Formato de estado de fuerza	83
27	Formato de control de objetos extraviados	84
28	Formato de <i>check list</i> del área operativa	88
29	Formato de control sistema de bombeo	90
30	Formato de control sistema de red de mangueras e hidrantes	91
31	Formato de control de extinguidores	91

TABLAS

I	Clasificación de centros comerciales, según su tipología	10
II	Horario de operación de un centro comercial	21
III	Detalle de anclas en los principales centro comerciales	27
IV	Distribución de turnos del personal de un centro comercial	34
V	Programación trimestral repetitiva, mantenimiento de piso	47
VI	Formato de control de limpieza de baños	66
VII	Planificación de limpiezas profundas	70

GLOSARIO

Acabados:	Material que se aplica sobre una superficie con objetivo de protegerla de los efectos del exterior, así como para decorar un ambiente.
AECC:	Asociación Española de Centros Comerciales.
Anclas:	Locales que son el mayor punto de atracción de un Centro Comercial.
<i>Benchmarking:</i>	Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, que son reconocidas como representantes de las mejores practicas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
Bitácora:	Libro pequeño o conjuntos de papel en el cual se lleva cuenta y razón, o en las que se escriben algunas noticias, ordenanzas o instrucciones.
Bodegas:	Local donde se depositan géneros de cualquier especie que pueden ser accesorios, insumos y/o repuestos.

Botón de pánico:	Dispositivo utilizado para prevenir o alertar sobre una situación de riesgo (robo, asalto, emergencia, etc.), al centro de control, de manera silenciosa, para tomar acciones de respuesta inmediata, resguardando la seguridad física e integral de quienes solicitan el apoyo.
Cadena de mando:	Ante quien se responde y de quien se reciben las órdenes.
Canalización:	Acción y efecto de canalizar.
Carga Continua:	Carga cuya corriente máxima se prevee que se mantiene durante tres horas o más.
Carga Instalada:	Es la suma de la capacidad nominal de todo el equipo eléctrico que se conectara a la acometida de la empresa.
CCTV:	Circuito Cerrado de Televisión.
Check list:	Lista de actividades a cumplir en un orden cronológico.
Consigna:	Orden que se debe seguir o cumplir.
Costo-Beneficio:	Es aquel costo que puede ser o no monetario, el cual genera beneficios para la empresa que genera dichas costos.

Factor de demanda:	Relación entre la demanda máxima de un sistema o parte de un sistema a la carga total de un sistema a la parte del sistema bajo consideración.
<i>Food Court:</i>	Área destinada a la mezcla del servicio de restaurantes de comida rápida.
Globalización:	Proceso social, cultural y económico, en el cual, los países intercambian productos y servicios, con la disminución de los impuestos de importación y exportación.
Hidráulica:	La rama de la mecánica aplicada que estudia el comportamiento de los fluidos.
ICSC:	Iniciales correspondientes para <i>Internacional Council of Shopping Centers</i> .
Limpieza Profunda:	La actividad de limpieza que debe hacerse en áreas que por su naturaleza no permiten una limpieza cotidiana, por lo tanto deberán ser programadas según necesidad y calendarización.
Mantenimiento:	Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para las instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente.
Marketing:	Conjunto de principios y practicas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Mezcla comercial:	Término utilizado en varios países de habla hispana. También denominada variedad comercial, mezcla de locales (tenant mix).
MUPI:	Iniciales correspondientes para Muebles Urbanos para Información.
NFPA:	Código de seguridad humana, por sus siglas en inglés: National FIRE protection association.
Novedad:	Información escrita de una situación independiente, reportada o detectada.
OSHA:	Norma de equipo de protección personal: <i>Personal protection equipment</i> .
<i>Outsourcing:</i>	Fuente externa que realiza funciones y actividades con recursos externos a la empresa.
Procedimiento:	Es el proceso lógico y ordenado de llevar a cabo una actividad dependiente o independiente (por ejemplo, pasos de un algoritmo).
RRHH:	Siglas correspondientes a la palabra Recursos Humanos.
Seguridad:	Es la protección de todos los activos asociados a una empresa.

Servicio continuo:	Tipo de servicio que exige el funcionamiento de una carga constante por un tiempo indefinidamente largo.
Servicio intermitente:	Tipo de servicio que exige el funcionamiento por períodos alternos.
Servicio por corto tiempo:	Tipo de servicio que exige el funcionamiento de una carga constante por un tiempo cortó definido.
Servicio variable:	Tipo de servicio que exige el funcionamiento de cargas a intervalos que pueden estar sujetos a amplias variaciones.
Sobrecargas:	Funcionamiento de un equipo excediendo su capacidad normal o de plena carga nominal, o de u conductor con exceso de corriente sobre su capacidad nominal, cuando tal funcionamiento, de persistir por suficiente tiempo, causa daños o sobrecalentamientos peligrosos. Una falla tal como un circuito o una falla a tierra, no es una sobrecarga.
SOP:	Manual de Procedimientos Estándar de Operación (<i>Standar Operating Procedures</i>).

RESUMEN

Dentro de nuestra, sociedad, se encuentran gran cantidad de centros comerciales, donde la base de su proliferación será el resultado de la oferta y la demanda. Su principal objetivo es el servicio al cliente. Un Centro Comercial deberá ofrecer variedad, exclusividad, seguridad, ambientes limpios y confort, lo que debe convertirlo en un ambiente agradable para la estadía de los clientes. Es acá en donde juega un papel importante, el rol del administrador o gerente, quien deberá velar por que se cumplan los reglamentos y normar las operaciones del mismo. El principal objetivo del presente trabajo de graduación es dar a conocer una Propuesta de Procedimientos Operativos y de Mantenimiento, para un centro comercial, la cual será una herramienta útil para la implementación de controles y procedimientos que ayudarán a monitorear de forma pro-activa el desenvolvimiento de las actividades de los departamentos en el área operativa.

La actividad de los gerentes de centros comerciales consiste en administrar los centros comerciales, minimizando los gastos y maximizando las utilidades. También se deben considerar administradores de activos. Su responsabilidad principal es incrementar el valor del activo, es decir del centro comercial.

Con el fin de cumplirla, los gerentes deben estar totalmente familiarizados con los elementos básicos de las operaciones de sus centros: su aspecto físico y funciones, cómo impulsar el negocio de la mezcla comercial de arrendatarios, cómo perciban las comunidades a los centros, y de que manera se alcanzará y mantendrá el éxito.

Los gerentes también deben estar familiarizados con los aspectos básicos de la solidez fiscal de sus centros: el ingreso operativo neto, y los fondos procedentes de operaciones. Un gerente de Centros Comerciales, puede ser un propietario-gerente, un gerente empleado directamente por el propietario, o un gerente contratado o que cobra honorarios, es decir, un gerente externo al centro.

El enfoque del presente trabajo de graduación, esta diseccionado al área operativa, por ende, los gerentes y/o jefes de operaciones, deberán estar familiarizados con funciones relacionadas con la seguridad, limpieza y mantenimiento.

Considerando la razón de ser de un Centro comercial, su funcionamiento y clasificación, se dará a conocer la forma de organización del mismo, enumerando las responsabilidades, derechos y obligaciones del personal que labora para el centro. Se deben tomar en cuenta la función específica de las diferentes gerencias, que pueden existir dentro del centro comercial para considerar sus atribuciones principales, las cuales se verán reflejadas en las actividades de toda la columna vertebral del funcionamiento del mismo.

A partir de la información general del funcionamiento de un centro comercial, y la necesidad de implementar controles para las actividades cotidianas en el funcionamiento del mismo, se propondrán controles específicos, que ayudarán a que el cumplimiento de programas a través de procedimientos específicos, que podrán ser listados en un *check list*.

Los controles propuestos deberán ser implementados dentro de la operación del centro comercial, estableciendo procedimientos de supervisión de cumplimientos, delegando responsabilidades, atribuciones, y derechos a los mandos medios y operativos, logrando de esta manera que una propuesta de procedimientos operativos y de mantenimiento sea lo más funcional posible.

Los procedimientos específicos deberán ir ligados a función específica que se deberá supervisar. Toda esta actividad o responsabilidad es inherente al Gerente de Operaciones, quien es el responsable de velar por que se establezcan y ejecuten todas y cada una de las actividades que se generen en el programa de operaciones y mantenimiento que el gerente proponga.

La medición de la calidad, eficiencia, productividad y motivación, son técnicas aplicadas para evaluar y mejorar de manera continua los aspectos que se quieran medir, dando seguimiento al cumplimiento de la propuesta de procedimientos operativos y de mantenimiento que se tiene, específicamente. Auditorias de seguridad y evaluación de riesgos, capacitaciones al personal e inquilinos referentes a temas diversos (primeros auxilios, servicio al cliente, mantenimiento, etc.), formación de brigadas de emergencia, entre otros son implementaciones que se deberán hacer para garantizar la función operativa. Estas actividades son también funciones específicas que deberá implementar el Gerente de Operaciones, tomando en cuenta ampliaciones a corto, mediano y largo plazo.

OBJETIVOS

General

Dar a conocer una propuesta de Procedimientos Operativos y de Mantenimiento para un Centro Comercial, enfocado al departamento de Operaciones y Mantenimiento.

Específicos

1. Describir la función operativa del departamento de Operaciones y mantenimiento en un Centro Comercial.
2. Determinar los aspectos que conforman la cuota de mantenimiento.
3. Detallar un listado mínimo de equipo y herramienta con que debe contar el área de mantenimiento, para brindar un servicio de calidad.
4. Establecer los diferentes tipos de formatos de controles y procedimientos para cada departamento del área operativa (ornato, seguridad, limpieza y mantenimiento).
5. Establecer perfiles y funciones para cada puesto de trabajo, en el área operativa.
6. Proponer técnicas o métodos de evaluación para mejora continua, en la operación de un Centro Comercial.
7. Proponer un catalogo descriptivo de capacidad instalada dentro del centro comercial, para la elaboración de rutas de evacuación y acciones de contingencia en casos de emergencia y/o calamidad pública.

INTRODUCCIÓN

En todo proceso productivo, ya sea de extracción, transformación o de servicios, es necesario realizar un controles y procedimientos para optimizar del proceso, tomar decisiones y determinar las directrices a seguir, según sea el caso. Además intervienen muchos elementos, los que hacen posible que ésta exista y funciones. Entre éstos tenemos: ventas, hombre, máquinas, equipo, edificios, materia prima, formatos, medios de control, productos, etc. Dichos elementos son tan variables, que si no son debidamente coordinados y controlados pueden desviarse del plan original de acción, ocasionando con ello clientes insatisfechos por productos y /o servicios de mala calidad. Por lo anteriormente descrito, los controles y procedimientos son determinantes para cumplir con la misión y visión de una empresa.

El tamaño de una empresa se puede determinar por medio de su capacidad instalada. La capacidad instalada consiste en los recursos productivos que posee, tales como: infraestructura, recurso humano, equipo y herramienta, mobiliario, áreas comunes y de servicio, instalaciones, y todo lo que se refiera a la situación actual de una empresa.

En nuestro medio muchas empresas no planifican sus operaciones a corto, mediano ni largo plazo. En la mayoría de ocasiones se toma la decisión, estando ya en operación y/o producción. Regularmente, carecen de técnicas o métodos de planificación necesarias para programar la producción, mejorar el servicio (ir más haya de las expectativas del cliente), maximizar los ingresos que generan los productos que venden y optimizar los recursos que tienen disponibles.

Por esta razón, se presenta una Propuesta de Procedimientos Operativos y de Mantenimiento para un Centro Comercial, que en este caso será el tipo de empresa a evaluar, una empresa de servicio, que hoy por hoy es uno de los mercados más competitivos, y dependen de una administración eficiente para mantener los parámetros internacionales, así mismo deben de cumplir con ir más allá de las expectativas del cliente. Los procedimientos y controles, diseñados, evaluados y aprobados generan manuales de procedimientos, instrumentos sumamente útiles para los elementos de Dirección y Control del Proceso Administrativo de cualquier empresa.

Un Centro Comercial es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria. Para el buen funcionamiento del centro comercial, se requieren satisfacer necesidades básicas, intermedias y altas, tales como una buena organización, planificación y objetivos bien definidos, reglamentos de operación (muy ligados a los procedimientos y controles), y sobre todo supervisión de todas y cada una de las actividades, tareas, programas, eventos, etc.

Se determinó que el manual de procedimientos es el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

Es por ello, que una Propuesta de Procedimientos Operativos y de Mantenimiento de un Centro Comercial se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que se realizan, con relación a los servicios que se proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada de dicha propuesta, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

Esta propuesta debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas, generando críticas constructivas a la operación, que permitan mejorar y perfeccionar los mismos controles y procedimientos, y optimizar el servicio los clientes de un centro comercial se merecen.

En un Centro Comercial, se analiza la administración, mercadeo y nuestro punto principal de análisis: La operación del Centro comercial. Estas áreas serán tratadas como un todo, enfocándolas al área Operativa y de Mantenimiento, partiendo de la estructura general y específica del Organigrama de un Centro Comercial y el departamento de Operaciones, respectivamente.

Se evaluarán las funciones de los colaboradores que directamente forman parte del recurso humano del centro comercial, organizándolos por departamento, derechos y obligaciones, etc., proporcionando perfiles de contratación para estudios de Recursos Humanos mas profundos.

Los controles que se proponen son formatos varios, que en el proceso de implementación y mejoras, se irán perfeccionando, debido a la diversidad de operaciones que se pueden generar en un centro comercial, permitiendo contar con mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas.

1. CONCEPTOS GENERALES DE UN CENTRO COMERCIAL

1.1. Conceptos generales

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

Es un proyecto que se desarrolla, pensando primero en el cliente, en el consumidor, en su hábito de compra, su confort, su seguridad, etc., tratando de llenar todas sus expectativas. El cliente de un Centro Comercial, debe ser parte integral del proyecto. Se espera que sea parte de su vida, que sea el punto de reunión, de compras, de negocios, de familia. Por lo tanto un Centro Comercial, esta hecho especialmente para satisfacer la demanda creciente de compra de un cliente cada vez más exigente en este mundo globalizado.

En resumen, un Centro Comercial es: Grupo de negocios minorista, planeado, desarrollado, poseído y administrado como una unidad.

1.1.1 Antecedentes del Centro Comercial

Se remonta a la época en que el hombre primitivo llego a darse cuenta de que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el trueque con otros pueblos o tribus. El mercado existió en los pueblos y tribus más antiguas que poblaron la tierra, y a medida que fue evolucionando, dicha organización desarrollo el comercio. El instinto de conservación y subsistencia del hombre hace que procure satisfacer sus necesidades mas elementales, luego las secundarias y posteriormente las superfluas.

Es así como el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento del mercado, llegando en la actualidad a ser una actividad económica de importancia para el progreso de la humanidad. Así surge el comercio, el cual procura poner al alcance de los consumidores los diversos productos y el comerciante es el hombre que desarrolla esta actividad en procura de una ganancia o margen de utilidad.

Por lo tanto, se entiende por mercado, el lugar en que estén las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio, siendo acá el punto de partida para definir la construcción de un Centro Comercial.

El mercado puede ser real o potencial, o sea quienes consumen y probablemente consumirán. Se identifican y definen los mercados en función de los segmentos que los conforman, esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas.

Stanley Jevons afirma que “los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios”.

De lo anteriormente descrito, se deduce que en un país o en una gran ciudad pueden haber tantos mercados como ramas importantes del comercio haya, que tales mercados puedan o no tener mercados fijos, es decir, lugares especiales de reunión y que la extensión geográfica de cada mercado dependerá mucho de la naturaleza de los bienes que se ofrecen en venta.

Para la construcción de un Centro Comercial, que pueda llenar las expectativas de un mercado exigente (clase alta, media alta y media), es necesario una buena planificación, ubicación, solidez y respaldo de inversión, y una visión hacia donde se quiere llegar.

Con esta perspectiva se planifico la construcción del Centro Comercial Pradera Concepción, con 10 manzanas de terreno, que albergaran una mezcla de locales y kioscos, con espacio suficiente para parqueos, lugares de entretenimiento y reunión, así como diversidad de restaurantes de comida rápida y de tender.

Toda esta planificación y ejecución, llevo a los inversionistas (empresas guatemaltecas), una exploración de pre-factibilidad desde hace 10 años. La construcción duro 18 meses, inaugurándose en septiembre del 2005, con una inversión de más de \$40 millones.

Figura 1 Fotografía frontal del Centro Comercial



Fuente: www.guatepics.com

1.1.2 Qué es un procedimiento

Es sencillamente la manera especificada de realizar una actividad, una forma metódica de hacer operaciones repetitivas. Es la secuencia de acciones conectadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado. (Directiva N°002-77-INAP/DNR, Normas para la Formulación de los Manuales de Procedimientos)

Existen diversidad de procedimientos, de los cuales nos centraremos específicamente en procedimientos operativos y administrativos. Los primeros son

utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas. Son guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Y los procedimientos administrativos son el conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

1.2. Clasificación de edificios y centros comerciales

1.2.1. Clasificación de edificios

Los edificios industriales son todas esas estructuras diseñadas para satisfacer funcionalmente las necesidades de la industria, tomando en consideración las áreas productivas o improductivas necesarias para su funcionamiento óptimo.

Los proyectos se inician generalmente con una distribución tentativa, alrededor de la cual se dejan espacios para su operación, inspección y mantenimiento. Estos espacios son fundamentales para el flujo de materiales, personas, equipo, etc.

Ventilación, iluminación, techos, pisos y pinturas usadas en edificios son aspectos a considerar en la planeación, los cuales influyen en la eficiencia del proceso. Para la construcción se deben tomar muy en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Necesidades presentes y futuras de la empresa
- b) Situación financiera
- c) Condiciones económicas sen general
- d) Cambios en el mercado
- e) Normas y reglamentos que afecten en si el edificio.

Los edificios industriales pueden ser de una o varias plantas, ajustándose cada uno de ellos a situaciones determinantes.

Los edificios de una planta, tienden a ofrecer espacios más amplios y de menos columnas, obteniendo flexibilidad de distribución. Influyen los siguientes aspectos:

- a) Bajo costo del terreno
- b) Tiempo limitado para construir
- c) Menos terreno perdido en columnas y escaleras
- d) Cargas altas debido al producto fabricado o a las máquinas usadas
- e) Mayor flexibilidad para futuros cambios en la instalación
- f) Rutas de trabajo más eficientes
- g) Inspección fácil y eficaz
- h) Aprovechamiento de la iluminación y ventilación natural
- i) Aislamiento de trabajos peligrosos
- j) Bajo costo global de funcionamiento

Los edificios de varias plantas, son ventajosos donde se desee la circulación por gravedad en los procesos, donde el terreno sea de área limitada, o donde el costo del terreno sea muy elevado. Para los tipos usuales de construcción y para cargas vivas en los entresijos de hasta aproximadamente 200 lb/pie cuadrado, se considera económica una separación entre columnas de 12 a 14 metros en ambas direcciones. Influyen los siguientes factores:

- a) Alto costo del terreno
- b) Área limitada del terreno para construir
- c) Cargas bajas correspondientes al producto y al equipo
- d) Utilización de la circulación por gravedad
- e) Menos calor transmitido a través del techo.

Los edificios por su construcción, se clasifican en:

- a) primera categoría.
- b) segunda categoría.
- c) tercera categoría.

En el primer caso, la estructura principal está formada por marcos rígidos de concreto armado y relleno de hormigón, transmitiendo sus fuerzas hacia las zapatas individuales del mismo material. Sus techos y entresijos pueden ser de losas de hormigón armado o nervadas, siendo éstas últimas del tipo de concreto pre-tensado, las cuales se apoyan sobre vigas y columnas del mismo material.

Los muros exteriores o interiores son de ladrillo de barro de superficie lisa o de bloque de piedra pómez y cemento, las cuales generalmente no reciben cargas externas, constituyéndose en muros de relleno lo que hace al edificio totalmente asísmico.

El acabado en estos muros es mediante el cernido de sus superficies, dándole un aspecto muy fino y de gran calidad, ya que en la actualidad este acabado se puede aplicar por medio de la forma tradicional, haciendo uso de los materiales tradicionales como la cal, cemento y arena blanca, o contratando una compañía que se dedique al acabado de superficies de tabiques, el cual le da un aspecto arquitectónico, de mucha más calidad. Finalmente para darle el toque último, se aplica una capa de pintura la cual debe ajustarse a las solicitudes del local.

Las ventanas generalmente son de aluminio anonizado natural, con sus operadores individuales

Los pisos para el área de producción generalmente son de concreto armado y superficies alisadas. Para el área de oficinas, sus pisos pueden ser forrados con capas de cemento líquido, mármol, granito o alfombrados.

En la segunda categoría, clasifican los edificios con construcciones donde predomina el acero estructural con una combinación del concreto armado en cantidades menores, ya que este último servirá de apoyo a las columnas de este último servirá de apoyo a las columnas de acero y a los tabiques de relleno. Las estructuras principales en las cuales intervienen las columnas, las uniones y las vigas pueden ser del tipo conocido como alma llena o vacía.

La cimentación de las columnas principales es individual y de concreto armado. Los muros exteriores y los interiores generalmente transmiten su peso al suelo mediante cimentaciones corridas.

La cubierta superior del edificio puede ser lámina de zinc, de aluzinc, de asbesto cemento, o en algunas secciones de losa de concreto armado.

Los muros exteriores no reciben ninguna carga superior por lo que se puede constituir en edificios asismicos y son totalmente de mampostería, o puede hacerse una combinación de lámina de zinc, aluzinc o asbesto cemento, su acabado generalmente es de superficie rústica pintada. Los muros interiores pueden ser de tabique de ladrillo, block de cemento o del tipo prefabricado, los cuales están contruidos por planchas de plywood decorativo, tablex, cartón, aluminio, los cuales le dan una presentación muy buena a los ambientes.

Las ventanas son metálicas, ya sea de aluminio o de hierro. Las puertas pueden ser de metal o madera.

Los pisos para el área de producción son de concreto armado sin pulir, su resistencia y tipo están en función del proceso de producción mientras que para el área de oficinas, generalmente son de pisos de cemento líquido o granito.

Estos edificios generalmente se conforman de dos partes: el área de oficinas y el área de producción. Siendo en su mayoría de veces el área de oficinas una

construcción de concreto armado y el área de producción de acero estructural, lámina, madera y mampostería.

La ventilación y la iluminación se suministrarán aprovechando las fuentes naturales, utilizándose medios artificiales únicamente para operaciones aisladas que así lo requieran. Esto determina que los edificios de este tipo tengan formas rectangulares alargadas.

En los edificios de tercera categoría, la madera es el material que interviene fundamentalmente en la construcción de estos edificios. La cimentación de estos edificios como la de los anteriores, es de hormigón armado. La estructura principal está formada por columnas y armaduras de madera cuando los claros son grandes. Cuando los claros son pequeños se usan vigas de madera en lugar de armaduras las cuales soportan la cubierta superior.

La cubierta superior puede ser de lámina de zinc o asbesto y en algunos casos de lámina ondulada de cartón impermeable. Sus pisos son de hormigón rústico.

Los muros y tabiques interiores pueden ser de mampostería o de madera, las puertas y ventanas son de madera.

Estos edificios generalmente se conforman de una sola planta, la cual está destinada al área de producción y dentro de la misma se destina un lugar para una pequeña oficina, debe poseer un área de servicio para los empleados.

1.2.2 Clasificación de centros comerciales

En lo que respecta a Clasificación de Centros Comerciales, existen varias categorías:

- a) Según su tipología
- b) Según su ubicación

- c) Según el grado de integración
- d) Según las actividades comerciales

A partir de octubre del 2004 (según el comité técnico de la AECC) se utiliza una nueva clasificación de Centros Comerciales, se han revisado y actualizado las tipología, adaptándolas a la situación actual y la evolución de los Centros Comerciales. (Ver Tabla I, página siguiente).

Según su ubicación pueden ser:

- a) Centro urbano
- b) Periferia de la ciudad
- c) Semiurbano (próximo al núcleo urbano)

Según el grado de integración, pueden ser: por gestión, propiedad y comunidad de propietarios.

Según las actividades comerciales, pueden ser por alimentación, moda y complementos, hogar y electrodomésticos, servicios, ocio y diversos

1.3 Accesos y conexiones

Según como sea su ubicación, así serán sus accesos y conexiones dentro del sector destinado a servir.

Los accesos son aquellas arterias directas al lugar; por ejemplo para el Mall Pradera Concepción son:

- Carretera al Salvador

Tabla I Clasificación de centros comerciales según su tipología

TIPO	EXPLICACIÓN	DETALLE
GR	Centro Comercial de más de 40.000m2 de SBA.	
ME	Centro Comercial desde 20.001 m2 hasta 40.000 m2 de SBA.	
PE	Centro Comercial de 5.001 m2 hasta 20.000 m2 de SBA.	
HI	Galería Comercial fundamentada en un Hipermercado.	
GC	Galería Comercial urbana de hasta 5.000 m2 de SBA, que por sus características merece ser destacada.	
PC	Parque de Actividades Comerciales.	
CE	Centro Especializado.	

(*) S.B.A. Superficie Bruta Alquilable

Fuente: www.aedecc.com/cc_comerciales/definiciones

Las conexiones son aquellas arterias a las cuales se conectará en una forma indirecta; por ejemplo para el Mall Pradera Concepción son:

- Boulevard los Próceres
- Vista Hermosa
- Antigua Carretera al Salvador (cruce las luces)
- Santa Catarina Pinula
- San José Pinula
- Fraijanes

- Zona 10, 13 y 14
- Boulevard la Paz

Figura 2 Mapa de ubicación del Centro Comercial



Fuente: www.praderaconcepcion.com

1.4 Distribución y diversidad de Operaciones

Esta distribuido en seis edificios, que albergan 225 negocios y 50 kioskos, con empleos directos para aproximadamente 2,500 personas. Tiene un área de construcción de 100,000 mts², tres niveles de comercio. Capacidad de 2000 estacionamientos. Para su acceso cuenta con dos pasos a desnivel para evitar congestionamientos en la vía principal (Carretera al Salvador km 15.5). Esta diseñado para recibir un promedio de 15,000 visitantes diariamente. Su ubicación corresponde a una notificación de 10 manzanas dentro de Condado Concepción, donde se encuentran otros centros comerciales y de conveniencia.

Entre la mezcla de comercios se tiene:

- 23 zapaterías, 17 tiendas Unisex, 16 locales exclusivos para damas y 8 para caballeros, 6 tiendas para niñas, cuatro jugueterías, 7 perfumerías, 14 restaurantes, 13 tiendas de servicio, 10 tiendas de deportes, 16

tiendas de hogar y regalos, joyerías y relojerías, 1 librería y 3 ventas de electrodomésticos, café-snack en todos los niveles, entre otros

- Área de *foodcourt*, para albergar a mas de 700 personas
- 7 salas de cines, incluyendo la sala IMAX (tercera en Latinoamérica).
- Sus servicios generales son propios
- Planta de tratamiento de aguas negras

Sus creadores, las empresas guatemaltecas Castillo Hermanos y Multi-Inversiones, tienen previsto expandirse a todo el país con el concepto de ofrecer servicios a través de la inversión.

Entre las operaciones administrativas y de mantenimiento del Centro Comercial están:

- a) Administrar eficientemente el Centro Comercial
- b) Seguridad
- c) Limpieza
- d) Mantenimiento
- e) Ornato

1.5 Especificaciones Generales

Todo Centro Comercial deberá llenar ciertas especificaciones para brindar un servicio adecuado. A continuación se describen aspectos tales como: legales, infraestructura y rotulación e identificación de servicios.

1.5.1 Aspectos Legales

Todo Centro Comercial debe contar con un Representante Legal, el cual funge como responsable de cualquier trámite o diligencia necesaria en cualquier actividad que le concierne al Centro Comercial. Se debe de tener un departamento jurídico para asesorar al Representante legal.

El Centro Comercial deberá estar inscrito en la SAT, y tramitar las patentes de operación que por ley tiene que tramitar. El Representante legal, puede ser el Administrador y reporta a Junta Directiva.

Entre los aspectos importantes a mencionar están:

- a) Llenar, firmar y hacer cumplir los contratos de arrendamiento de espacios
- b) Tener un seguro general: contra incendios, terremotos, por Responsabilidad Civil
- c) Tramitar licencias de combustibles (gas propano y diesel)
- d) Tramitar licencias sanitarias por operación de planta de tratamiento
- e) Velar por que cada inquilino cuente con seguro para su local
- f) Solicitar y aprobar los contratos con empresas sub-contratadas

Es importante hacer saber, que siendo un lugar público, en un área privada, toda persona tiene los derechos y las obligaciones que la Constitución de la República le otorgan, así como las obligaciones y derechos civiles, citados en el Código Civil de la República, no teniendo ninguna responsabilidad civil, el Centro Comercial si se comprueba que hubo negligencia o falta por parte del afectado, para lo cual se debe contar con todo el apoyo de la Aseguradora, designada por el Centro Comercial.

La contratación y entrenamiento del personal administrativo, y de operaciones, deberá cumplir con los requisitos de ley, incluso el patrono, deberá hacer los trámites correspondientes de inscripción a las entidades respectivas del personal contratado: IGSS, IRTRA.

1.5.2 Infraestructura

El Centro Comercial Pradera Concepción, es de varias plantas, de primera categoría, tipo GR, semi-urbano, integrado por gestión y una mezcla de actividad comercial, que satisface la demanda de los clientes.

La ventanería, iluminación, estructura y diseño arquitectónico serán definidas de acuerdo al diseño del proyecto. Se deben de provisionar espacios para instalaciones y equipo a utilizar tal como: cuartos de bombas, plantas de generación eléctrica, canalizaciones para instalaciones eléctricas y telefónicas, sistemas de red hidráulica de emergencia, planta de tratamiento, jardinería, entre otros.

1.5.3 Rotulación e identificación de servicios

Es necesario contar con una rotulación eficiente, para evitar congestionamientos, confusiones, y dudas a los clientes que visitan un Centro Comercial. La identificación de servicios es parte integral de dicha rotulación. La rotulación deberá ser interna y externa, creando un ambiente seguro y ordenado al cliente. Entre los principales tenemos:

- Servicios sanitarios
- Rutas de evacuación
- Orientación de servicios telefónicos y bancarios
- Señalización vial (según Reglamento de Tránsito)
- Rotulación de emergencia (que hacer en casos de calamidad pública)
- Identificación de extinguidores y mangueras de emergencia
- Areas de carga y descarga
- Zebrados de parqueos (paso peatonal, y parqueos especiales)
- Información y Orientación dentro del CC.
- No responsabilidad por objetos extraviados y daños a vehículos.
- Mupis en los accesos al CC (Muebles urbanos para información)
- Directorios
- Rotulación General (alturas Máximas, No Estacionar, etc)
- Bodegas
- Accesos Restringidos
- Rampas

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO COMERCIAL

2.1 Organización

2.1.1 Definición

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Estas funciones pueden ser responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones, según la ISO 8402.

2.1.2 Organigrama general

Es un gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquías y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos. El gráfico puede ser vertical u horizontal. Para el organigrama de un Centro Comercial (vertical), ver tabla II. Los organigramas a presentar definen la mayoría de áreas y puestos, por lo que servirán de base para otro (s) centros comerciales.

2.1.3 Áreas de operaciones y mantenimiento

El departamento de Operaciones, se divide en tres áreas, (ver Tabla III):

- a) Mantenimiento
- b) Seguridad
- c) Limpieza

Y una sub-área, denominada Imagen y Ornato, que interrelacionada con Mercadeo, se encarga de verificar que todo dentro del centro comercial este en funcionamiento y en orden, para generar una imagen de pulcritud y orden.

El área de Mantenimiento, esta integrada por supervisores en la materia, apoyadas por auxiliares de mantenimiento, de diversas profesiones, tales como: albañiles, electricistas, plomeros, carpinteros, herreros, bodegueros, en fin todos auxiliares varios, para llevar a cabo la tarea de cuidar y mantener los equipos y bienes muebles e inmuebles del Centro Comercial.

Dentro de Mantenimiento, se tienen sub-contratos con jardinería, ascensores y escaleras eléctricas, planta de tratamiento, pulido de piso, siempre supervisados por el supervisor de mantenimiento de turno.

El área de Seguridad, tiene dos ramas: Seguridad propia, y seguridad externa

La seguridad propia, es la responsable de velar por el funcionamiento operativo del centro comercial, a través de la seguridad externa. Monitorea y atiende situaciones delicadas para una solución viable y favorable para el Centro Comercial.

Tiene a su cargo, operadores de cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV), quienes se encargan de monitorear y grabar todas las situaciones y anomalías que se presenten en una jornada de trabajo. En esta área se trabaja las 24 horas.

La seguridad externa, es sub-contratada por la administración del Centro Comercial, bajo ciertos requerimientos de perfil de agentes y funciones respectivas para cada puesto de seguridad. Vela por cubrir cada área del Centro Comercial, apoyándose con la seguridad propia, y CCTV, respaldada y evaluada por el Departamento de Operaciones.

Por último el departamento de Operaciones, tiene el área de Limpieza, quien también es una empresa sub-contratada por la administración del Centro Comercial, y es quien vela por mantener aseado, limpio y ordenado todo el Centro comercial.

Figura 3 Organigrama de un centro comercial

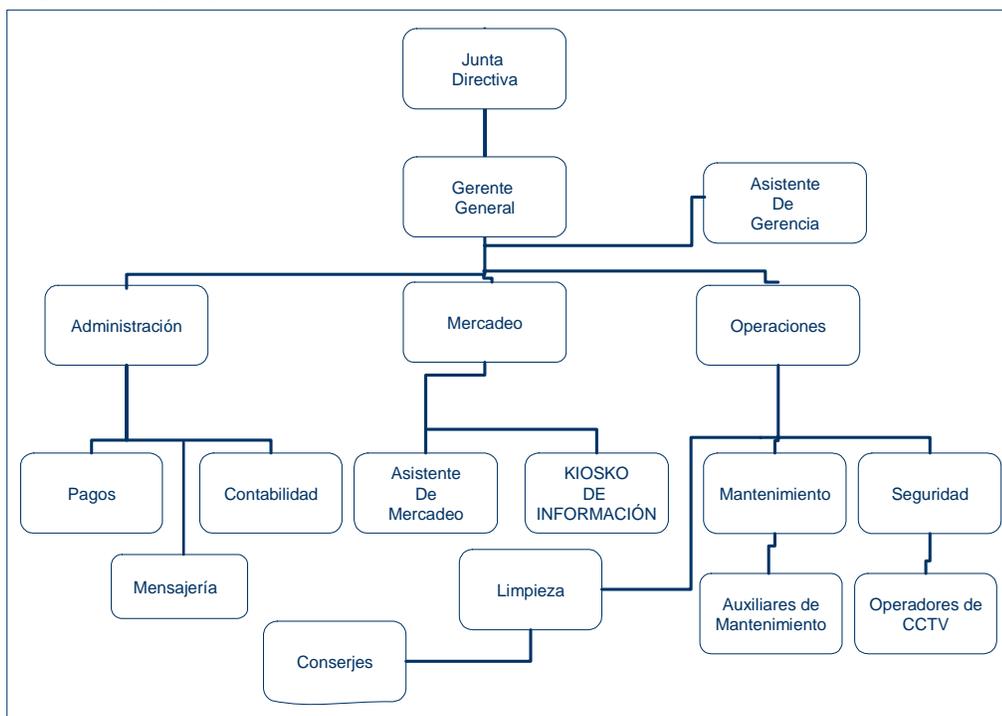
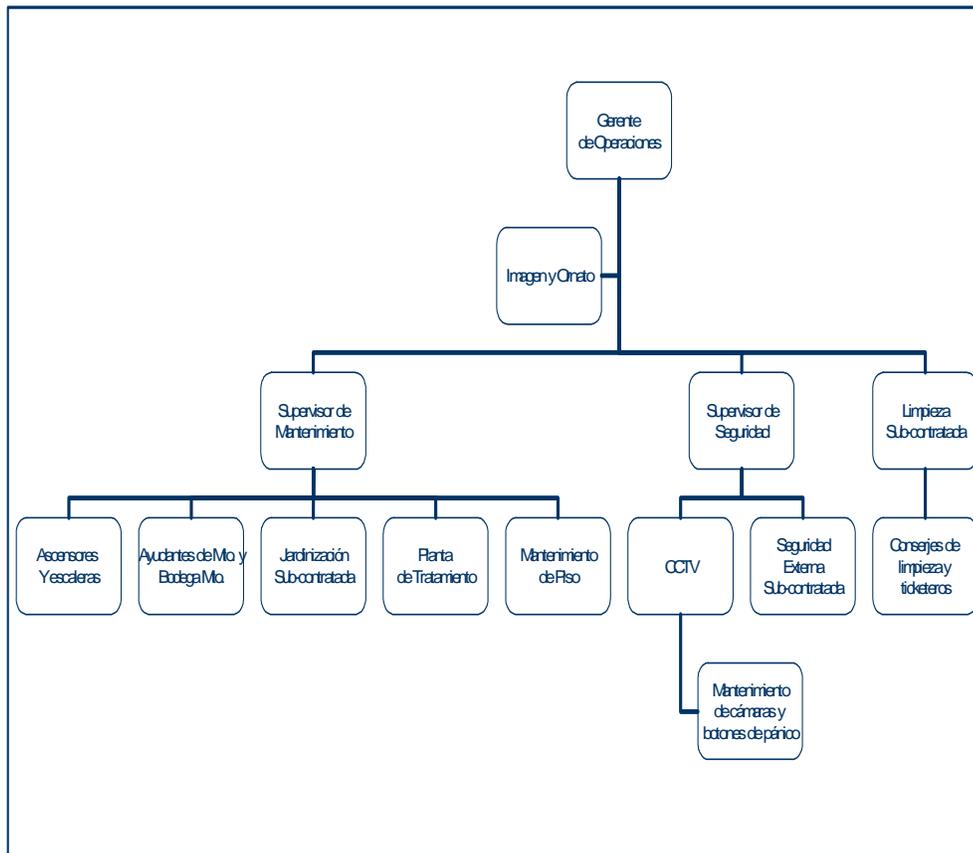


Figura 4 Organigrama departamento de operaciones



2.2 Presupuesto de operación

Presupuesto es una expresión de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas provisional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto.

Para el funcionamiento y operación de un Centro Comercial, es esencial la elaboración de un presupuesto, el cual, por las operaciones del mismo, debe ser elaborado a corto plazo (1 año), y de esta manera poder distribuir mejor los costos por departamento. El presupuesto de operación en un Centro comercial, se puede distribuir en las siguientes áreas:

- a) Ingresos
- b) Gastos de Operación (todas las áreas)
- c) Otros Gastos
- d) Seguros
- e) Depreciaciones
- f) Mercadeo y Publicidad (institucional y Promocional)
- g) Gastos Administrativos
- h) Gastos Financieros.

2.3 Contratos

Un contrato es el acuerdo de voluntades que crea derechos, con sus obligaciones correlativas. El contrato es un tipo de acto jurídico de carácter bilateral, porque intervienen dos o más personas (a diferencia de los actos jurídicos unilaterales en que interviene una sola persona), y está destinado a crear derechos (a diferencia de otras convenciones que están destinadas a modificar o extinguir derechos). El contrato puede describir pólizas, procedimientos y responsabilidades individuales.

Desde el punto de vista legal, es imprescindible que un Centro Comercial, a través de su departamento jurídico, por medio de su Representante Legal, exija la elaboración de contratos por servicios varios (pólizas, mantenimientos, servicios prestados, etc), los cuales determinaran las condiciones bilaterales de ambas partes para llevar a cabo lo que en ellos se detalle. Dichos contratos deberán contener cláusulas de renovación anual, para evaluación de desempeño e incrementos de costos de operación.

El departamento encargado de la solicitud y revisión de los contratos, es la Gerencia Administrativa.

2.4 Horarios de operación

Un Centro Comercial, debe operar bajo ciertas normativas, que se describirán en el siguiente subtítulo. Una de las principales es: Cumplir con un horario establecido. Dicho horario, corresponderá a las necesidades de servicio que el cliente necesite. Un horario de operación, incluye horarios de apertura y cierre del Centro Comercial, así como aperturas y cierres de locales y kioscos. También se debe tomar en cuenta los horarios para los asuetos estipulados en el Código de Trabajo, y los horarios para temporadas específicas, como Semana Santa, temporada navideña y otros (tabla IV)

La ubicación del Centro Comercial, será el punto de partida para un horario de apertura, y el movimiento que este genere, pautará el horario de cierre de operación del Centro Comercial.

2.5 Reglamento de operación

Para regir un horario de operación, existe un Reglamento operativo, siendo la administración, el ente responsable de su distribución, aplicación y supervisión.

Tabla II Horarios de operación de un centro comercial

ÁREA	HORARIO (hrs. Día)		ANOTACIÓN
	APERTURA	CIERRE	
Centro Comercial	08:00	22:00	
Comercios de Lunes a Sábado	10:00	20:00	21:00 los domingos y festivos
Parqueo sótano 2	08:00	21:00	22:00 los domingos y festivos
Parqueo sótano 1	09:00	21:00	22:00 los domingos y festivos
Parqueo exterior	09:00	23:00	24:00 si es necesario
Aperturas y Cierres *	08:00	22:00	lobbys sótanos y principales
Escaleras y elevadores	08:00	22:00	
Administración **	09:00	20:00	
Kiosko de Información	09:00	21:00	Todos los días
Feriados Oficiales ***	09:00	20:00	
Feriados Opcionales ****	09:00	20:00	
Pasillos interiores diurno	08:00	22:00	
Pasillos exteriores diurno	16:00	00:00	
Food Court diurno	10:00	22:00	
Torre elevadores diurno	08:00	22:00	
Cenefa techo diurno	17:00	22:00	Depende del tiempo
Pasillos interiores nocturno	22:00	08:00	50%
Pasillos exteriores nocturno	00:00	16:00	Apagado
Food Court nocturno	22:00	10:00	50%
Torre elevadores nocturno	22:00	08:00	Completa
Cenefa techo nocturno	22:00	17:00	Apagado
Montaje de exhibiciones	Antes de las 10:00 de la mañana, coordinar con Mercadeo		
Volanteo	Horarios de sótanos, ya que solamente en los lobby		
Recolección de basura	En horario matutino y vespertino, 11:00 y 16:00		
Ingreso de Mercadería	Dos horarios, 8:00 - 10:00 y 14:00 - 16:00		
Ingreso mobiliario	Antes de las 10:00 , y posterior a 21:00 con autorización		
Trabajos de remodelación	Únicamente en horario nocturno: 10:00 - 8:00		

* Ingresos de personal, mercadería o material fuera de horario de operación, se permite el ingreso por sótanos entre 22:00 y 8:00 del día siguiente, previa carta autorizada por administración.

** Administración, trabaja el día sábado hasta las 14:00, y los días domingos y festivos, permanece cerrado.

*** Los feriados oficiales son: Año nuevo (1 de enero), Viernes Santo y Navidad (25 de diciembre)

**** Los feriados opcionales, son los que el inquilino puede o no aperturar su comercio: Miércoles Santo (tarde), jueves santo, sábado de gloria, Domingo de Resurrección, día del trabajo, Día de todos los Santos, Noche Buena (24 de diciembre, en la tarde) y 31 de diciembre (tarde).

Fuente: Manual de Operación Mall Pradera Concepción

2.6 Mobiliario y equipo

Mobiliario y Equipo, es un conjunto de objetos que constituye el equipamiento de un inmueble (por ejemplo, camas, sillas y mesas) y que confiere a las diferentes estancias funciones particulares. El equipamiento de un inmueble, va distribuido según las necesidades y actividades que se realicen en el mismo.

En un Centro Comercial, el mobiliario y equipo se distribuye en cada departamento (administración, mercadeo y operaciones), y en áreas comunes para el *comfort* del cliente. Debe existir una partida en el presupuesto que agrupe todos y cada uno de los equipos según su uso.

2.6.1 Mobiliario área comunes

Se refiere al conjunto de objetos que distribuidos en pasillos generales, plazas y áreas peatonales, forman un ambiente agradable en la estadía dentro de las instalaciones de un Centro Comercial. Se pueden mencionar: salas de estar, directorios, bancas, basureros, muebles para exposiciones, kiosco de información, entre otros.

2.6.2 Equipo y herramienta para mantenimiento

Se refiere a la lista de equipos, especificaciones, historia y localización, registro de adquisición y disposición, equipo asociado y actualizado de las unidades de operación. El sistema de pánico y alarma es muy usual en Centros Comerciales.

El equipo necesario para el funcionamiento de un Centro Comercial es:

- a) Ascensores y escaleras eléctricas
- b) Hidrantes
- c) Equipo contra incendios y extinguidores
- d) Bomba clorinadora

- e) Bombas de agua (pozo o depósito)
- f) Planta de emergencia
- g) Distribuidor telefónico
- h) Planta telefónica
- i) Planta de tratamiento de aguas negras
- j) Transformadores
- k) Sistemas de protección internos y externos (alarmas, talanqueras, etc)

En el rubro de herramientas , dependerá si la administración del Centro Comercial, abastece en su totalidad al área de mantenimiento, o sub-contrata total o parcialmente. La totalidad de herramienta y accesorios que ingresen al Centro Comercial, se deben de canalizar a través de la bodega, y poder llevar un control interno, debido a que esta se deprecia y se puede costear en el inventario. Entre los ítems principales de herramienta, se tiene:

- Dispensadores de jabón y papel
- Recipientes y baldes (varios tamaños)
- Cestos de basura
- Aspiradora
- Hidrolavadora
- Máquina barredora
- Equipo de Seguridad Industrial
- Bolsas Plásticas para basura
- Cloro
- Esmeril de banco
- Juegos de llaves y copas (mm. Y en inglés)
- Barrenos y juego de brocas
- Escaleras (de extensión, de doble banda 6, 8, 10 y 12 pies)
- Cortalambres, alicates y pinzas, sencillos y aislados
- Microteléfono para pruebas
- Tester y multímetros, y otros instrumentos de medición

- Pulidora de disco
- Compresor
- Linternas
- *Tricket o pallet*
- Cajas de herramientas
- Herramienta para pintura
- Herramienta de albañilería (grifas, mezcladora, plomo , cinceles, etc.)
- Carretas, piochas, palas, azadones, cernidores y rastrillos.
- Herramienta de plomería (llave *stelson*, llave de tubo, silicones, etc)
- Herramienta y equipo de protección para soldadura.
- Extensiones con lámpara de 50 pies de 110V
- Juegos de destornilladores (castigadera y phillips)
- Serruchos y sierras (con arco)
- Martillos
- Herramienta de carpintería básica. (trepano, cepillo, formones,etc)
- Guías de acero (mínimo 30 metros)
- *Bice-grips* y cangrejos.
- Mangueras de 50 y 100 pies
- Estufa y /o microondas
- Cafetera.

2.6.3 Equipo de cómputo

Se refiere al equipamiento del Centro Comercial para procesar, analizar y transmitir información. El equipo de computo, al igual que la herramienta tiene su depreciación. Para un buen funcionamiento, el equipo debe estar actualizado y con los permisos de ley para su operación. Esta división del equipo, comprende desde un intercomunicador, hasta una red de circuito cerrado, procesado por computadores. Entre los principales se puede mencionar:

- Equipo de computo administrativo (computadoras fijas y portátiles, impresoras, fax, máquinas de escribir)
- Cámaras de circuito cerrado de televisión
- Intercomunicadores
- Sistema de audio
- Internet.

2.6.4 Equipo contra incendios

Se refiere al equipamiento con que el Centro Comercial pueda contar para resguardarse de conatos de incendios, o incendios propiamente. Se recomienda contar con la asesoría de alguna empresa dedicada al ramo, para tener el respaldo y capacitación del equipo instalado. Dentro del equipo esencial se tiene:

- Red de hidrantes de emergencia
- Cajas de emergencia (con manguera y extinguidor)
- Rotulación de evacuación
- Identificación de cajas de emergencia
- Detectores de humo

2.6.5 Equipo de planta de tratamiento

En un Centro Comercial, con sistemas de abastecimiento y drenaje propio, es indispensable contar con una planta de tratamiento, la cual maneje los desechos a tal punto que transformara las aguas negras, en aguas utilizables para otro finalidad. De igual manera que en el Equipo contra incendios, es recomendable contar con una empresa dedicada al ramo, para tener la garantía de la operación, mediante monitoreos y pruebas de funcionamiento continuas, y de esta manera poder garantizar a los usuarios un servicio hidráulico eficiente.

2.6.6 Equipo de suministro de agua

Se refiere al equipo hidroneumático, que mantendrá una presión constante y fluida dentro de la red hidráulica del Centro Comercial. Dicha red tuvo que ser diseñada para las caídas de presión, debido a las distancias y alturas con que cuenta el Centro Comercial. Es muy importante que el bombeo de dicho equipo (ya sea de pozo propio o de un tanque específico), llegue a todo el Centro Comercial, para proveer del vital líquido a todos los usuarios internos y externos.

2.6.7 Equipo de suministro de gas

Se refiere al equipo de la red de suministro de gas propano para los locales que solicitaron dicho servicio. Deben cumplir con las normas específicas de instalación y la supervisión del Ministerio de Energía y Minas para su aprobación, debido a que son gases altamente inflamables. Este equipo, también se recomienda que sea propuesto, instalado y supervisado por una empresa dedicada al ramo, la cual a través de sus medidores de consumo, podrá costear y facturar su operación y consumo, directamente con el usuario, a través del intermediario, que en este caso es el Centro Comercial.

2.7 Administración del Mantenimiento

Esta distribuida en los siguientes rubros, los cuales son Administrados por el Centro Comercial, a través de la Gerencia Administrativa, y cuyo costo está destinado para la operación del Centro Comercial

2.7.1 Cuota de Mantenimiento

Se refiere a la cuota que cancelan los inquilinos del Centro Comercial por concepto de Mantenimiento por el espacio que ocupan. Este costo relacionado directamente con el servicio que presta el Departamento de Operaciones, en todas sus áreas, para el buen funcionamiento y operación del Centro Comercial.

Se le denomina también cuota de Áreas Comunes y se obtiene de la división de la suma de los gastos de mantenimiento, entre la suma de las áreas tributaria del Centro Comercial. Esta cuota se deberá proyectar anualmente para tomarse en cuenta dentro de los gastos generales (presupuesto), y será aprobada por la Junta Directiva del Centro Comercial.

$$\text{Cuota de mantenimiento} = \frac{\text{Sumatoria de gastos de mantenimiento}}{\text{Sumatoria de áreas tributarias.}}$$

Las áreas tributarias son aquellas por las que el dueño o inquilino pagará el área de su local. Esta puede variar de acuerdo con lo contemplado en el contrato de arrendamiento del Centro Comercial.

Existe cierto privilegio para locales mayores a cierta área, como por ejemplo aquellas que posean más área que otras, por las que pagarán entre el 50% y 80% sobre el área total. En el caso de las anclas (locales que son el punto de mayor atracción de un Centro Comercial), son un ejemplo típico de lo anteriormente descrito.

En nuestro medio se pueden mencionar algunos casos:

Tabla III Detalle de anclas en los principales centros comerciales

CENTRO COMERCIAL	ANCLA
PeriRoosevelt	Cemaco
Megacentro	Paiz
Metrosur	Paiz, Macdonald
Galerías la Pradera	Paiz
Mall Pradera Concepción	Cemaco, Max, Golds Gym, Sears, Cines

Fuente: Información de Mercadeo

2.7.2 Cuota de servicios generales

Se refiere a la cuota que cancelan los inquilinos del Centro Comercial por concepto de agua y luz, la cual esta monitoreada por contadores específicos y/o generales (en el caso del agua). La energía eléctrica se compra a un distribuidor certificado, el cual cataloga al Centro Comercial como gran usuario, facturando así una tarifa más económica que la EEGSA. Cada inquilino cuenta con un contador, para constatar su consumo eléctrico mensual.

2.7.3 Cuota de fumigación

Se refiere al costo que por la naturaleza de su operación, es necesario que se mantengan un control integrado de plagas (restaurantes y locales de comida rápida), evitando de esta manera que por un mal manejo de sus productos genere molestias con los otros inquilinos y/o clientes del Centro Comercial. Se incluyen también áreas destinadas para la recolección de basura y pasillo de servicio. Este costo es absorbido por la administración del Centro Comercial.

2.8 Administración del recurso humano

Es necesario brindar el tiempo necesario al recurso humano, ya que el buen funcionamiento de una administración, depende directamente del desenvolvimiento del personal. Dentro de esta administración, se debe orientar personalmente a cada colaborador, induciéndolo al puesto, de acuerdo a las necesidades de contratación de la empresa, y es la parte de la administración del recurso humano, más importante de este proceso, debido a que se le entregan sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Cuando se efectúa una nueva contratación se debe realizar un análisis del reclutamiento y selección del puesto, para poder reclutar a la persona idónea para ocupar la plaza vacante y pueda desenvolverse dentro de sus labores de la manera esperada.

2.8.1 Necesidades de contratación

Para una eficiente organización y un servicio de calidad adecuado, se toman como base las siguientes divisiones, basadas en perfiles requeridos y habilidades de desempeño. Se debe de tomar en cuenta que el capital humano, es el recurso más importante para las empresas.

La globalización y todas sus implicaciones demandan gerentes con una formación, desempeño y actitudes más acordes en la nueva era. Estos no solo deben responder al cambio, sino incluso provocarlo, administrarlo y delegarlo para lograr ventajas competitivas a nivel de la empresa y del país.

a) Área de comercios: Nos determinará el personal necesario para llevar a cabo una eficiente administración, entre ellos están: (ver tabla II)

- Gerente General o Administrador General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Mercadeo
- Gerente de Operaciones
- Asistente de Gerencia
- Contador
- Pagaduría
- Mensajería

b) Área común: Nos determinará el personal necesario para llevar a cabo lo relacionado con el mantenimiento, limpieza y seguridad del Centro Comercial, tales como plazas, pasillos, baños públicos, jardines, gradas, ascensores, cisternas, etc. Entre ellos están: (ver tabla III)

- Supervisor de Mantenimiento
- Auxiliares de mantenimiento

- Supervisor de Seguridad
- Operadores de CCTV
- Agentes de Seguridad
- Personal de de Limpieza
- Técnicos especializados (Ascensores, pisos, planta de tratamiento y otros)

c) Área de estacionamiento: Nos determina el personal necesario para esta importante área, entre los cuales están: Conserjes de limpieza y Agentes de seguridad.

El área de Recursos Humanos, también a sentido la necesidad de redefinir sus roles dentro de las empresas, por supuesto, el número de empleados de ésta se ha reducido considerablemente y se han abierto espacios para el *outsourcing*.

En los últimos años, las empresas han aceptado con más frecuencia el concepto de *outsourcing* en áreas de Servicios de Mantenimiento; aunque esta idea no es del todo novedosa, en el pasado se empleaba ciertas funciones y con bastantes limitaciones. El *outsourcing*, traducido literalmente, quiere decir “ fuente externa “, y su interpretación es la de realizar funciones y actividades con recursos externos a la empresa. Desde hace algunos años las empresas han ido disminuyendo el número de personal con el propósito de reducir costos y ser más competitivos en los precios de sus productos o servicios, logrando que la operación se agilice y simplifique.

Dentro los contratos comunes de *outsourcing* en un Centro Comercial, específicamente en el área de Mantenimiento, se tienen servicios ya probados y otros que empiezan a dar excelentes resultados, entre ellos se pueden mencionar:

- Limpieza
- Escaleras y Ascensores
- Planta de Tratamiento
- Plantas de Transferencia

- Seguridad
- Jardines
- Sanitizantes para baños (venta de servicio y producto)
- Pintura (ocasionalmente)
- Mantenimiento de computadoras

2.8.2 Distribución por departamentos

La administración de un Centro Comercial, deberá seccionarse por departamentos operativos de actividades similares. Los principales serían: Administración, Mercadeo y Operaciones.

Está división es básicamente para poder crear cadenas de mando y delegación de responsabilidades, poder asignar turnos de personal, y con base a este proceso, describir las funciones de los puestos operativos.

2.8.2.1 Organización por departamentos

Tal como lo muestra el organigrama general, el centro comercial esta organizado por departamentos, los cuales son administrados por un Gerente General y/o Administrador, quien a su vez reporta a una Junta Directiva constituida para velar por el funcionamiento del Centro Comercial, según su visión y misión. La organización por departamentos es horizontal para que cada uno tenga su directriz y mando, y en conjunto pueda administrar y operar eficientemente el Centro Comercial.

2.8.2.2 Cadenas de mando y delegación de responsabilidades

Las cadenas de mando, vienen en cascada, y por ende las responsabilidades son mayores en la parte alta del organigrama, y de menor responsabilidad en la parte mas baja del organigrama. Todos los puestos, tienen derechos y obligaciones.

Es importante contar con cadenas de mando, para poder delegar funciones y que el proceso administrativo sea eficiente.

Las cadenas de mando, fluyen desde la Junta Directiva, quienes son miembros dueños de comercios o inquilinos que velan por el bien común del Centro Comercial. Cabe mencionar las principales atribuciones, ya que es aquí donde se fundamentan las operaciones de un Centro Comercial, canalizadas por medio del Administrador o Gerente General:

- Aprobación de contratos jurídicos
- Aprobación de cuotas de campañas de publicidad
- Aprobación de cuotas y gastos de administración, operación y mto.
- Delegar responsabilidad al Gerente General para su ejecución
- Nombrar al Gerente General o Administrador (si este no cumpliera)

Ya trasladado el mando al Gerente General, este cumple con sus funciones específicas, que a nivel operativo, son las primordiales en la administración y operación de un Centro Comercial, y de aquí nacen las cadenas de mando en todos los departamentos:

- Llevará a cabo la administración y operación del centro comercial
- Tendrá bajo su responsabilidad cualquier tipo de problema legal o público que afecte al centro comercial
- Tendrá informada a la Junta Directiva de cualquier situación que se presente
- Relación directa con los dueños, inquilinos o representantes de los comercios.
- Responsable del cobro de cuotas de mantenimiento y publicidad, pago a empresas subcontratadas de servicios, proveedores y su propio personal.
- Velará por la imagen del centro comercial.

- Actualizará los costos de operación y analizará la cuota de mantenimiento y publicidad para su presentación a Junta Directiva, en la proyección presupuestaria para el año siguiente.
- Delegar funciones específicas a los departamentos a su cargo.

2.8.2.3 Asignación de personal por turnos

Los horarios y turnos de trabajo se realizarán de acuerdo al Código de trabajo vigente, y su asignación al puesto de trabajo dependerá de las habilidades, destrezas y aptitud que el colaborador pueda tener. Los turnos de todo el personal operativo, serán distribuidos en asuetos oficiales, domingos y días festivos, según programación anual que genere el Gerente de Operaciones. En la página siguiente (tabla VI) se muestra un cuadro general de turnos del personal de un Centro Comercial:

2.8.2.4 Descripción de puestos

A continuación se describirá cada uno de los puestos, haciendo énfasis en el sector operativo.

a) Asistente de Gerencia: Título de Secretaria Bilingüe, Técnica de Gerencia o estudios de Administración de Empresas. Sus funciones son:

- Encargada de todo trabajo secretarial de gerencia
- Llevar el listado general de los dueños, inquilinos o representantes de los locales y/o kioscos.
- Encargada de llevar el archivo de personal administrativo y operativo
- Atención al cliente
- Recepción (telefónica, mensajería, fax, Internet, otros)
- Coordinar la ruta de mensajería del día
- Administrar el archivo de papelería y útiles

Tabla IV Distribución de turnos del personal operativo de un centro comercial

No	Día						
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
A	9:00 - 19:00	9:00 - 19:00	9:00 - 19:00	9:00 - 19:00	9:00 - 19:00	9:00 - 19:00	
B	Supervisor 1	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 2	Turnos de 48 horas X 48 horas		
C	7:00 - 16:00	7:00 - 16:00	7:00 - 16:00	7:00 - 16:00	7:00 - 16:00	7:00 - 16:00	7:00 - 16:00
	16:00 - Cierre	16 - Cierre	16 - Cierre	16 - Cierre	16 - Cierre	16 - Cierre	16 - Cierre
	Grupo 1 3 personas	Grupo 2 3 personas	Grupo 3 3 personas	Grupo 4 3 personas	Grupo 1 3	GrpA 4	Grupo A 4
D	Supervisor 1	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 2	Turnos de 48 horas X 48 horas		
E	7:00 - 17:00	7:00 - 17:00	7:00 - 17:00	7:00 - 17:00	7:00 - 17:00	7:00 - 17:00	7:00 - 17:00
F	17:00 - 7:00	17:00 - 7:00	17:00 - 7:00	17:00 - 7:00	17:00 - 7:00	17:00 - 7:00	17:00 - 7:00
G	7:30 - 20:30	7:30 - 20:30	7:30 - 20:30	7:30 - 20:30	7:00 - 21:30	7:00 - 21:30	7:30 - 20:30
H	Turno de 24 X 24, supervisor encargado y suplente						
I	7:00 - 19:00	7:00 - 19:00	7:00 - 19:00	7:00 - 19:00	7:00 - 19:00	7:00 - 19:00	Relevo
J	Turno de 12 X 36						
K	12 X 12	turno	turno	turno	turno	turno	turno
L	Grupo 1	Grupo 2	turno de 24 X 24				
M	9:00 - 9:00	9:00 - 9:00	9:00 - 9:00	9:00 - 9:00	9:00 - 9:00	9:00 - 9:00	9:00 - 9:00
Nomenclatura							
A	Gerente de Operaciones			I	Jefe de Proyecto, Seguridad		
B	Supervisor de Mantenimiento			J	Supervisores de seguridad contrato		
C	Colaboradores de Mantenimiento			K	Operativos de 12 X 12 horas		
D	Supervisor de Seguridad			L	Operativos de 24 X 24 horas		
E	Operador de CCTV am			M	Personal ejecutivo		
F	Operador de CCTV pm						
G	Conserjes de Limpieza						
H	Supervisores de Limpieza						

Fuente: Manual de Operación Mall Pradera Concepción

b) Contador General: Título de Auditor y Contador Público. Sus funciones son:

- Encargado de la contabilidad general y finanzas.
- Encargado del manejo de caja chica.
- Encargado del cobro de las cuotas (administración del mantenimiento).

c) Pagaduría: Título de Perito Contador, con conocimientos en Administración de Empresas, sus funciones son:

- Encargado del pago a proveedores y subcontratistas.
- Encargado de la elaboración de planilla de personal administrativo y operativo.
- Encargado de la elaboración e impresión de cheques a proveedores

d) Gerente Administrativo:

Título en Administración de empresas, conocimientos contables y presupuestarios. La experiencia es vital. Administra al personal a su cargo: Pagaduría y Contabilidad, coordinando y supervisando las siguientes actividades:

d.1) Actividades y Responsabilidades Gerente Administrativo

- Revisión de emisión de Facturas
- Revisión de cobros
- Revisión de Estados de Resultados
- Revisión de pago de impuestos
- Revisión de Cuadre de recibos de pago
- Revisión de emisión de cheques
- Revisión de ingresos vrs. Pagos

- Revisión y autorización de Planilla
- Revisión de boletas de depósitos contra el banco
- Elaboración de informes contables y de cuenta corriente para Junta Directiva
- Autorización de Cheques
- Gestión de Cobro
- Coordinar todo lo relacionado con RRHH (IGGS, IRTRA, Prestaciones)
- Atención a Clientes en conflicto
- Búsqueda de nuevos inquilinos
- Atención a terceros
- Apoyo a Operaciones
- Apoyo a Mercadeo

d.2) Actividades Cobros (Contabilidad): Requisito indispensable, tener título de Contador Público, con estudios de auditoría. Sus funciones principales son:

- Emisión de Facturación mensual
- Recepción de Pagos
- Emisión de recibos de pago
- Elaboración de depósitos
- Elaboración de Estados de Resultados
- Elaboración de impuestos

d.3) Actividades Pagos (Pagaduría): Estudios en Administración de empresas, experiencia. Funciones principales:

- Recepción de Facturas
- Emisión de cheques
- Integraciones Contables

- Elaboración de Retenciones
 - Conciliaciones Contables
 - Encargado del personal del departamento administrativo
- e) Gerente de Mercadeo: Licenciatura en Mercadotecnia y Administración de Empresas, sus funciones son:

- El Mercadeo es de suma importancia para todos los involucrados en un Centro Comercial. El rol del Gerente de Mercadeo es crítico para el éxito de la operación. Debe generar valor para el Centro Comercial, es decir, incrementar año tras año, el valor del CC. Las acciones de mercadeo deben impactar directamente en el INO (Ingreso Neto Operativo) y fomentar la relación con los condóminos.
 - Encargada de las campañas de publicidad aumentando los ingresos por patrocinios.
 - Encargada de formatos de presentación
 - Encargada de eventos especiales de promoción.
 - Velar por la publicidad o rotulación de vitrinas de acuerdo a las especificaciones en el Reglamento del Centro Comercial.
 - Encargada del personal del departamento de mercadeo
 - Crear una base de datos (clientes frecuentes)
 - Mantener actualizada la información de directorios y estatus de locales y kioscos.
- f) Asistente de Mercadeo: Conocimientos de marketing, estudios universitarios referente al tema, sus principales funciones son:
- Colaborar directamente con el programa o planificación del departamento de mercadeo

- Llevar el control de espacios publicitarios institucionales y promocionales.
- Operar el audio del Centro Comercial
- Administrar las actividades de mercadeo del centro comercial
- Administrar la base de datos generada por actividades de temporada
- Actualizar e informar de promociones y actividades propias y de inquilinos.

g) Kiosco de información:

- Supervisar la ubicación de mobiliario y equipo en las instalaciones del CC, áreas comunes.
- Monitorear el audio del Centro Comercial.
- Verificar los abastecimientos de insumos básicos en servicios generales de la operación del centro comercial.
- Atención directa a clientes del centro comercial
- Crear base de datos
- Promoción directa de las promociones y eventos propias del centro comercial.
- Atención a la planta telefónica

h) Gerente de Operaciones: Licenciatura en las carreras de Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica Industrial o Ingeniería Eléctrica. Sus funciones son:

- Tiene autoridad y responsabilidad de las actividades técnicas del departamento, para el óptimo funcionamiento del comercial.
- Es responsable del logro de los objetivos establecidos para el mantenimiento de la infraestructura, equipos, maquinaria utilizada, y debe hacer uso adecuado de los recursos, y asumir apoyo y autoridad necesaria que le sea otorgada.

- Es el responsable de la elaboración y ejecución de los informes y presupuestos de mantenimiento, conjuntamente con el Gerente General.
- Es el responsable del cumplimiento de los programas de mantenimiento, y se asegurará de que su ejecución cumpla con lo planificado; mantendrá informado al Gerente General de la ejecución de los mismos.
- Autoriza las facturas por compras realizadas para gestiones de su departamento, las cuales serán pagas de caja chica y/o por tramite de cheque.
- Coordinar con el departamento las situaciones de emergencia de tipo técnico u operativo.
- Mantener vigentes y actualizados los manuales de operación que se desarrollen, y procedimientos vinculados al campo de acción.
- Para todo evento social, cultural o deportivo que se lleve a cabo en el centro comercial, organizará la participación y apoyo de todo el departamento de Operaciones.

2.8.2.4.1 Personal de mantenimiento

El personal de mantenimiento, es seleccionado para tareas y actividades específicas, y de estas dependen sus necesidades de contratación, pero como un área muy importante del departamento de Operaciones, tendrán que velar por la manutención, y larga vida de equipos, herramienta, infraestructura y áreas de servicio y comunes, satisfaciendo las necesidades del cliente externo e interno.

2.8.2.4.1.1 Supervisores de mantenimiento

- Velar por que se mantengan los equipos y que el funcionamiento operativo del centro comercial sea óptimo.

- Reportar e informar constantemente a Gerencia de Operaciones cualquier reparación, trabajo y/o emergencia que se presente.
- Estar comunicado y apoyado con Seguridad, Limpieza e Imagen y ornato para la coordinación de actividades y seguimiento de operaciones.
- Mantener un stock de repuestos lo más ajustado a la demanda, para evitar costos innecesarios de almacenaje y presupuestar cada trabajo y/o proyecto que se ejecute, con el apoyo de Operaciones.
- Cumplir con los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades.
- Administrar al personal operativo a cargo del mantenimiento en las instalaciones.
- Programar rondas de supervisión dentro de las instalaciones.
- Reunirse por lo menos 1 vez por semana con Operaciones para programar el trabajo a realizar y evaluar el trabajo realizado en la semana anterior, pudiendo generar de esta manera parámetros comparativos de incidencias en el desenvolvimiento del grupo de trabajo.
- Atención directa a inquilinos para resolución de problemas referentes al mantenimiento.

2.8.2.4.1.2 Colaboradores de mantenimiento

2.8.2.4.1.2.1 Eléctricos

Sus requisitos son estudios de educación primaria, y en algunos casos alguna especialización (eléctricos). Se requiere de cierta experiencia para favorecer su contratación. Sus funciones principales son:

- Relaciones humanas con los clientes internos y externos.

- Responsables de insumos y abastecimientos de los mismos para la operación del Centro Comercial.
- Ejecución de tareas asignadas por el supervisor.
- Disponibilidad para todo tipo de actividad
- Uso y responsabilidad de equipo y herramienta que utilice.
- Informar a su jefe inmediato del avance de su trabajo
- Velar por el buen funcionamiento de los equipos
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo, según planificación.
- Mantener en buen funcionamiento la red hidráulica (plomeros)
- Mantener la infraestructura (pintores y albañil)
- Efectuar trabajos de herrería donde se requiera
- Atención a la bodega de mantenimiento (ver funciones de bodeguero)
- Mantener la red de fuerza y potencia del Centro Comercial. (eléctricos)
- Apoyar a los otros departamentos del Centro Comercial (Mercadeo y Administración), y áreas de mantenimiento (limpieza, jardines, ascensores, planta de tratamiento, pisos y otros).

2.8.2.4.2 Personal de limpieza

Anteriormente se definió el concepto de *outsourcing*, que aplicado en los Centros Comerciales, generan una relación de costos-beneficio muy favorable para la contratación de una empresa, que pueda proporcionar el servicio de Limpieza al Centro Comercial, mejorando la calidad del mismo.

Los costos generados por administrar un grupo de personas, se ven reducidos considerablemente, y son facturados al Centro Comercial como una prestación del servicio previamente solicitado, cotizado y evaluado (financieramente), dando por resultado un contrato comercial. Entre los costos más significativos se tienen: costos de almacenamiento, costos de distribución, contabilización y pagos, así como el costo financiero de proporcionar el servicio.

Dentro del contrato se especifica la cantidad de colaboradores o conserjes que pertenecerán a dicho proyecto, quienes tienen sus funciones establecidas y definidas.

2.8.2.4.2.1 Sub-contrato con empresa

- Colaboradores para el Centro Comercial
- Colaboradores para el área de *foodcourt*
- Ticketeros
- Supervisores
- Empresa que extrae la basura del CC.

Sus funciones principales son:

- Limpieza de áreas comunes y baños
- Limpieza de sótanos y parqueos.
- Limpieza de pisos
- Atención en área de Restaurantes
- Recolección de basura
- Reciclaje de cartón
- Limpieza y desincrustado de sarro en azulejos y artefactos sanitarios.
- Limpieza de alfombras
- Atención a la Planta de Tratamiento
- Limpieza de mobiliario y equipo del CC.
- Limpieza de ventanas y puertas
- Limpieza de cenefas
- Limpieza de rejas, barandas y pasamanos.
- Limpieza de escaleras eléctricas y ascensores
- Limpieza de Basureros
- Abastecimiento de insumos a baños

Existe una planificación de limpiezas profundas, que se tratará en el capítulo 3, y que detalla, evalúa y supervisa el trabajo más a detalle del servicio que la empresa presta al Centro Comercial.

2.8.2.4.3 Personal de seguridad

Un Centro Comercial, requiere de un supervisor o jefe de seguridad, que será parte administrativa del mismo, en el área de seguridad respectivamente. La persona responsable del funcionamiento del personal de la empresa sub-contratada y el personal de CCTV, será directamente el jefe de seguridad en funciones.

Sus requisitos son título a nivel medio, con estudios a nivel universitario orientados a administración, psicología, sociología y experiencia en el puesto.

Sus funciones primordiales son:

- Tiene autoridad y responsabilidad de las actividades administrativas, técnica y logísticas de todos y cada uno de los trabajos que en materia de seguridad se refieren, coordinados y autorizados por administración.
- Es responsable de la realización de los objetivos establecidos para la seguridad en los distintos puntos estratégicos, y la readecuación de las instalaciones físicas que presente vulnerabilidad.
- Evaluar constantemente las necesidades de entrenamiento del personal de seguridad para su mejor funcionamiento.
- Revisar constantemente los manuales, planes y programas de seguridad, a fin de que los mismos se encuentren actualizados, y que cubran las necesidades reales de trabajo.
- Atención directa a los inquilinos del Centro Comercial y clientes que soliciten el apoyo en materia de Seguridad.
- Administrar el departamento de seguridad, en lo referente a recurso humano, insumos, permisos, etc.

- Resguardar la seguridad del centro comercial, ofreciendo a los usuarios del mismo un ambiente sano y seguro.
- Monitorear el funcionamiento de las cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV).

2.8.2.4.3.1 Sub-contrato con empresa

Al igual que las empresas que prestan servicio a un centro comercial, por medio de una fuente externa (*outsourcing*), la empresa de seguridad se registrará bajo un contrato de servicio, según los requerimientos de personal, servicio, horarios, etc, que el cliente (Centro Comercial), necesite.

Dentro de este personal se cuenta con personal Operativo y ejecutivo, con la diferencia que este último tiene estudios y capacitación más profesional para atención al cliente, resolución de conflictos, manejo de armas, análisis de situaciones, entre otros. Cumplirán servicios o turnos por medio de distribución en planta del Centro Comercial.

La función principal de la empresa contratada, es brindar seguridad a los usuarios del Centro Comercial, respetando los horarios de operación y el reglamento interno del mismo, y los procedimientos que se establecen para cada posición cubierta por los agentes, colaborando en todas las acciones referentes a materia de seguridad. Debe existir un sistema de claves radiales para transmisión.

2.8.2.4.3.2 CCTV

El personal que monitoree el circuito cerrado de televisión, deberá contar con la disposición de servicio al cliente y entrega a su trabajo, debido a que es uno de las funciones más importantes en la operación de un Centro comercial.

Dentro del cuarto de control, o como se designe al conglomerado de monitores, que canalizan las imágenes tomadas dentro y fuera del Centro Comercial, se procesa toda información referente al Centro Comercial.

Se requiere como mínimo estudios diversificados, por el análisis y manejo de equipo que conlleva dicho puesto, adjunto manual de procedimientos del centro de control.

2.8.2.4.3.3 Supervisores de seguridad

Se contará con un jefe de proyecto que tendrá a su cargo la supervisión directa del funcionamiento de los agentes, reportando al supervisor o jefe de seguridad del Centro Comercial, por medio de novedades o vía radio. Dicho coordinador de proyecto se apoyará en supervisores de turno, para monitorear de mejor manera al personal.

Se requiere instrucción militar, don de mando, capacidad de supervisión, de preferencia con estudios universitarios relacionados con el manejo de personal y administración de empresas, para un mejor perfil de coordinador, que le de al Centro comercial la solvencia moral de contar con una persona que podrá manejar eficientemente los problemas que se presenten.

Los supervisores de turno que lo apoyen, deberán contar con instrucción militar, y experiencia en el puesto. Manejo de conflictos, supervisión de personal, como mínimo estudios de diversificado.

2.8.2.4.4 Otras empresas sub-contratadas (*outsourcing*):

Para un Centro Comercial, es recomendable contar personal de planta, que reporte a Mantenimiento sus operaciones, administrándose por una fuente externa. Son servicios necesarios para el buen mantenimiento y operación del CC.

2.8.2.4.4.1 Jardinerización

Se contrata a una empresa, con costos de operación mensual, que se haga cargo de los jardines y arriates del Centro Comercial, responsabilizándose del mantenimiento preventivo y correctivo. Servicio de mantenimiento.

2.8.2.4.4.2 Escaleras, Ascensores y Cámaras

De igual manera, se cuenta con un contrato de mantenimiento preventivo mensual para escaleras y ascensores, y mantenimiento de cámaras para CCTV, recomendable con la empresa que instalo los equipo en la fase de construcción, para darle seguimiento a la garantía de los mismos. Es necesario contar con este personal en el horario de operación, ya que las emergencias que se presentan en estos equipos pueden ponen en riesgo al usuario de centro comercial. Servicio de operación.

2.8.2.4.4.3 Planta de tratamiento

También se tiene un contrato de mantenimiento con la empresa que instalo el sistema de tratamiento de aguas residuales, contando con personal de planta, para proporcionar el mantenimiento preventivo respectivo, y poder atender emergencias. Este sistema esta ligado a un proyecto de riego con el agua tratada, resultado del proceso de tratamiento de la misma, razón doble por la cual se confirma la presencia de un operario. Servicio de operación.

2.8.2.4.4.4 Pisos de mármol

Por último, la arquitectura interna del Centro Comercial, cuenta con un 75 % de acabados en áreas comunes con piso de mármol, razón por la cual, una empresa familiarizada con la materia deberá encargarse de mantener pulido el piso. Estos trabajos, por la naturaleza de la operación del CC., es necesario hacerlo por la noche, por lo que se debe de generar un programa de pulido de piso (trimestral). Este programa se distribuye por áreas y se supervisa por mantenimiento. Ver tabla VII.

Tabla V Programación trimestral repetitiva, mantenimiento de piso en CC

ENERO		D	L	M	M	J	J	V	S	D	L	M	M	J	J	V	S	D	L	M													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
PRIMER NIVEL																																	
SEGUNDO NIVEL																																	
TERCER NIVEL																																	
SOTANO																																	

FEBRERO		M	J	V	S	D	L	M	M	J	J	V	S	D	L	M	M	J	J	V	S	D	L	M									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
PRIMER NIVEL																																	
SEGUNDO NIVEL																																	
TERCER NIVEL																																	
SOTANO																																	

MARZO		S	D	L	M	M	J	J	V	S	D	L	M	M	J	J	V	S	D	L	M												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
PRIMER NIVEL																																	
SEGUNDO NIVEL																																	
TERCER NIVEL																																	
SOTANO 1 Y 2																																	

Días Disponibles	
------------------	--

Fuente: Pisos Casa Blanca, división mantenimiento (CRM)

3. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL

3.1 Controles de Personal

A continuación, se describirán los principales procedimientos operativos y de mantenimiento, para un Centro Comercial, priorizando o enfatizando el departamento de Operaciones y Mantenimiento para el funcionamiento del mismo. Dichos procedimientos generarán controles que de igual manera se implementarán, para la supervisión y seguimiento. Conforme se vayan generando los procedimientos, se determinarán los controles necesarios, que a la vez generarán parámetros de comparación, análisis estadísticos, asignación presupuestaria, control de gastos, entre otros, siendo esta, información vital para la operación de un Centro Comercial.

3.1.1 Puestos de personal

Se llevará un archivo de nombres por puesto, dirección y teléfono por trabajador. Así como su fecha de inicio, como parámetro de comparación al momento de una evaluación de desempeño. Servirá para tener siempre un listado de información del personal contratado en todos los departamentos. Persona Responsable: Gerente del departamento. Ver tabla VIII, en la siguiente página.

3.1.2 Controles de entradas y salidas

En caso de que no existiera un reloj de control de ingresos y salidas por tarjeta, se sugiere el control directo de personal a cargo del jefe inmediato superior por departamento, utilizando el siguiente formato (ver tabla IX).

Se deberán indicar las ausencias por cada trabajador y el porcentaje de los mismos al final del período, para su descuento respectivo. Persona responsable: Jefe o Supervisor de área.

Figura 5 Formato de puestos de personal

Cuadro de puestos de personal					
CENTRO COMERCIAL:				FECHA:	
No.	Puesto	Nombre	No. De Cédula	Fecha inicio	Dirección y teléfono
	ADMINISTRATIVO				
1	Gerente General				
2	Gerente Administrativo				
3	Gerente de Mercadeo				
4	Asistente de Gerencia				
5	Contador				
6	Pagaduría				
7	Asistente de Mercadeo				
8	Mensajero				
	OPERACIONES				
1	Gerente de Operaciones				
2	Supervisor de Mto.				
3	Supervisor de Mto.				
4	Supervisor de Seguridad				
5	Supervisor de Seguridad				
6	Operador CCTV matutino				
7	Operador CCTV nocturno				
8	Operador CCTV nocturno				
9	Bodeguero				
10	Auxiliar de bodega				
11	Electricista				
12	Electricista				
13	Electricista				
14	Plomero				
15	Plomero				
16	Plomero				
17	Herrero				
18	Albañil				
19	Auxiliar varios				
20	Auxiliar varios				

Fuente: Administración Mall Pradera Concepción

3.1.3.1 Pago de planillas

Este formato nos servirá como comprobante cuando se efectuó el pago del salario del trabajador; se elabora un original y una copia; entregando el original al trabajador y archivando la copia como comprobante de pago contable. Dicho formato deberá ser firmado por el trabajador, dando el aval la remuneración por su trabajo prestado al Centro Comercial. Persona responsable: Contador General.

Figura 8 Formato de recibo de pago quincenal o mensual

Centro Comercial: _____					
RECIBO DE PAGO					
FECHA: DEL		<input type="text"/>	AL <input type="text"/>		
NOMBRE: _____					
PUESTO: _____					
Salario quincenal	Q.	_____	IGSS	Q.	_____
Extraordinario	Q.	_____	ISR	Q.	_____
Bonificación	Q.	_____	Prestamos	Q.	_____
Bono	Q.	_____	Seguro	Q.	_____
Otros	Q.	_____	Otros	Q.	_____
TOTAL	Q.	<input type="text"/>	TOTAL	Q.	<input type="text"/>
SALARIO LIQUIDO A RECIBIR: <input type="text"/>					
_____ FIRMA EMPLEADO					

Fuente: Administración Mall Pradera Concepción

3.1.4 Permisos

Este formato nos servirá para llevar el control de permisos por colaborador y el motivo de su ausencia, así mismo, será la base para llevar una estadística en el archivo o expediente de cada uno de los colaboradores, para poder autorizar o denegar otros permisos en futuras ocasiones. Deberá ser firmada por el trabajador.

Persona responsable: Jefe o Supervisor de Departamento, con el VoBo del Gerente respectivo.

Figura 9 Formato de solicitud de permiso

<u>SOLICITUD DE PERMISO</u>			
FECHA: _____			
NOMBRE: _____			
Por este medio solicito autorización para ausentarme de mis labores durante: _____			

Por motivo de: _____			

A cuenta de vacaciones: SI _____ NO _____			
Otros especifique: _____			

_____ Solicitante	_____ Jefe inmediato	VoBo _____	_____ Gerente

Fuente: Departamento de Operaciones Mall Pradera Concepción

3.1.5 Tiempo extraordinario

Este formato nos servirá para autorizar y controlar el tiempo extraordinario de un trabajador, la asignación del área de trabajo, así como el motivo de la operación que se va a efectuar. Se tomará como base el código de trabajo. Persona responsable: Jefe inmediato del departamento respectivo.

Figura 11 Formato de tarjeta de responsabilidad

TARJETA DE RESPONSABILIDAD						
Empresa						
Nombre:					Código	
Fecha	Descripción	Cantidad	Registro	Valor Q.	Firma	

Fuente: Guía para elaboración de un Manual de Operaciones y Mantenimiento en un CC

3.2 Controles de mantenimiento

Los controles de mantenimiento, son importantes para el desenvolvimiento del departamento de Mantenimiento. Dichos controles me generarán parámetros de medición, datos estadísticos de funcionamiento entre otros. La persona responsable de llevar estos controles es el Supervisor de Mantenimiento, reportando cualquier novedad a Gerencia de Operaciones.

3.2.1 Reportes de supervisión

Este formato será utilizado por el Jefe de mantenimiento, siendo una herramienta de soporte para efectuar la supervisión de un área específica. Debe de verificarse y evaluarse la funcionabilidad de dichas áreas, para posteriormente asignar tareas específicas de mantenimiento y/o reparación a cualesquiera de los auxiliares de mantenimiento.

3.2.1.1 Bitácora de Mantenimiento

No es más que un libro de actas, en el cual se plasma todo lo ocurrido durante una jornada de trabajo, resaltando los hechos más importantes dentro del desenvolvimiento del departamento de Mantenimiento. El libro de Bitácora deberá ser enumerado, y supervisado semanalmente por la Gerencia de Operaciones. Este tipo de control ayuda a darle seguimiento a las actividades diarias, creando parámetros de inicio y terminación de las mismas. No es necesario incurrir en detalles operativos, ya que para esto existen Órdenes de Trabajo.

3.2.2 Órdenes de trabajo

Estas órdenes se efectuarán cuando se requiera una tarea específica propia de la operación del Centro Comercial, o una reparación autorizada en determinado local o instalación arrendada. Debe existir una prioridad, en casos de que se presenten a un mismo tiempo situaciones que se tengan que atender. Se determinará el personal que desarrollará la actividad, así como materiales y repuestos utilizados, indicando el tiempo total en que se llevo a cabo. Estas órdenes de trabajo se deberán archivar por local y/o por áreas, asignando en los encabezados el motivo del problema por el cual se generó dicha orden. Ver tabla XVI.

La personal responsable es el Supervisor de Mantenimiento con el Visto Bueno del Gerente de Operaciones.

3.2.3 Inventario de equipo y herramienta

Deberá tenerse en archivo un listado del equipo y herramientas que se tengan en el Centro comercial. Este procedimiento facilitará las auditorias contables, y permitirá un mejor control del equipo y herramienta que se tenga dentro de las instalaciones, así como compras futuras que deberán ingresarse en el mismo formato. Ver tabla XVII. La persona responsable es el bodeguero, con el visto bueno del Contador General y el Gerente de Operaciones. Deberá actualizarse cada tres meses.

3.2.4 Mantenimiento de equipos y herramienta

Este formato servirá para llevar un control de mantenimiento o historial de los equipos y herramientas que así lo requieran. Es necesario este tipo de controles, tanto en la parte operativo como en la contable, ya que podremos saber en que momento se depreciará el activo, para poderlo reemplazar si fuese necesario. En el aspecto operativo, es vital llevar el control de reparaciones de cada activo, tomando en cuenta las horas de uso, descripción de los servicios, fechas y rangos de mantenimiento, gastos incurridos y repuestos. Se debe llevar a cabo en forma individual para cada uno de los equipos. Dentro de las herramientas, están las pulidoras, rotomartillos, compresores, hidrolavadoras, entre otros (ver sección 2.6.2).

La persona responsable es el Supervisor de Mantenimiento con el visto bueno del Gerente de Operaciones. Ver Tabla XVIII.

Teniendo un formato descriptivo del mantenimiento de los equipos, es necesario llevar formatos adicionales para monitorear el funcionamiento de equipos que son activos del Centro Comercial, pero que su mantenimiento es contratado por outsourcing, los cuales establecerán parámetros de requerimientos a las empresas que proveen el servicio. A continuación se describirán algunos formatos que se deberán llevar en el Departamento de Mantenimiento. Dichos formatos son básicamente sencillos, debido a que cada empresa sub-contratada generará reportes de mantenimiento y supervisión, dejando una copia en el archivo de mantenimiento y otra firmada por el Supervisor de Mantenimiento para aprobar las actividades detalladas y su posterior cobro mensual, según contratos.

3.2.4.1 Mantenimiento de planta de tratamiento

El mantenimiento de la planta de tratamiento requiere un control diario de operación, debido a que todas las aguas negras drenadas respectivamente a drenajes sanitarios, son tratadas en la planta de tratamiento del CC. Se tiene un operario sub-contratado, el cual deberá reportar cualquier anomalía al supervisor de

mantenimiento, quien a su vez se lo hará saber al Gerente de Operaciones para tomar las medidas respectivas. Este tipo de control es bastante técnico, como por ejemplo: medición de voltajes, control de caudal de ingreso a la planta, monitoreo de funcionamiento de los equipos, y sobre todo en el tema ambiental, verificar la no generación de malos olores y vertederos de agua no tratada al río.

3.2.4.2 Mantenimiento de pisos de mármol

El mantenimiento de pisos de mármol, tiene dos funciones básicas: el pulido de piso y el cambio de piso de mármol.

Estas actividades, al igual que en la planta de tratamiento deberán ser monitoreadas por el supervisor de mantenimiento, y cumplir con el programa trimestral del mismo, ya que debe recorrer toda el área de pasillos y corredores que tengan piso de mármol. Este trabajo se lleva a cabo por las noches de lunes a viernes, por el movimiento del CC, y es necesario coordinar con mantenimiento el área que se trabajará a diario, para dejar prevista la iluminación, y coordinar al siguiente día con el personal de limpieza, para retirar cualquier residuo que se haya generado por la naturaleza de la operación. Básicamente la supervisión de mantenimiento se basa en verificar el área trabajada, proporcionar los insumos necesarios cuando se requiera cambio de piso.

Para el mantenimiento de pisos, existe una empresa sub-contratada, la cual suministra todo el material, equipo y mano de obra requerida para la actividad, apoyándose únicamente con el suministro de iluminación y energía para sus equipos, con el personal propio de mantenimiento del CC.

3.2.4.3 Mantenimiento de jardines

El mantenimiento de jardines y áreas verdes, también es una actividad de mantenimiento sub-contratada, la cual deberá cumplir con el ornato exigido por Gerencia General.

La supervisión de dicho mantenimiento se coordina a través del Área de Ornato del CC, quien reporta a Gerencia de Operaciones y este a su vez solicita el apoyo a la empresa que provee el servicio. Mantenimiento debe proveer puntos de abastecimiento de agua potable cercanos a los jardines y/o áreas verdes a tratar, supervisar la bodega proporcionada para los conserjes.

3.2.4.4 Mantenimiento de Plantas de Emergencia

Todas las plantas de emergencia deberán ser monitoreadas y supervisadas por el Supervisor de Mantenimiento, poniéndolas a prueba cada semana en un horario que no afecte las operaciones del CC. El mantenimiento de las mismas se otorgará a empresas familiarizadas en el ramo. Se coordinaran los mantenimientos preventivos con las empresas, para suplir de personal de apoyo ya que dichos mantenimientos deberán hacerse en horas inhábiles de operación. Este rubro es uno de los pilares fundamentales de la operación de todo CC, y no se deben escatimar esfuerzos en el mantenimiento de los equipos.

3.2.4.5 Mantenimiento de equipo y herramienta

Dentro de los equipos pendientes de los antes mencionados, quedan los ascensores y escaleras eléctricas, de los cuales, el mantenimiento esta a cargo de empresa sub-contratada, monitoreada y supervisada por el Departamento de Mantenimiento. Se deben programar mantenimientos preventivos cada mes a todos los equipos, para garantizar el buen funcionamiento de los mismos. Esto esta estipulado en el contrato firmado con la empresa, para evitar incurrir en daños a terceros. El departamento de mantenimiento con el visto bueno de gerencia, autorizara el cambio de piezas y/o accesorios detectados con daño dentro del mantenimiento, previa justificación del operario de la empresa que brinda el servicio.

3.2.5 Mantenimiento de áreas

Todas las áreas restantes del CC, deberán monitorearse y reportarse según el formato de Reporte de supervisión (Ver tabla XV).

Figura 15 Formato de control de mantenimiento de equipos y herramienta

CONTROL DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTA								
Equipo								
Codigo								
Nombre								
Marca	_____	Tipo	_____	Serie	_____			
Modelo	_____	Motor	_____	RPM	_____			
Voltaje	_____	Potencia	_____	Lubricante	_____			
Proveedor	_____	No. Pedido	_____	Fabricante	_____			
Fecha	No. Orden	Descripción de la reparación	Repuesto	Numero	Costo Mat.	Hrs. Hombre	Costo M.O.	Costo Total
_____				VoBo _____				
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO				GERENTE DE OPERACIONES				

Fuente: Guía para la elaboración de un Manual de Operaciones y Mantenimiento de un CC.

3.3 Controles de limpieza

Los controles de limpieza, al igual que los controles de mantenimiento, ayudan a monitorear las áreas de operación, que fueron designadas al personal contratado por outsourcing. Dentro del personal de conserjería de limpieza, existen supervisores que reportan directamente al Gerente de Operaciones, todo movimiento de equipo, material, insumos, personal, y otros que por su naturaleza, tengan vínculo directo con la limpieza del Centro Comercial.

Por la operación del Centro Comercial, deben existir dos turnos diarios de personal de limpieza: Un turno diurno y un turno vespertino. Esto se debe al área por cubrir y los horarios de apertura y cierre del CC, y de esta manera poder ofrecer un mejor servicio a los clientes que visitan el mismo.

Es importante que, dentro del contrato realizado con la empresa que dará el servicio de outsourcing, se estipule la forma de supervisión del trabajo realizado, de forma constante, y poder diseñar formas de supervisión por turnos, en un período de tiempo. Se recomienda analizar cada 6 meses la operación de la empresa a través de un Benchmarking

3.3.1 Limpieza de baños

Este formato nos servirá para efectuar inspecciones periódicas diarias a los baños, en el cual se indicarán algunas observaciones referentes a problemas encontrados en el servicio de limpieza, los cuales deberán minimizarse o eliminarse totalmente. Dicho formato deberá colocarse a la vista de los usuarios, con la finalidad de observar el control que se lleva en la sanitización de los mismos.

Como se indico anteriormente, la persona responsable, es el Supervisor de Limpieza, quien reportará al Gerente de Operaciones del CC, y este a su vez coordinara con la Jefatura de Operaciones de la empresa de outsourcing, cualquier movimiento o actividad no contemplada dentro del contrato de servicio.

Tabla VI Formato de control de limpieza de baños

SEMANA DEL: _____ AL: _____												
Persona Responsable _____		No. De Orden <input type="text"/>										
CONTROL DE LIMPIEZA DE BAÑOS												
												
	HORA	SISTEMA SANOR	LIMPIEZA DE PISOS	SANITARIOS	PAPEL TOILET	BASURERO	JABÓN	ESPEJO	LAVA-MANOS	AZULEJOS	OLOR AGRADABLE	VENTILACIÓN
L U N E S	08:00											
	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											
M A R T E S	08:00											
	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											
M I E R C O L E S	08:00											
	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											
J U E V E S	08:00											
	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											
V I E R N E S	08:00											
	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											
S A B A D O	08:00											
	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											
D O M I N G O	10:00											
	12:00											
	14:00											
	16:00											
	18:00											

Fuente: Outsourcing ARQCO, Mall Pradera Concepcion

3.3.2 Limpieza de áreas

Todas las áreas comunes de un CC, requieren básicamente el mismo procedimiento de limpieza, y es responsabilidad de la Supervisión de Limpieza que dicho procedimiento sea llevado a cabo a la perfección. El departamento de Limpieza, cuenta con una bodega específica de materiales e insumos propios, que fueron estipulados en el contrato, a excepción de insumos de papel higiénico, jabón de manos y bolsa para basura, el cual será suministrado por el departamento de mantenimiento y administrado por la supervisión de limpieza (ver sección 3.3.3).

El formato de supervisión para todas las áreas del Centro Comercial, es general, donde se van monitoreando las áreas, en los diferentes turnos que desarrolle el personal. Existen una supervisión local, que es el personal de planta dentro del CC, y una supervisión local, que monitorea semanalmente el desarrollo de las actividades, quien se reúne con el Gerente de Operaciones para evaluar aspectos que el haya detectado y coordinar actividades especiales o limpiezas profundas.

3.3.2.1 Pasillos generales

Se debe supervisar el área que en la noche anterior tuvo que trabajar el personal de mantenimiento de piso. Llevar a cabo el procedimiento de limpieza en piso de mármol:

- a) Mopear el área (humedeciendo con un aspersor de bote el área)
- b) Recoger la basura que se encuentre tirada en el área
- c) Mantener limpios los basureros y maceteros
- d) Recoger la basura de los locales de los inquilinos con base al reglamento del CC.

3.3.2.2 Terraza

Coordinar con el personal de mantenimiento, para ingresar a la azotea, a limpiar bajadas de agua, y basura que se pueda acumular entre las unidades de compresores de los aires acondicionados de los locales. A la vez se debe coordinar con personal de mantenimiento la limpieza de los cuartos de máquinas de ascensores, y el área de vestidores y baños del personal de mantenimiento del CC.

3.3.2.3 Sótanos

La limpieza de sótanos, es un rubro específico de las limpiezas profundas, la cual se deberá realizar cada 3 meses. Durante este lapso, se debe mantener una constante supervisión por los pasillos peatonales y vehiculares de los sótanos, recogiendo la basura que esta acumulada, y manteniendo los lobby de acceso al CC, como lo determine el ornato del CC. El equipo básico del conserje deberá ser: carreta transportadora, escoba y pala.

3.3.2.4 Parqueos

La limpieza de parqueos, también es un rubro inherente a las limpiezas profunda, debido a que se debe utilizar equipo especial para levantar toda la suciedad que se pudo haber acumulado en un tiempo estipulado por la Gerencia de Operaciones. Se debe aprovechar cuando se laven parqueos, lavar los sótanos con el mismo equipo. Al igual que en la limpieza de sótanos, se debe mantener un conserje fijo, supervisado directamente por su superior, para mantener el área de parqueos en óptimas condiciones. El equipo básico del conserje será el mismo que en la sección 3.3.2.3.

Figura 17 Control de Áreas, supervisión de limpieza

SUPERVISIÓN DE ÁREAS CENTRO COMERCIAL						
NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____						
No.	FECHA	ÁREA SUPERVISADA	HORA	NOMBRE DE PERSONA ENCARGADA	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	Verificación de insumos utilizados en el área
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepcion

3.3.2.5 Limpiezas profundas

El concepto de limpiezas profundas, se debe a la necesidad de coordinar un grupo especial de conserjes, que dediquen el tiempo suficiente, a áreas donde la limpieza diaria no puede penetrar y conforme transcurre el tiempo se va opacando por el tránsito de personas, vehículos, acumulación de polvo, entre otros. A continuación se detalla un listado de limpieza profundas programadas por la Gerencia de Operaciones.

Tabla VII Planificación de limpiezas profundas

PLANIFICACIÓN DE LIMPIEZAS DE PRADERA CONCEPCION			
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PROXIMA	DURACIÓN
limpieza de Ventanales de azotea	Quincenales	16/11/2005	2 días
Limpiza de ventanales de área de Food Court	quincenales	18/11/2005	2 días
Limpieza de Ventanales Laterales	Trimestrales	08/12/2005	3 días c/u
Limpieza de entanales de sótanos	2 veces por semana	18/11/2005	1 día
Limpieza de vetanales de ascensoes	2 veces al año	abril del 2006	7 días
Limpieza de bases de montacargas y ascensores	cada 2 meses	enero del 2006	2 días
limpieza profunda de gradas eléctricas	cada 2 meses	15/01/2006	12 días
Limpieza de cenefas	Mensual	18/12/2005	2 días
limpieza aérea de filetes y uniones de acero Inoxidable	Mensual	10/12/2005	2 días
Limpieza profunda de barandales, de los niveles, administración y sótanos	Quincenales	20/11/2005	1 día
Desmanchado de salas del centro comercial	2 veces al año	marzo del 2006	4 días
limpieza de lamparas de metal	Mensual	20/11/2005	2 días
Lavado de gradas y pasamanos fijos (gradas de servicio y de sotanos)	Mensual	03/12/2005	1 día
Limpieza de rejillas y cunetas	cada 2 meses	08/12/2005	1 día
Lavado del piso de los niveles, ciclo de limpieza	Semanal		
Lavado de techo de parqueos y columnas	2 veces al año	21/02/2006	8 días
Lavado y desmanchado de parqueos y sótanos	2 veces al año	21/11/2005	15 días
Lavado de piso de Food Court	2 veces por semana	Lunes y viernes	
Lavado del basurero	Diario		
Limpieza profunda de bancas, mesas y sillas	cada 2 meses	26/12/2005	3 días
limpieza profunda de baños (desincrustado y corrección), ciclo	Semanal		
limpieza de áreas espeiales (CCTV, Bodegas, etc)	según necesidad		
limpieza de bajadas de agua de las azoteas	cada 2 días		
limpieza de los pasos a desnivel	Diario		

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.3.3 Distribución de insumos

Como se indicó anteriormente, los insumos para uso público: jabón de manos y papel higiénico, será suministrado por el departamento de mantenimiento. Así también la bolsa negra para transporte de basura. De esta manera se tendrá un mejor control de dichos insumos, y no se le da algún uso inapropiado.

3.3.3.1 Jabón y papel

Se debe distribuir el jabón de mano y papel higiénico conforme a la demanda de uso de los baños públicos. Dentro del control diario de la supervisión de limpieza, se debe contabilizar las cantidades utilizadas de cada producto, para poder solicitar a bodega de mantenimiento, con los empaques o conos vacíos, los nuevos productos. Cuando son fines de semana, se deberá prever para todo el fin de semana, debido a la afluencia de clientes que demandan uso de servicios sanitarios. La persona responsable de abastecer dichos insumos, es el bodeguero de Mantenimiento del CC.

Figura 18 Formato de control de insumos de limpieza

CONTROL DE INSUMOS DE LIMPIEZA				No.
Nombre del Bodeguero _____				
Nombre del Sup. De Limpieza _____				
Fecha _____				
Cantidad	Unidad de despacho	Descripción	Destino	Costo unitario
Firma de Recibido Supervisor de Limpieza		Firma de entregado Bodega		

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.3.3.2 Bolsa negra para basura

Se debe llevar un control de entrega de bolsa a locales del CC, la cual sirve para retirar su basura diariamente del local, por medio de los conserjes de cada área. Así mismo, se debe aprovisionar de bolsa para basureros de todo el Centro Comercial, ya que toda la basura que se extrae debe ir completamente embolsada, para un mejor manejo en la extracción, y evitar malos olores, y derrame de líquidos u otros desechos. Se recomienda color negro, por manejo y transporte de desechos.

Figura 19 Formato de control de entrega de bolsa para basura

Control de entrega de bolsa para basura				
Bodequero		<input type="text"/>		
Fecha de entrega		<input type="text"/>		
Nivel		<input type="text"/>		
No.	No. Local	Local o Kiosko	Cantidad	Firma y sello de Recibido
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.4 Controles de materiales y productos

Todo movimiento que se genere de entrada o salida, en la bodega de Mantenimiento deberá quedar registrado, para un mejor control. El procedimiento a seguir lo determinara la Gerencia de Operaciones, y básicamente consta de:

- a) Llenar una solicitud de compra por parte de los Supervisores de Mantenimiento
- b) Cotizar los materiales o productos por parte de la supervisión de Mantenimiento
- c) Generar una orden de compra, con base a la cotización autorizada, y trasladarla a Gerencia para su autorización
- d) Recibir con copia de factura, el material en bodega
- e) Llevar un kardex de control de inventario
- f) Cuando se requiera material, entregarlo a quien lo solicite por medio de una requisición o salida de bodega

3.4.1 Insumos y Productos en bodega

Este control se hará a través de una tarjeta de kardex (o en un cuadro de Excel), en el cual se indicará los ingresos y salidas de productos y sus existencias o saldos; así como el stock mínimo para llevar a cabo el nuevo pedido de este material. También se podrá determinar el rendimiento de los mismos, de acuerdo al uso que se le de, e ir creando parámetros de existencia. Esto nos ayudará a medir la eficiencia de uso de los materiales y productos, tanto en la dosificación, como en la aplicación.

Este control, deberá de hacerse por producto. La persona responsable es el Bodeguero, bajo la supervisión del Supervisor de Mantenimiento, con el aval del Gerente de Operaciones.

Para dicho procedimiento, se requiere de una Orden de Compra (ver tabla XXVII), en los casos en que el Departamento de Operaciones efectuó la compra de dichos materiales. Se debe adjuntar a la Orden de compra, los siguientes documentos (para trámites y controles internos):

- a) Orden de trabajo
- b) Solicitud de Compra, autorizada por el Gerente de Operaciones
- c) Cotizaciones de la solicitud de Compra, con el VoBo de la mejor opción.
- d) Requisición, el cual puede anteceder a la Orden de Compra, por la necesidad de trabajo (ver sección 3.4.5)

3.4.4 Recepción de bodega

Debe existir un control de recepción de bodega, cuando haya sido autorizada alguna compra. Estos formatos servirán para ir actualizando los controles de insumos y productos (en el kardex), conforme se estipule en Gerencia Operativa (ya sea diaria, semanal o mensualmente). Los costos son importantes, para presupuestar los trabajos o reparaciones de instalaciones del CC, o trabajos en locales, previamente autorizados. La persona responsables es el bodeguero del Departamento de Mantenimiento.

Se le debe adjuntar copia de la factura de compra, para amparar el ingreso a bodega, y al proveedor se le debe entregar copia de la orden de compra y la recepción, para que este haga el trámite de solicitud de contraseña en Administración. Ver tabla XXVI.

3.4.5 Requisición de Materiales

Toda compra, debe ser justificada por una requisición de material, ya sea para mantener el stock de inventario, o para algún trabajo específico del cual no se tenga en existencia. Deberá ser solicitada por la persona responsable de la actividad (ver orden de trabajo), y autorizada por el Supervisor de Mantenimiento. Ver tabla XXVII.

Figura 22 Formato de recepción de bodega

RECEPCIÓN DE BODEGA					
Departamento				Sello <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 60px; margin: 5px auto;"></div>	
Elaboro					
PRODUCTO					
UNIDAD				No. <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px auto;"></div>	
Fecha de Ingreso	Cantidad	No. De Orden de compra	Nombre del Proveedor	Uso o Destino	Costo

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.5 Controles de seguridad

Los controles de seguridad dentro de un Centro Comercial, son fundamentales para poder ofrecer un ambiente seguro y confiable a todos sus visitantes (clientes externos e internos).

Tal como se hablo en el capítulo 2, el área de Seguridad es una rama de la Gerencia de Operaciones, y a través del Supervisor de Seguridad, se mantiene el canal directo de comunicación entre:

- a) Empresa *outsourcing* de seguridad - Centro Comercial
- b) Personal operativo de Circuito Cerrado de Televisión (CCTV) – Empresa de seguridad
- c) Gerencia de Operaciones - Empresa de seguridad y
- d) Gerencia de Operaciones – CCTV

A continuación se describirán algunos de los controles y procedimientos que se deben implementar en las actividades cotidianas del área de seguridad.

3.5.1 Reportes de supervisión

Son reportes descriptivos (no soluciones), generados por el Supervisor de Seguridad, de situaciones (novedades) que se desarrollan diariamente. El supervisor de seguridad, tiene que atender personalmente cualquier requerimiento que conlleve seguimiento de sospechosos, inspección de cámaras, investigación de situaciones, entre otros. No requiere un formato especial, se recomienda un archivo en Word, con un encabezado conteniendo como mínimo, los siguientes requisitos:

- a) Situación a reportar
- b) Fecha y hora de la situación
- c) Identificación de persona quien reporto
- d) Descripción de los hechos

Respecto al Reporte de supervisión de Mantenimiento, difiere bastante, debido a que en el rubro de seguridad, se cuenta con otros controles que verifican el funcionamiento operativo de la seguridad y no necesariamente dependen del Supervisor propiamente. En otras palabras, el Supervisor de Seguridad, monitorea el funcionamiento de la empresa de outsourcing que brinda la seguridad al CC, por medio de controles específicos para cada tipo de actividad.

3.5.1.1 Bitácora de consignas

Al igual que en la sección 3.2.1.1, la bitácora de consignas, es una herramienta fundamental para el cambio de turnos entre dos o más supervisores de seguridad con que cuente el CC (ver tabla VI). La persona responsable es el Supervisor de Seguridad

La Bitácora es un libro de actas, en el cual se escribe lo de mayor acontecimiento que se pudo resolver en un turno, y lo que quedará pendiente para darle seguimiento (consigna). El libro de Bitácora deberá ser enumerado, y supervisado semanalmente por la Gerencia de Operaciones. Como se indico anteriormente, no es necesario incurrir en detalles de los hechos, ya que existen otro tipo de controles, de los cuales el Supervisor de Seguridad tiene que tener acceso.

3.5.2 Control de novedades

Una novedad es una situación independiente que obliga la presencia inmediata de un agente de seguridad, quien debe levantar una novedad (información breve y concreta) de lo que está atendiendo. Un reporte de novedad puede ser:

- a) Ingreso de contratistas al CC y/o locales
- b) Verificación de locales y/o kioscos mal cerrados
- c) Objetos extraviados
- d) Atención a clientes, por diversas situaciones
- e) Cualquier tipo de situación que afecte a terceras personas, entre otros.

Figura 24 Formato de reporte de novedades

REPORTE DE NOVEDADES OCURRIDAS EN PRADERA CONCEPCION N° 0000800		
FECHA:	HORA:	CLAVE:
LUGAR:	NOMBRE DEL GUARDIA:	
Nombre de la Empresa: _____		Teléfono: _____
Dirección: _____		
No.	Nombre de las Personas	Número de Cédula
NOVEDAD:		

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.5.3 Control de ingreso vehicular

Este control, es parte del procedimiento de monitoreo diario de ingreso de vehículos al CC. Para dicho procedimiento se cuenta con el apoyo de ticketeros en cada una de las entradas al CC. Cada cambio de turno o finalización del mismo, se debe hacer el recuento de *tickets* entregados durante el día, y pasar el reporte al Centro de Control (CCTV), para que al final del mes se genere un Reporte de Ingreso Vehicular, que sirve tanto estadísticamente como operativamente, ya que depende de cuantos clientes visiten el CC, se planifican promociones, actividades, ampliaciones, etc.

El recuento se debe hacer por parte del ticketero responsable de cada área, y la persona responsable de cuadrar los *tickets* entregados para cada entrada vrs. *Tickets* entregados por cada ticketero, es el operario de CCTV. La diferencia de *tickets*, se descarta y se toman como no entregados. Esta persona deberá anotar en una bitácora de ingreso vehicular, con un tabulado correspondiente, cada reporte que le entregue todo ticketero, y al final del mes, la bitácora servirá para que el Supervisor de Seguridad, levante el Reporte de Control de Ingreso Vehicular.

Figura 26 Formato de estado de fuerza

ESTADO DE FUERZA DEL PERSONAL DE SEGURIDAD GRUPO S.I.S. CON SERVICIO EN PRADERA CONCEPCION.			
GUARDIAS UNIFORMADOS TURNO 24X24 HRS.			
No.	NOMBRE Y APELLIDOS	Hra. ENTRADA	PUESTO SERV.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

GUARDIAS COMERCIALES (Con Traje) TURNO 12X12 HRS.			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

GUARDIAS UNIFORMADOS TURNO 12X12 HRS.			
1			
2			
3			
4			
5			
6			

COORDINADOR TURNO 12X12 HRS.			
1			

JEFES DE GRUPO TURNO 12X24 HRS.			
1			
2			
3			

OBSERVACIONES.

FIRMA COORDINADOR DE TURNO.	FECHA
-----------------------------	-------

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.5.5 Control de objetos extraviados

Los objetos extraviados, son manejados por medio de novedades, las cuales se entregan a CCTV, con la evidencia debidamente empacada y monitoreada por cámaras para mayor seguridad del cliente.

3.5.6 CCTV

El Centro de Cámaras de Circuito cerrado de Televisión, o centro de control o monitoreo, es uno de los pilares fundamentales de la operación de un Centro comercial.

En este centro de control, se procesa toda la información y reportes del área de Seguridad. Las atribuciones se pueden ver en la sección 2.8.2.4.3.1 de este documento. El personal operativo, denominado: “Operador de CCTV”, es el responsable de distribuir y archivar toda la papelería correspondiente a los controles dispuestos por la Gerencia Operativa.

3.5.6.1 Informe de grabaciones

Cuando se presente una novedad, que requiera el seguimiento por medio de cámaras, es necesario buscar la evidencia, y el seguimiento en el orden cronológico de la misma. El Supervisor de Seguridad será el encargado de generar un informe por escrito, con todos los detalles respectivos de fecha, hora, seguimiento de cámaras, investigación de posiciones de guardias, etc.

Este informe se presenta como un reporte de supervisión, a diferencia que debe contener conclusiones y recomendaciones para crear planes de contingencia. Se deben grabar las evidencias, por si solicitan corroboración de los hechos, y si es necesario imprimir fotografías de sospechosos, daños ocasionados al inmueble o terceras personas para reclamos de los seguros respectivos.

3.5.6.2 Seguimiento de novedades

Cuando un guardia, de cualquier posición genere una novedad, se deberá informar inmediatamente al centro de control, para ubicar la cámara mas cercana, y tomar evidencia de la novedad reportada.

Si dicha novedad requiere un seguimiento de cámara, el operador de CCTV es el responsable del procedimiento, y de informar a donde corresponda. Deberá existir una bitácora de novedades, donde el operador lleve el orden cronológico de las mismas en el transcurso de la operación del CC.

Toda novedad deberá reportarse, posterior a su seguimiento, y cuando ya este bajo control. Se debe seguir un orden o cadena de aviso de la siguiente manera:

- a) Supervisor de Mantenimiento o Seguridad
- b) Seguro y Departamento Legal (si lo amerita)
- c) Gerente de turno
- d) Gerente General
- e) Junta Directiva

3.6 Control de operaciones y mantenimiento

Se han determinado controles para cada área específica del Departamento de Operaciones y Mantenimiento, pero existen controles que deben ser llevados por el Gerente de Operaciones, debido a que son parte de la planificación del departamento, y en algunos casos el Supervisor de Mantenimiento no logrará cumplir con todas sus obligaciones. Algunos controles son de servicios básicos para la operación del Centro Comercial y que no tienen nada que ver con el personal de mantenimiento del mismo.

3.6.1 *Check list* diario del área operativa

Un check list, no es más que un chequeo cotidiano de actividades específicas, en este caso, relacionadas con la operación de un CC. La persona responsable de actualizar y monitorear que se cumpla este check list, es el Gerente de Operaciones, pero quien debe llevar a cabo la supervisión, es el supervisor encargado de cada área.

3.6.2 Control de Ornato

El Ornato de un CC, es la distribución ergonómica de mobiliario y equipo en pasillos generales y áreas comunes, evitando de esta manera congestionamientos por mala distribución, eliminando focos de contaminación por falta de supervisión en la limpieza general del CC. Se deben verificar áreas verdes internas y externas, así como funcionamiento de pedestales, mupis, y todo tipo de promoción institucional y promocional ubicando dentro y fuera del CC. Debe monitorear el sonido ambiental.

La persona responsable del ornato del CC, es la misma que atenderá el kiosko de información, y tendrá comunicación directa con el Gerente de Operaciones, en aspectos de apoyo logístico para mejorar el Ornato del CC. Por ser una actividad directamente relacionada con el departamento de Operaciones y Mantenimiento, se incluyen sus atribuciones dentro del check list diario de Operaciones.

Esta es una herramienta importante, para la detección de anomalías en el funcionamiento de equipos, mantenimiento a infraestructura, prevención de riesgos, entre otros. En el formato de la tabla XXXII se muestra un check list diurno de un CC. Cada check list, depende de los horarios de operación y actividades diversas que lo puedan integrar.

3.6.3 Control de servicios externos

Los servicios externos, están bastante relacionados con el concepto outsourcing, pero difieren, en que no se cuenta con personal de planta dentro de las instalaciones del CC. Son empresas que prestan servicios de mantenimiento, de acuerdo a la operación del CC, y deberán ser monitoreados por el Gerente de Operaciones, para hacer la solicitud respectiva del servicio. No requieren formato especial, ya que al momento de prestar el servicio, o bien sea de manera mensual, las empresas generan un reporte que deberá ser archivado en la Gerencia Operativa. Estos servicios, son de apoyo auxiliar a las operaciones del CC y no tienen nada que ver con el personal de mantenimiento del mismo.

Figura 28 Formato de *check list* del área operativa

 MALL PRADERA CONCEPCIÓN CHECK LIST DIARIO DEPARTAMENTO			
Hr.	MANTENIMIENTO	SEGURIDAD	LIMPIEZA
			ORVATO
5:00	Encendido de plantas de emergencia a partir de las 6:00 am (máximo 1 hora)	Supervisar ingreso por sótano 2, a clientes del gimnasio, distribución de tickets de parqueo. Supervisión entrada de personal de ARQCO	5:00 6:00 Ingreso personal de ARQCO.
7:00	Ingreso de personal de Mantenimiento. Encender iluminación de sótanos. Supervisión de cisterna de agua (prueba de cloro, y 2 puntos distantes) y tanque de gas	Supervisar al personal de 24 horas y que estén en sus puestos, al igual que los ticketeros. Apertura Construcción parqueo ext.	Recoger ticket del día en of. Wacken para distribución en las entradas. Limpieza de sótanos, escaleras /ascensores
7:30	Supervisión de Planta de tratamiento, y plantas de emergencia (sub-estaciones)	Supervisión paso a desnivel	Limpieza de paso a desnivel, y parqueo exterior
7:45	Chequeo de bitácora y distribución del personal para labores del día.	Supervisión personal ejecutivo del Centro Comercial	Limpieza de montacargas. Limpieza CCTV previo aviso
8:00	Revisión de baños públicos de todos los niveles y área de foodcourt. Supervisión de funcionamiento de gradas eléctricas, mantenimiento de persianas.	Supervisión aperturas peatonales de acceso al Centro comercial, gradas eléctricas e iluminación parcial del CC. Estado de fuerza parcial.	Encendido de sonido ambiental del CC. Chequear exhibiciones.
9:00	Encendido de cajas de luz	Supervisión apertura de parqueo exterior y sótano I.	Chequeo general ingresos y egresos.
9:15	Recorrido general por pasillos, supervisando iluminación.	Supervisión de exhibiciones en las plazas	Chequeo cajas de luz
9:30	Supervisión en cuartos de máquinas de ascensores panorámicos y de carga.	Primer recorrido general por todo el centro comercial.	Supervisión de todos los puestos de trabajo.
10:00	Supervisión en bodega, solicitud de ordenes de compra, requisiciones de material y trabajos a autorizar.	Supervisar el control de apertura de locales. Ingreso de 2do grupo de personal ejecutivo CC. Iluminación pasillos (100%)	Chequeo de directorios, y sofás Chequeo de calendario de volanteo y eventos. Mantenimiento y dormitorios de personal. Colocar acrílicos en foodcourt. Recoger basura.

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción.

3.6.3.1 Extracción de basura

Diariamente debe de supervisarse el área de basurero, como lo indica el check list, verificando que toda la basura acumulada del día anterior, sea retirada por la mañana, antes del inicio de operaciones. El personal de limpieza, deberá dejar acondicionada y limpia el área de basurero para evitar malos olores y generación de alguna plaga. Cuando exista demasiada basura, se informara a Gerencia Operativa, para solicitar un viaje adicional de extracción.

3.6.3.2 Reciclaje de cartón

Dentro de la operación diaria de limpieza, se incluye la extracción de basura de los locales, para ser trasladada al basurero general, pero si dentro de estos desechos se encuentran material que pueda ser reciclado, como el cartón, este se aparta y se almacena en otra área destinada para tal uso. La capacidad de dicha bodega deberá ser supervisada a diario por el supervisor de Limpieza, e informar de la misma a Gerencia de Operaciones, para solicitar el servicio de extracción, el cual conlleva un beneficio económico para la empresa, ya que se vende el material a reciclar por quintal.

3.6.3.3 Mantenimiento de ascensores y equipo de talanqueras

El mantenimiento normal de ascensores y escaleras está determinado en el contrato de Servicio, pero cuando se requiera una intervención adicional o de urgencia, se deberá contactar al proveedor para cotizar dicha reparación. El aviso podrá ser de dos vías, del operario de planta a Gerencia de Operaciones, o del Supervisor de Mantenimiento a Gerencia. Este tipo de mantenimiento es ocurrente no mensual.

De igual modo funcionará el servicio a talanqueras de salidas de parqueos, ya que estas deberán tener un servicio de mantenimiento preventivo, de acuerdo al uso, y evitar que ocurran accidentes. Este reporte se genera de una novedad de seguridad, para la Supervisión de Mantenimiento y está, a Gerencia Operativa. Se recomienda hacer un servicio preventivo cada tres meses.

3.6.3.4 Mantenimiento de extinguidotes y red hidráulica

Se debe de llevar un control y supervisión de los equipos que conforman la red hidráulica, así como los extintores ubicados dentro del CC. Cuando se requiera un mantenimiento especial o recarga de equipos, se deberá contactar al proveedor

Figura 29 Formato de control sistema de bombeo.

PROTOCOLO DE ACTIVIDADES	
SISTEMA DE BOMBEO, RED DE MANGUERAS E HIDRANTES Y EXTINGUIDORES	
SISTEMA DE BOMBEO	
BOMBA PRINCIPAL Y SUS INSTALACIONES.	
Chequeo de válvulas de succión y descarga, compuerta _____	<input type="checkbox"/>
Chequeo de fugas en conexiones _____	<input type="checkbox"/>
Arranque y prueba de bomba por 5 minutos _____	<input type="checkbox"/>
Lectura del consumo de la bomba (amperaje) _____	<input type="checkbox"/>
Lectura de presión de descarga _____	<input type="checkbox"/>
Observaciones: _____	
BOMBA JOCKEY	
Arranque y prueba por 5 minutos _____	<input type="checkbox"/>
Lectura manómetro de presión de descarga _____	<input type="checkbox"/>
Chequeo del tanque hidroneumático (presión y membrana) _____	<input type="checkbox"/>
Lectura del consumo de la bomba (amperaje) _____	<input type="checkbox"/>
Chequeo posición de válvulas _____	<input type="checkbox"/>
Observaciones: _____	
CONTROLADORES DE LAS BOMBAS (PRINCIPAL Y JOCKEY)	
Chequeo luz de encendido e indicadores controlador principal _____	<input type="checkbox"/>
Chequeo selector controlador en posición auto, manual y apagado _____	<input type="checkbox"/>
Chequeo de los sistemas de protección de bombeo en seco _____	<input type="checkbox"/>
Lectura de voltaje en el tablero _____	<input type="checkbox"/>
Observaciones: _____	

Fuente: Departamento de Operaciones, Mall Pradera Concepción

3.6.3.5 Mantenimiento de Fumigación

Se debe programar una fumigación quincenal como mínimo, en áreas de pasillos de servicio, y locales de comida, para evitar proliferación de plagas. El control debe hacerse por medio de la Seguridad del CC, cuando la empresa se presente a desarrollar sus tareas de fumigación. Al final del mes, debe presentar junto con la factura copia de aceptación con firma y sello de la persona responsable de cada local, y con el visto bueno del supervisor de Seguridad.

3.6.3.6 Mantenimiento de cámaras

El mantenimiento del equipo del centro de monitoreo, deberá ser constante y se recomienda contar con el soporte de una empresa sub-contratada, para garantizar el buen funcionamiento del equipo, y obtener los resultados deseados.

El operario que sea asignado al proyecto de mantenimiento del equipo de CCTV, deberá regirse al Reglamento interno de trabajo (al igual que todo operario propio o sub-contratado por el CC.), para mantener la armonía laboral. Este mantenimiento será facturado mensualmente, y tiene una rutina simple, la que consiste en:

- a) Inspección y ajustes de calidad de imagen (ruido, claridad, contraste, brillo, etc.).
 1. Revisión de conexiones de video
 2. Revisión de orden de cableados
 3. Revisión de registros de cableado (humedad, polvo, animales)
 4. Revisión de tuberías de cableado
 5. Revisión de protecciones eléctricas
 6. Medición de voltaje de alimentación
 7. Ajustes de orientación, enfoque e iris de lente.
 8. Limpieza de lentes y burbuja
 9. Revisión física (empaques, filtraciones de agua, polvo, etc.).
 10. Verificación de contraste de luz por ubicación de cámara.

- b) Ajuste y sincronización de hora y fecha.
- c) Limpieza exterior e interior.
- d) Limpieza de lentes de unidades lectoras de CD's
- e) Pruebas de grabación
- f) Medición de voltaje de alimentación DVR
- g) Pruebas de control de domos PTZ
- h) Consulta sobre sugerencias por operadores del centro de control.
- i) Botones de pánico
 1. Revisión de fallas en teclado
 2. Medición de batería
 3. Revisión de panel en general
 4. Revisión de módulos de expansión
 5. Revisión de tuberías y cableado
 6. Revisión de cables susceptibles en local
 7. Medición de tiempo de respuesta (pruebas de funcionalidad)
 8. Medición de voltaje alimentación de entrada (botones móviles)
 9. Consulta sobre sugerencias por operadores de CCTV.

Las actividades descritas, son responsabilidad única y exclusiva del operador de planta, y deberá reportar cualquier anomalía en los equipos al Supervisor de Seguridad, para tomar las acciones correspondientes.

3.6.3.6.1 Uso de botón de pánico

El botón de pánico se le ha instalado con fin de brindarle el soporte del equipo de seguridad interna del CC., ante una emergencia, robo, estafa, etc. Este dispositivo puede ser fijo o móvil, dependiendo de la necesidad del usuario.

Si tiene que solicitar apoyo, se recomienda se haga discretamente. Al momento de presionar el botón, una señal electrónica es enviada al centro de monitoreo, donde el operador, se encargará de notificar a quien corresponda, y enviar un agente de seguridad.

Por cuestiones de seguridad, el agente no ingresará directamente al local, y desde afuera hará una evaluación de la situación que se esté presentando. Cuando se aseguro de que todo esté normal, entrará a solicitar información al encargado del local, para apoyarle adecuadamente.

Se recomienda no hacer pruebas de funcionalidad por parte del local, ya que por procedimiento inherente de seguridad, se asume que se tiene una emergencia. Para tal efecto, se programará con el operario de planta (mantenimiento de cámaras), monitorear esporádicamente la señal y el tiempo de reacción por parte de la seguridad. La señal podrá ser monitoreada quincenal o mensualmente.

Si se tiene alguna duda al respecto de la operación del botón de pánico, solicitar el apoyo del técnico para darle el uso adecuado al mismo.

3.6.3.7 Abastecimiento de combustibles

Para el funcionamiento de un Centro Comercial, se requiere tramitar una licencia de operación de depósitos de petróleo y/o productos petroleros para consumo propio, luego de finalizada su construcción e instalación. Se requiere presentar planos y cumplir con los requisitos que el Ministerio de Energía y Minas establece, para la aprobación y autorización de uso.

Existen dos fuentes principales de Hidrocarburos en operación, dentro de un centro comercial, que de acuerdo a las dimensiones y características del mismo, las cantidades a manejar podrán variar. Estas fuentes son el diesel y el gas propano.

3.6.3.5.1 Diesel

El diesel se requiere para la operación de las plantas de emergencia, y poder abastecer al Centro Comercial de energía eléctrica, cuando se requiera. Además sirve para hacer pruebas de arranque programadas para mantener en punto óptimo los equipos.

Se debe mantener un nivel máximo permitido en los tanques de almacenamiento, así como un mantenimiento y limpieza adecuada del área, para la operación de las plantas sea la esperada.

Es responsabilidad del Supervisor de Mantenimiento, llevar una bitácora de consumo de diesel, y solicitar al Gerente de Operaciones el abastecimiento de los tanques cuando sea necesario.

3.6.3.5.2 Gas Propano

El Centro Comercial, debe disponer de un área específica para la ubicación del cilindro de gas licuado de petróleo (glp), que proporcionará el gas a los inquilinos que así lo requieran, para sus operaciones, especialmente en el área de restaurantes.

Así como el diesel, se deberá cumplir con los requisitos de instalación que recomienda el Ministerio de Energía y Minas. Todo trámite antes de operación, deberá ser considerado en la planificación y ejecución del proyecto, para estimar todos los gastos necesarios de una buena conducción del gas.

Es necesario contar con un programa de mantenimiento, en caso de fugas e incendios, y capacitar al personal en el uso de las llaves de paso. El departamento de Mantenimiento es el responsable de mantener informada a la Gerencia de Operaciones del nivel de gas, dentro del tanque de almacenamiento, para contactar al proveedor. Esta medición podrá ser llevada en una bitácora semanal.

Toda la instalación correrá por cuenta del proveedor, quien además se encargará del cobro mensual a los usuarios. En operación, toda la capacidad instalada será parte del Centro Comercial, a excepción de los accesorios que estén dentro de los locales, ya que estos deberán ser suministrados los inquilinos para su ubicación y medición.

4. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL

4.1 Reglamento interno de operación

Para el óptimo funcionamiento de las operaciones de un Centro Comercial, se debe contar con un Reglamento interno de Operación, el cual deberá regir todas las obligaciones y derechos de los colaboradores, normas de trabajo, procedimientos todavía no definidos en las operaciones, supervisión de controles propuestos. Así también se deberá contar con un Reglamento de Operación del Centro Comercial, el cual determina los derechos y obligaciones de la relación propietario-arrendante.

La persona responsable de desarrollar el Reglamento Interno de Operación, es el Gerente de Operaciones, sobre quien descansa la responsabilidad de cumplir todos los procedimientos y puesta en marcha de los controles, para que cada departamento del área Operativa (ver capítulo 2, sección 2.1.3.1), cumpla su función específica.

El Reglamento de Operación del Centro Comercial, está definido por parte de los propietarios o dueños del mismo, y deberá cumplirse bajo la dirección del Gerente General, y ponerse en marcha con la ayuda de cada Gerencia respectiva.

4.1.1 Delegación de funciones específicas de cada puesto

Esta sección tiene bastante relación con la sección 2.8 (Administración del Recurso Humano), respecto a la supervisión y evaluación del desempeño de las funciones específicas con base a la descripción del puesto a ocupar.

El Gerente de Operaciones es la persona responsable, de evaluar el desempeño de sus colaboradores, supervisando su trabajo con controles específicos, velando por que cumplan con el Reglamento de Interno de Trabajo, el cual especifica entre otros, jornadas de trabajo, forma y pago de salarios, obligaciones y prohibiciones del personal, medidas disciplinarias, y procedimientos específicos de seguridad industrial. Ver Anexos: Evaluación de personal.

El Reglamento interno de Trabajo, deberá ser publicado en un lugar visible, por lo menos en dos lugares destinados para tal efecto por la Gerencia General.

Cada colaborador deberá cumplir con sus tareas inherentes al puesto que desempeña, y cumplir con las tareas que el Supervisor o el Gerente de Operaciones le encomiende.

4.1.2 Procedimientos y normas de trabajo

Los procedimientos de mantenimiento serán dirigidos a cada puesto de trabajo, con el fin de determinar las operaciones por hora, y lograr un mayor rendimiento, eficiencia y organización del tiempo.

Los procedimientos de seguridad se basan en el análisis de riesgos, evaluación de los hechos y realidad, y presentación de soluciones, con el fin de brindar protección al centro comercial y sus activos. Estos procedimientos deberán sustentarse en algunos códigos y leyes aprobadas, como el Código de Responsabilidad Civil, por ejemplo.

También se tiene como herramienta para guía de procedimientos, el check list de Operaciones (ver seccion 3.6.1), y consultar Anexos: Programa de Mantenimiento y Check list Departamento de Operaciones

A continuación se describirán los principales:

4.1.2.1 Operativo

Se realizarán los procedimientos de trabajo por puesto/departamento; un ejemplo será el siguiente:

Puesto:	Encargado de Recoger la basura dentro del Centro Comercial
Hora	TAREA
8:00 a 9:00	Revisión y preparación de trabajo
9:00 a 10:00	Recolectar basura de locales
10:00 a 11:00	Recolectar basura de basureros
11:00 a 12:00	Clasificación en basurero general
12:00 a 13:00	Almuerzo
13:00 a 14:00	Recolectar basura de basureros
14:00 a 15:00	Revisión general

Este sistema de procedimiento es eficiente para todo el Departamento de Operaciones.

4.1.2.2 Instalaciones

- a) Corto circuito: se desconectará el flipón de la corriente que corresponda al local o área donde se presente el problema: debe estar identificado en la parte posterior de la puerta del panel de flipones, y avisar de inmediato al Supervisor de Mantenimiento y eléctrico.
- b) Fontanería: se localizará el punto donde se encuentra el daño, cerrar la llave de paso del artefacto, y efectuar el secado necesario de pisos o alfombras. Avisar al Supervisor de Mantenimiento y de Limpieza, así como a fontaneros y albañil para su reparación; se avisará al personal de oficinas sobre la interrupción del flujo de agua, y se informará el tiempo aproximado que durará el paro para su reparación, según la evaluación del departamento de Mantenimiento.

Esta información deberá ser difundida por el Gerente de Operaciones y el Gerente General. Respecto a la fontanería, se deberán llevar controles de cisternas y pozos, para evitar escasez de agua.

- c) Obra civil: verificar el daño de infraestructura que se haya reportado. Avisar al Supervisor de Mantenimiento y al Gerente de Operaciones, quienes se encargarán de coordinar con el personal adecuado para llevar a cabo la reparación. Se considerará la contratación de una empresa externa.
- d) Apertura y cierre: se debe coordinar con los agentes de seguridad para llevar a cabo esta operación. Verificar el encendido y apagado de la iluminación interna y externa, mobiliario fijo en áreas comunes, kioskos, cierre y apertura puntual de todos los comercios, y supervisar baños públicos y oficinas administrativas y limpieza de áreas comunes.

4.1.2.3 Seguridad

Las políticas y procedimientos de seguridad son las pautas escritas que instruyen al personal de seguridad y al de la gerencia sobre como proteger al centro comercial. Las políticas y procedimientos pueden asentarse en un Manual de Procedimientos Estándar de Operación (SOP). Este ha sido muchas veces ampliado con material que se centra en la capacidad del personal de seguridad y en su comportamiento durante las emergencias.

Aunque los SOP varían mucho de una región a otra y de un centro a otro, la mayoría incluye los siguientes puntos:

4.1.2.3.1 Procedimientos de comportamiento

Es la sección del SOP que informa a los guardias de seguridad sobre las obligaciones que van a cumplir y como tienen que actuar unos respecto de los otros, del personal del centro, de los consumidores y de los arrendatarios. Se pueden incluir aspectos tales como:

- a) Códigos de vestimenta: como portar el uniforme
- b) Disciplina: Normas que deben seguir al estar de servicio.
- c) Cadena de mando.

4.1.2.3.2 Lineamientos de las tareas generales

Esta parte del SOP se refiere a las tareas diarias que el personal de seguridad debe conocer y realizar (check list). Entre otros se tiene: rondas de supervisión, verificación de estado de fuerza, informes, control de ingreso vehicular.

4.1.2.3.3 Procedimientos especiales

Son pautas de políticas y pautas operativas para casos extraordinarios. Estos hechos se inscriben en categorías específicas. Pueden ser:

- a) Emergencias delictivas: situaciones que pueden requerir la búsqueda, evacuación o contención de todo el centro comercial o parte de él. Incidentes tales como toma de rehenes, un individuo atrincherado, un robo que se está perpetrando en ese momento, un secuestro, un tiroteo, disturbios, una amenaza de bomba o una amenaza terrorista, etc.
- b) Emergencias no delictivas: son situaciones en las que puede haberse cometido un delito, pero la evacuación del centro o los planes de contención son innecesarios. Las emergencias por catástrofes naturales, cortes de energía, vehículos robados, incendios, son ejemplo de emergencias no delictivas.

4.1.2.3.4 Relaciones con la comunidad

La mayoría de los SOP cuentan con una sección dedicada a la interacción del personal de seguridad con la comunidad local como sí también con los arrendatarios. Dentro de estas relaciones, se puede mencionar, al cuerpo de guardias de turno, cuarteles de bomberos, cliente en general, vigilancia del arrendatario.

4.1.2.3.5 Mantenimiento de un registro

Toda actividad delictiva o accidente que comprenda la responsabilidad potencial que tiene lugar durante el turno de un guardia deberá ser cuidadosamente anotada en una novedad o anotación de incidente. Este procedimiento suele implicar una investigación a fondo de quien presencio el hecho y quien brinda el apoyo, y la importancia de recopilar todas las pruebas pertinentes durante la investigación.

4.1.2.3.5.1 Procedimiento de una investigación

El análisis de riesgo debe ser muy cuidadoso y profundo, considerando hasta el más mínimo detalle, ya que de no tomar en cuenta un posible riesgo, puede tener consecuencias lamentables, como pérdidas irrecuperables, tanto materiales como humanas. Deben analizarse los riesgos a corto, mediano y largo plazo.

La evaluación de hechos reales, se debe efectuar tanto en el tema de recurso humano, sistemas y equipos, para determinar si son suficientes o adecuados conforme al análisis de riesgo y amenaza a la cual se debe enfrentar.

Se tienen que presentar soluciones o recomendaciones para el mejoramiento e implementación de nuevos métodos de seguridad; además las mejores opciones dentro de un marco económico de acuerdo a la capacidad de la organización, son siempre con la intención de que las medidas de seguridad no limitarán la libertad y no causarán molestias innecesarias a los empleados y al público en general.

4.1.2.3.6 Atentados contra un centro comercial

Dentro de los posibles atentados contra un centro comercial, se tiene: Incendio, atentado con explosivos, robos a tiendas, asaltos a mano armada, molestias a clientes y visitantes por grupos juveniles.

El objetivo primordial que un centro comercial, cuente con un cuerpo de seguridad independiente, es el profesionalismo para responder ante cualquier tipo de atentado contra las instalaciones, personal y visitantes. Así también debe estar altamente capacitado para cumplir la tarea específica de guiar al resto del personal que labore para el centro comercial, cuando ocurra algún desastre natural.

4.1.2.3.6.1 Incendio

El sistema de detección de fuego es uno de los aspectos más importantes en la protección de edificios, más aún cuando se trata de centros públicos. El sistema de alarma anti-fuego tiene la capacidad de detectar el incendio en su fase inicial a través de los detectores de humo instalados en lugares estratégicos; se transmite una señal a la unidad de control central, donde indicará en pantalla a la zona afectada.

El equipo anti-fuego debe proporcionar suficiente capacidad local para apagar incendios de menor y mediana intensidad, minimizando los daños y asegurando la evacuación del público, mientras se tiene la asistencia de los bomberos. Para lograr este propósito deben de tenerse suficientes equipos en cada área del centro comercial de la clase adecuada para combatir los diferentes tipos de incendios (clase A, B o C), o para usos específicos, utilizar extinguidores de gas halón y de polvo químico.

4.1.2.3.6.2 Atentado con explosivos

Uno de los riesgos más grandes en la actualidad son las bombas y otros objetos con poder explosivo, que pueden ser inducidos o lanzados. Se recomienda utilizar, en los ingresos de los parqueos, detectores de explosivos, que son operados por un elemento de seguridad. Este equipo detecta vapores volátiles y explosivos.

Existen los objetos sospechosos, los cuales podrían ser un indicio de atentado, el cual se evita efectuando rondines de supervisión en la apertura y en el cierre, y chequeo constante por parte de la fuerza de seguridad.

Cuando sea lanzado un objeto hacia una vidriera o un pasillo, se recomienda tener aislado los vidrios con una película protectora, evitando que el vidrio se fragmente, y reaccionar inmediatamente con la fuerza de seguridad para aislar el área. Se debe contar con cámaras anti-explosivos, y equipo especial para manipulación de objetos extraños.

4.1.2.3.6.3 Robos a tiendas

Se debe de reaccionar de una manera adecuada y profesional ante robos, ya que de lo contrario se podría poner en peligro la vida de propietarios, encargados y visitantes. Cada local, se recomienda que posea un agente de seguridad, quien se coordinará con la fuerza de seguridad del Centro Comercial. De igual manera se recomienda la instalación de un botón de pánico, el cual deberá estar conectado al Centro de control de cámaras de circuito cerrado (CCTV). Contar con el apoyo de la Policía Nacional, y del seguro del centro comercial.

4.1.2.3.6.4 Asalto a mano armada

Las distintas fuerzas de seguridad estarán ubicadas y preparadas para reaccionar ante cualquier tipo de robo a mano armada que ocurra en las instalaciones. Se deberá poseer el equipo mínimo necesario para minimizar cualquier robo. Informar inmediatamente al centro de control, quien solicitará el apoyo necesario.

4.1.2.3.6.5 Robos o daños a los vehículos

Para un mayor control en el área de parqueos, se debe contar con un sistema de patrullaje, el cual puede ser peatonal o con vehículos especiales para cubrir toda el área.

Se coordinará con una estación de Policía Nacional, la cual brindará un apoyo oportuno en todos los casos que sea necesaria su intervención.

4.1.2.3.6.6 Molestias por grupos juveniles

Las fuerzas de seguridad, el sistema de alarma, el circuito cerrado de televisión y las fuerzas especiales, formarán parte indispensable en las neutralización de estos grupos.

4.1.3 Supervisión de controles propuestos

Es responsabilidad del Gerente de Operaciones, supervisar los controles propuestos e implementados en la operación del Centro Comercial, evaluando el desempeño y funcionalidad de cada uno de ellos. Estos controles podrán ser modificados, si así se requiere, de mutuo acuerdo con los mandos medios involucrados en la operación, analizando los pro y los contra de dicha modificación.

4.1.4 Control de procedimientos por gerencia operativa

La Gerencia de Operaciones, deberá monitorear los procedimientos implementados, analizarlos y mejorarlos, para una operación eficiente. En áreas donde no existan procedimientos, se deberán implementar, e ir creando un archivo de procedimientos para todo tipo de actividad.

Se podrá apoyar en el programa de mantenimiento anual y en el check list diario, para establecer los procedimientos que no se encuentren por escrito, y que por las actividades cotidianas no han sido tomadas como un procedimiento independiente.

4.1.5 Reuniones semanales

Dentro de las actividades del Gerente de Operaciones, se debe contar con una planificación de reuniones semanales, para dar seguimiento a todas las actividades del departamento.

4.1.5.1 Chequeo de controles por áreas

Se debe solicitar a cada Supervisión del área operativa, un informe de los controles que se llevan, para ir levantando información diaria, que al final del mes, dicha información se verá reflejada estadísticamente, para usos gerenciales: ingresos vehiculares, costos de inventario, análisis de presupuestos de Operaciones, pago de horas extras, supervisión de áreas (evaluación de desempeño), etc.

4.1.5.2 Chequeo de bitácoras

Las tres áreas del Departamento de Operaciones, deberán contar con bitácoras de operación, donde deberán dejar por escrito todo lo acontecido en el día a día, dentro de sus labores.

Esta supervisión es sumamente importante, especialmente en el cambio de turno de supervisores, quienes a través de la bitácora, se enteran de lo acontecido en el día anterior, y podrán consultar con el Gerente de Operaciones, que acciones se deberán tomar para darle continuidad.

El chequeo de estas bitácoras, deberá hacerse de manera espontánea por el Gerente de Operaciones, y verificar que cumpla su objetivo informativo y objetivo.

4.1.5.3 Chequeo de pendientes

Semanalmente, se recomienda una reunión entre Gerente de Operaciones y Supervisores, para tratar temas netamente operativos de cada área, actividades programadas de administración que requieran el apoyo de Operaciones, seguimiento de proyectos o ampliaciones propias o de inquilinos, información de Gerencia General, sugerencias de los supervisores a mejoras de procedimientos y/o controles, revisión de programación mensual y check list diario, entre otros.

4.2 Catálogos de emergencias

Se deberá contar con un catálogo inductivo/descriptivo de orientación para quien lo consulte, y de esta manera tener una herramienta a utilizar en situaciones de emergencia. Este deberá estar en todos los puntos de atención al cliente, y en cada departamento del Centro comercial, para que toda persona tenga acceso al mismo.

En lo que respecta a la ruta de evacuación y capacitación de primeros auxilios, se deberá proporcionar una copia a cada inquilino, y de esta manera poder solventar cualquier situación de emergencia que se presente.

Para la elaboración del catálogo de instalaciones se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Apuntes y fotos de toda la fase de ejecución del proyecto.
- b) Recopilación de datos, proveedores y folletos de todas las instalaciones.
- c) Garantías y especificaciones técnicas.
- d) Elaboración y actualización de planos.
- e) Clasificación de las instalaciones más importantes: eléctricas, hidráulicas, sanitarias, aire acondicionado, ascensores, escaleras eléctricas, sistema contra incendio, teléfonos, etc.

4.2.1 Catálogo telefónico

Se debe contar con la información actualizada de cada dueño o propietario de local, donde debe de incluirse un número telefónico de emergencia, para poder localizarlo en cualquier momento.

Este listado, formará parte del Manual de Operaciones que se tiene que manejar en un Centro Comercial, y deberá ir ordenado y clasificado por niveles y categoría.

4.2.2 Catálogo de ruta de evacuación

Este catálogo, deberá incluir planos de los niveles del centro comercial, indicando la ruta de evacuación sugerida en caso de emergencias. Se deberá capacitar a todo el personal de seguridad, para que comanden las brigadas de emergencias, y evacuen el área asignada a su puesto.

De igual forma, se deberá instruir a todos los inquilinos sobre la ruta que deberán tomar, de acuerdo a su posición geográfica dentro del Centro Comercial, evitando de esta manera congestionamientos o rutas críticas.

Se podrá incluir en este segmento, la ubicación de extinguidores y mangueras de emergencia para ser detectadas por las brigadas de emergencia, y dar el soporte necesario ante calamidades que lo ameriten. Se deberá informar a los bomberos, sobre estas ubicaciones y rutas de emergencia, para contar con el apoyo de ellos.

4.2.3 Capacitación de primeros auxilios

Los bomberos, juegan un papel importante en la seguridad de un centro comercial, y para ello, se requiere contactar a una compañía, lo mas cercana posible, para contar con la capacitación de primeros auxilios para todos los colaboradores, y el apoyo directo ante cualquier emergencia.

Los primeros auxilios, son prácticas médicas que ayudarán a la persona que los necesite a mantener sus signos vitales en funcionamiento, mientras llega el apoyo de los bomberos o alguna otra entidad profesional en el ramo.

Es necesario incluir dentro del Manual de Operación de un Centro comercial, un segmento de primeros auxilios, el cual ayudará a todo lector, a desarrollar las técnicas mínimas de auxilio que se requieran.

Ver Anexos, referentes a manual de operación y catálogos de emergencias.

5. MEJORA CONTINUA Y SEGUIMIENTO A PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO PARA UN CENTRO COMERCIAL

La mercadotecnia es, a la vez, una estrategia y un método para conseguir que un producto o servicio atraiga la atención de clientes potenciales. Cuando un centro comercial es el “producto”, hay una serie de enfoques que pueden ser exitosos para crear y mantener la imagen apropiada para informar y captar a los clientes.

Considerando que los compradores con cada vez más sofisticados y que hay una gran proliferación de centros de todo tipo y tamaño, la competencia por conseguir parte de los ingresos disponibles del consumidores es más intensa que nunca. Cuanto más gastan los consumidores en los comercios y restaurantes del centro comercial, mayores serán las ventas por metro cuadrado de los comerciantes. Esto significa que una mercadotecnia efectiva es crítica para el funcionamiento presente y la vitalidad futura de todo centro comercial.

Un plan de mercadotecnia efectivo es la base para promocionar el centro comercial en forma exitosa. El plan requiere un compromiso del propietario y el apoyo permanente de todas las partes involucradas, y es acá donde entra en juego el papel del Departamento de Operaciones. Este plan debe ser una herramienta operativa para todo el personal. Debe poder accederse a él fácilmente y controlarse en forma regular, reevaluarse cada trimestre y actualizarse todos los años.

La mejora continua y seguimiento a una propuesta de procedimientos operativos y de mantenimiento para un centro comercial, está íntimamente ligada con el plan de mercadotecnia que los propietarios propongan, debido a que por ser una empresa de servicio, el cliente determinará gran porcentaje de las acciones a seguir, en el mejoramiento de procedimientos y controles actuales.

5.1 Controles del kiosko de información

Dentro del organigrama del Departamento de Operaciones, se incluye indirectamente el área de ornato e imagen (ver sección 2.1.3.1), que en funciones generales, es quien atiende el área de atención al cliente, y es acá donde se derivan gran parte de actividades del departamento operativo, debido a que todo cliente, ya sea interno o externo, se avoca a este centro para ser escuchado y atendido. Este es el canal directo de comunicación cliente-operaciones. Para efectos prácticos del presente trabajo, no se tomará en cuenta situaciones que no correspondan al departamento de Operaciones.

Las necesidades varían infinitamente, pero dentro las atribuciones del departamento de Operaciones, está atender a los inquilinos en situaciones de mantenimiento, limpieza y/o seguridad.

Se podrá crear un formato de control, identificando la situación de llamada o necesidad de apoyo que se requiera, diversificando el departamento a donde corresponda, y de esta manera evaluar la importancia de contar con un centro de atención al cliente. Obviamente este control, requerirá seguimiento por parte del Gerente de Operaciones, para cumplir con cada requerimiento que corresponda al departamento de Operaciones, y es quien deberá amarrar los procedimientos y controles respectivos a cualquier actividad nueva que se lleve a cabo.

Dentro de la información que se deberá indicar, se recomienda: fecha y hora de solicitud, persona quien atenderá la misma, orden de trabajo y firma de satisfacción del cliente.

5.1.1 Recepción de correspondencia

Existe otra forma para el canal de comunicación cliente-operaciones, y es por escrito, donde por medio de dicha solicitud, se requiere el apoyo del Departamento de Operaciones para autorización de trabajos externos/internos de los inquilinos.

El área de atención al cliente, deberá recibir toda esta correspondencia y trasladarla directamente a Gerencia de Operaciones, diariamente, para la coordinación, ejecución y supervisión de cada actividad.

Este procedimiento, requerirá tiempo adicional al programado con el departamento, puesto que son actividades ajenas a las programadas, por lo tanto el Gerente de Operaciones deberá contar con un formato de control por cliente, para archivar y documentar todo tipo de apoyo que brinde el departamento. De esta manera se dará seguimiento a procedimientos de mantenimiento, seguridad y limpieza que involucren las actividades solicitadas, y en el caso de ser una actividad no contemplada, se deberá crear un procedimiento nuevo y archivarlo para futuras ocasiones.

5.1.2 Encuestas y necesidades del cliente

Dentro de las herramientas que el Gerente de Operaciones puede utilizar para la mejora continua de su departamento, deberá contar con el apoyo del departamento de mercadeo, y viceversa, ya que las estadísticas que genere información referente a cantidad de visitantes, reclamos, mejoras, etc, formarán parte de un plan de mercadotecnia, que viene siendo el elemento principal de un programa de mercadotecnia efectivo.

El plan de mercadotecnia es un documento escrito que aborda las necesidades del centro comercial en una secuencia lógica e incluye un compromiso con las metas globales del mismo. Funciona como parte integral del plan de negocios del centro comercial.

Los beneficios del plan de mercadotecnia incluyen la identificación de fortalezas y debilidades, comparándolo con la competencia, define que lo distingue de los demás, identifica las tendencias de la zona de captación, fija metas comunes entre arrendatario-propietario, y por sobre todo construye credibilidad en la gerencia y los departamentos que conforman el organigrama del centro comercial.

El plan de mercadotecnia establece un proceso amplio y bien integrado para incrementar los ingresos del centro comercial a través de la fijación de metas, estrategias y tácticas que van más allá de las disciplinas de mercadotecnia, administración, desarrollo, operaciones y otras que mejoran la productividad del centro.

Se deberá contar con información sobre el área de negocios, la competencia, el centro comercial en sí y sus consumidores con el fin de desarrollar un plan adecuado. Para tal efecto existen dos tipos de investigación para recopilar dicha información: Investigación primaria e investigación secundaria.

5.1.2.1 Investigación primaria

La primaria es la información que se recopila por medio de:

- a) Entrevistas por interceptación: son encuestas a los compradores mientras éstos están en el centro comercial, en especial cuando salen. Estas entrevistas, que deberían comprender un mínimo de 300 personas, son un medio para obtener los datos personales demográficos, como también los hábitos de compra de los residentes.
- b) Entrevistas telefónicas: se refiere a las entrevistas de residentes dentro de su zona de captación.
- c) Los grupos de enfoque pueden ser una manera efectiva de recopilar mucha información, por lo general, una perspectiva en profundidad del sentir de su mercado respecto de un tema específico. Los grupos de enfoque ofrecen percepciones que no son confiables en términos estadísticos.
- d) Las tarjetas de encuestas que se usan para evaluar un evento especial pueden servir para recopilar información personal de los consumidores, u opiniones de los clientes referidos al evento en cuestión.

- e) Los informes internos son útiles para determinar la matriz de rendimiento del centro. Entre ellos se incluyen los informes de venta de los arrendatarios, los costos de ocupación, los ingresos en concepto de arrendamiento y los recuentos de tráfico (peatonal y vehicular).

5.1.2.2 Investigación secundaria

La investigación secundaria es información no recopilada de primera mano. Algunas de las mejores fuentes incluyen:

- a) Información de censo
- b) Cámaras de comercio
- c) Revistas y diarios locales
- d) Tiendas por departamento y anclas
- e) Universidades
- f) Revistas profesionales o del gremio
- g) Tendencias minoristas nacionales (icsc.org, nrf.com)

5.1.2.3 Investigación periódica

Se recomienda hacer investigación y encuestas cada dos o tres años, o siempre que se produzcan cambios importantes dentro de la zona de captación. Se deben emprender nuevas investigaciones cuando, por ejemplo:

- a) El centro comercial ha cambiado con respecto a la mezcla comercial de arrendatarios, la reubicación de las tiendas anclas.
- b) Se construye una nueva autopista cerca del centro.
- c) Cierra un empleador importante.
- d) Abre un nuevo desarrollo urbanístico.
- e) Se construye otro centro comercial en el área.
- f) Se contempla el agregado de una tienda ancla al centro.
- g) Se contempla la reestructuración del centro.

5.1.3 Incentivos al personal operativo

Como una medida de mejora continúa, se analizarán gastos por salarios y prestaciones, para crear parámetros de incentivos económicos a los colaboradores, debido a que son ellos quienes con el día a día mantienen la operación del centro comercial.

Cuando se requiera el apoyo del personal de operaciones, para actividades específicas, y que consuman tiempo extraordinario, se evaluarán los gastos por salario extraordinario que esto conlleve, e incentivar al personal, desarrollando las actividades respectivas como parte de sus actividades cotidianas, no afectando de esta forma el pasivo laboral.

5.2 Auditorias de seguridad a inquilinos

Una auditoria de seguridad, es una actividad de verificación de cumplimiento de requerimientos mínimos de seguridad, para el funcionamiento seguro y estable dentro de un área asignada. Se recomienda llevar a cabo una auditoria por lo menos dos veces al año, y esto ayudará a la mejora continua del Departamento de Operaciones, en lo relacionado a la seguridad del centro comercial.

Es necesario contar con un contrato de una empresa aseguradora de bienes muebles e inmuebles, incluyendo daños a terceros por resguardo de las responsabilidades civiles que el centro comercial, puede adquirir.

Además es importante contar con el apoyo de una compañía de bomberos, que podrá dar el apoyo necesario, como se indico anteriormente en la orientación de rutas de evacuación, capacitación de primeros auxilios, y sobre todo en realizar auditorias de seguridad, periódicas dentro de las instalaciones propias y arrendadas del centro comercial, tomando en cuenta las cláusulas de la sección 5.1.2.2.

La auditoria de seguridad, que se llevará a cabo por bomberos, deberá trasladarse por escrito a la Gerencia de Operaciones para tomar acciones preventivas.

El análisis de carga de fuego en locales, ayuda a determinar el potencial de mega calorías de cada inquilino, y de esta manera poder clasificarlos en su respectivo nivel de riesgo, determinando las necesidades a prevenir. (Ver Anexo, Auditoria de seguridad en locales comerciales).

Dentro de las actividades preventivas se deberán mejorar aspectos tales como:

- a) Asesoría de seguridad en casos de emergencia
- b) Asesoría para la implementación de equipo de protección personal
- c) Formación de brigadas de emergencia.
- d) Mantenimiento y mejoramiento continuo del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.
- e) Capacitación de Seguridad Industrial.
- f) Rotulación y señalización según normas internacionales de seguridad.
- g) Coordinación operativa con el personal de seguridad para su capacitación en Seguridad Industrial y salud Ocupacional
- h) Supervisión de las instalaciones y personal de brigadas en forma constante
- i) Análisis de riesgos
- j) Elaboración de planes de contingencia ante emergencias
- k) Informes mensuales sobre los avances

5.2.1 Control de botiquín y extinguidores

Dentro de la auditoría de seguridad, se tendrá que verificar la existencia de botiquines de emergencia a cada local y punto de atención al cliente, y que estos estén debidamente abastecidos con los insumos y artículos mínimos para atender emergencias de primeros auxilios.

Cada inquilino, aparte de contar con su botiquín de emergencia, deberá contar con el o los extinguidores necesarios para el área que ocupa, de acuerdo con la norma NFPA 101, para ocupación comercial existente.

En los anexos, se ejemplifica todos los ítems, que una auditoria de seguridad, deberá cumplir, para poder tomar las medidas preventivas necesarias.

5.2.2 Seguro

El seguro consiste en un contrato ente una parte que sume el riesgo (el asegurador) y otra parte (el asegurado), por el cual, a cambio de una remuneración (la prima), el asegurador acuerda pagar al asegurado las pérdidas que sufra un bien específico (el riesgo asegurado) como consecuencia de causas determinadas (los riesgos). El asegurador puede también asumir la obligación de pagar a un tercero (el reclamante) en representación del asegurado.

El seguro constituye un gasto importante para los propietarios y para los arrendatarios de un centro comercial, y la administración de riesgos es fundamental para poder controlarlo.

El riesgo consiste en la posibilidad de incurrir en una pérdida, y el seguro es uno de los métodos a los que se puede recurrir para compartirlo. Cuando se contrata una póliza de seguros (la cual debe evaluarse anualmente), el riesgo se transfiere a un profesional en asunción de riesgos: la compañía de seguros.

Como ayuda la contratación de una póliza de seguro, al mejoramiento de los procedimientos operativos y de mantenimiento? , pues obviamente a reducir la incidencia de riesgos en cualquier tipo de actividad que desarrolle el personal de mantenimiento, limpieza y/o seguridad. Minimizando los riesgos, no se incrementa la póliza del seguro, y se mantendrá una calidad de aseguramiento integral, de acuerdo a las cláusulas de cobertura que determine la póliza.

Existen dos tipos de riesgo:

- a) Riesgo comercial: es el riesgo empresario, y no es posible de ser asegurado. No se puede, por ejemplo, contratar un seguro para protegerse por no cumplir con las proyecciones de ventas o para que no ingrese público a su centro comercial inaugurado recientemente.
- b) Riesgo estático o no comercial: son los riesgos externos, y pueden ser amparados por un seguro. Entre ellos se incluyen inundaciones, incendios, accidentes por falta de señalización, entre otros.

En síntesis, se deberá administrar, eliminar y transferir el riesgo, y supervisar su cobertura por parte de la compañía aseguradora. La forma más obvia de evitar los riesgos es evitar que estos ocurran, y de no ser evitarlo, se deberá hacer todo lo posible para eliminarlo, contando con un programa de mantenimiento permanente a fin de evitar o minimizar dichos riesgos.

Por ejemplo, no podemos eliminar por completo el riesgo de incendio, pero la instalación de extinguidores puede traducirse en una reducción de 90% de dicho riesgo.

Si el riesgo detectado se ubica dentro del área que ocupa un local, se deberá transferir el mismo, por medio de contratos de arrendamiento, y no implica la contratación de un seguro. Del mismo modo cuando se realicen contratos con proveedores, que deberán asumir toda responsabilidad de riesgo, inherente al trabajo que llevarán a cabo.

En contraparte, cuando se requiera transferir el riesgo, y no incluye lo descrito en el párrafo anterior, se deberá adquirir los servicios de una compañía de seguros.

5.3 Ampliaciones en operaciones del centro comercial

Se deberá contemplar la ampliación a corto, mediano y largo plazo de las operaciones del centro comercial, para revisar, modificar y ejecutar nuevos programas de mantenimiento, desarrollar nuevos procedimientos que involucren dichas ampliaciones, debido a que se esperará mayor demanda.

5.3.1 Controles para demanda de cines

Dentro de las ampliaciones a corto plazo, es la incursión en el mercado de la diversión y el entretenimiento de salas de cines, con la innovadora tecnología IMAX, con lo cual se espera atraer consumidores potenciales al centro comercial. Para tal efecto de deberá contar con un programa de mantenimiento especial a la infraestructura de dicha área, creando formatos de cobertura y ampliación en las operaciones de mantenimiento específicamente.

Se deberá crear un canal de comunicación directo con el centro de control de circuito cerrado, para dar el apoyo necesario referente a la seguridad.

El mantenimiento a infraestructura del edificio es vital, así como el apoyo incondicional del departamento de Operaciones, para todos los inquilinos, pero especialmente a las anclas, quienes son los comercios que potencialmente generan mayor tráfico dentro de las instalaciones.

5.3.2 Refuerzos de personal en el área operativa

Principalmente se deberá capacitar a todo el personal del departamento de Operaciones, en su área respectiva. El Gerente de Operaciones, será el responsable de coordinar los programas de capacitación, de acuerdo a las necesidades y holgura de presupuesto.

Segundo se deberá tomar en cuenta, las futuras ampliaciones a corto, mediano y largo plazo, para determinar la futura contratación por relación colaborador de mantenimiento/metro cuadrado, conserje/metro cuadrado, o guardia/metro cuadrado, que se requiera para satisfacer la demanda, y nuevamente dependerá de análisis y directrices gerenciales, basados en presupuestos y evaluaciones financieras que se tengan contempladas dentro de la misión y visión de los propietarios del centro comercial.

Por último, para evaluar el refuerzo adecuado al personal operativo, el Gerente de Operaciones deberá utilizar herramientas estratégicas que le permitan evaluar e incrementar la calidad, efectividad y productividad del recurso humano.

5.3.2.1 Técnicas para mejora continúa laboral

La cultura de calidad se fundamenta, en gran parte, en la utilización de herramientas estadísticas, para lograr la mejora continua. El control estadístico es una técnica, mediante la cual se recopilan y analizan datos aleatorios relacionados con las variables del proceso, con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir defectos en los servicios; lo importante al aplicar las herramientas de calidad es que, mediante la observación repetitiva de los factores que intervienen en el proceso, es posible detectar variaciones y errores, permitiendo proponer alternativas, no sólo para solucionar problemas, sino también para obtener una mejora continúa.

5.3.2.1.1 Herramientas estadísticas

Dentro de las herramientas estadísticas, que el Gerente de Operaciones podrá disponer, para la mejora continúa en la calidad de desempeño del colaborador, están:

- a) Hoja de verificación o de registro: son formatos que recopilan información ordenada, y de forma simultánea al proceso, se consideran como un instrumento para el autocontrol orientado a la inspección,

- b) Histograma: es el diagrama de barras que analiza variaciones de un proceso, con el fin de resolver aquellas variaciones que rebasen los límites previamente establecidos; se usa para medir la frecuencia con que ocurre un determinado hecho.
- c) Diagrama de Pareto: señala que el 20% de las causas incide en el 80% de los efectos, a lo cual se le denomina el efecto 80-20. No obstante que las causas de variación de los factores en los procesos pueden ser numerosas, algunas de ellas inciden en mayor grado, por lo que hay que tener en cuenta que se requiere encontrar las pocas causas vitales que originan los servicios defectuosos.
- d) Diagrama de causa-efecto: se le conoce como diagrama de pescado o Ishikawa. Identifica las posibles causas de un problema; los diagramas de pescado consideran las relaciones causa y efecto que originan el problema. Se construye como una estructura parecida al esqueleto de un pescado, en el cual la cabeza es la causa en estudio; los huesos principales representan la causa más importante, y los huesos secundarios las causas menores.
- e) Libreta de calificaciones del cliente: es una técnica que proporciona datos sobre calidad y rendimiento en el servicio; desde el punto de vista del cliente, la información que evalúa comprende: atributos clave de la calidad en el servicio, importancia para el cliente a los atributos del servicio, facilidad de aplicación de los atributos.
- f) Evaluación de desempeño: orientada específicamente a la calidad del trabajo y se refiere al grado de precisión, esmero, exactitud, confiabilidad y cuidado con que se realizan los trabajos encomendados a una persona. Dentro de lo que se evalúa, esta si el trabajador realiza sus actividades con el menor número de errores, optimiza los recursos que le han sido asignado, ejecuta las actividades dentro del tiempo requerido, presenta trabajos en forma limpia y organizada, no se presentan reclamos y otros.

5.3.2.2 Técnicas para evaluar la eficiencia del trabajador

Como no es posible contar con la certeza de que la ejecución de las diferentes labores es satisfactoria, se recurre a la evaluación para disponer de un medio para controlar el desempeño eficiente.

Las variables que se ponderan regularmente son: volumen de unidades producidas (o servicio prestado), calidad del mismo, tiempo utilizado o consumido en prestar el servicio, sentido de responsabilidad, iniciativa, colaboración, conocimiento del trabajo, exactitud, experiencia, etc.

El Gerente de Operaciones, deberá contar con la medida necesaria, para poder evaluar cualitativamente estos aspectos, debido a que las características mencionadas no son susceptibles a medición cuantitativa, no debiendo alterar la objetividad, y motivar una baja en la ejecución futura. Dentro de algunas técnicas que podrá utilizar el Gerente de Operaciones, están:

- a) Calificación de méritos: enumerar individuos contra características o viceversa, utilizando puntuaciones preestablecidas para cada escala, las cuales deberán ser conocidas únicamente por la Gerencia de Operaciones, para evitar malos entendidos.
- b) Observación directa: consiste en observar a los trabajadores en sus distintas actividades, haciendo anotaciones de su desenvolvimiento personal en el puesto de trabajo, y en sus actitudes hacia compañeros, jefes o clientes.
- c) Auditoria de la eficiencia: tiene como finalidad detectar y prevenir errores de la organización, por lo que deben efectuarse en todos los niveles de la estructura organizacional.

Si una vez aplicados los métodos para la evaluación de personal, se encontrará una actividad laboral con poca eficiencia, antes de tomar medidas radicales, es necesario considerar otros factores muy importantes como los

psicológicos y el medio ambiente de trabajo, los que en la mayoría de los casos no son tomados en cuenta al cuantificar el desempeño, debido, a su naturaleza, y se complementan con una revisión de procedimientos de selección de personal, de elementos motivacionales en la práctica y planes de capacitación, ya que es probable que el origen del problema proceda de estas fuentes.

5.3.2.3 Técnicas para evaluar la productividad del trabajador

Son procedimientos que giran alrededor del trabajador y son destinados a incrementar la productividad, en su mayoría, están compuestos por técnicas que se aplican individualmente o a todo el grupo. Son herramientas viables, para el Gerente de Operaciones, que pretende incrementar la productividad del departamento, mediante una mejora continua. Entre ellas están:

- a) Capacitación: es el método para mejorar la productividad humana, aumentando el nivel de habilidades de los empleados. Busca el cumplimiento de las demandas de crecimiento y cambio.

- b) Evaluación del desempeño: mide los resultados obtenidos por el trabajador, con base en metas y estándares planificados, mejorando la calidad y cantidad del trabajo, siempre que se retroalimente a las personas en aquellos aspectos o áreas que necesitan ser mejorados. Dentro de las técnicas utilizadas bajo este concepto, también se pueden mencionar la rotación del trabajo, la curva de aprendizaje, el desarrollo de habilidades, la supervisión de calidad, el reconocimiento, etc.

CONCLUSIONES

1. En los centros comerciales normalmente no se encuentran Manuales descriptivos de operaciones, ni de controles y procedimientos que permitan al Gerente de operaciones monitorear el funcionamiento del área operativa, supervisar y mejorar la actividad programada conforme a las necesidades y escenarios que se tengan.
2. La fuerza laboral en centros comerciales, debe ser calificada, y es responsabilidad del Gerente de operaciones mantener la armonía laboral, tomando en cuenta lo extenuante de los turnos operativos y el horario operacional del mismo, evitando que exista rotación, planificando, organizando, dirigiendo y controlando adecuadamente el departamento a su cargo.
3. El Gerente de operaciones es el responsable del mantenimiento de la infraestructura, equipos, maquinaria utilizada, y dar el uso adecuado a los recursos, conforme al presupuesto autorizado para un período dado, por la junta directiva del centro comercial. Un programa de mantenimiento, debe monitorear según la planificación correspondiente, y mantener actualizados los procedimientos de cada actividad dependiente o independiente del programa, a través de un *check list* de operaciones y mantenimiento.
4. Las variables cualitativas del funcionamiento de la operación deberán ser medidas, siendo herramientas funcionales para la mejora continua de la operación.

5. El inventario de equipo y herramienta existente en la bodega de mantenimiento, tiene que ser el mínimo para no incrementar los costos de operación, y que cumplan con la necesidad de elementos requeridos para cada puesto de trabajo. Cuando no se cuente con algún equipo o herramienta, se tiene que contratar el servicio. Es responsabilidad del bodeguero informar al supervisor de mantenimiento, sobre el status del equipo y herramienta existente, para planificar su mantenimiento preventivo y darle la vida útil óptima al mismo.
6. Todo programa de mantenimiento para un Centro Comercial, elaborado por el Gerente de Operaciones, debe cumplir con un calendario de ejecución de actividades, las cuales se supervisan por medio de un check list, que cuenta con procedimientos de cómo hacer dicha actividad. Existen controles que permiten apoyar la supervisión de las actividades relacionadas al programa de operaciones y mantenimiento.
7. Todo puesto de trabajo, tiene sus derechos y obligaciones, que están regidos bajo el Código de Trabajo vigente, Reglamento Interno de Trabajo y especificaciones del puesto que deberán estar estipulados dentro de un contrato de trabajo, que permitirá al Gerente, delegar y exigir que se cumplan todos los aspectos laborales relacionados con la operación del centro comercial.
8. El buen funcionamiento de un programa de operaciones y mantenimiento, no depende únicamente de las personas que lo diseñan o de las personas que dirigen su funcionamiento, sino también de aquellas que tienen que llevar a cabo las actividades operativas o de servicio (colaboradores, conserjes, etc).

RECOMENDACIONES

1. El Gerente de Operaciones de todo Centro Comercial, deberá contar con herramientas de análisis de causa raíz, para solucionar problemas repetitivos, que ocasionen incremento en los costos operativos, y consuman tiempo innecesario en la operación del mismo (efecto 80/20). Se recomienda utilizar ACR PLUS, para problemas muy específicos, y Diagrama de Pescado para problemas sin trascendencia, debiendo justificar económicamente toda solución que implique modificación de presupuesto del departamento.
2. El Gerente de Operaciones deberá contar con las herramientas necesarias para medir la calidad, eficiencia y productividad de los colaboradores, tales como Diagramas de Pareto, métodos estadísticos, técnicas de investigación cuantitativas (medición en relación al servicio) y cualitativas (entrevistas, encuestas), evaluación del desempeño, entre otros.
3. Debe existir una capacitación constante y de retroalimentación de actividades específicas, como por ejemplo, servicio al cliente, y primeros auxilios
4. Los programas y *check list* generados por el Gerente de Operaciones, los deberá evaluar constantemente, por cualquier cambio que afecte a los mismos.
5. Una propuesta de procedimientos operativos y de mantenimiento para un Centro Comercial deberá ser analizada y autorizada por la autoridad competente, para crear un Manual de Operaciones y Mantenimiento del mismo.

6. Crear un buzón de sugerencias, que permitan recopilar información de la operación del centro comercial, desde el punto de vista del cliente.
7. Se debe documentar todo suceso que involucre la supervisión de cada uno de los departamentos del Centro Comercial, ya que es necesario contar con el apoyo de la compañía de seguro.
8. Es importante mantener la imagen y ornato del centro comercial, manteniendo un ambiente agradable para la estadía de los clientes que lo visitan.
9. Se sugiere tener un catalogo descriptivo de funcionamiento del Centro Comercial, el cual orientará a quien lo consulte. Debe incluir rutas y teléfonos de emergencia, procedimientos a seguir en situaciones de riesgo, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Domínguez, Oscar Augusto. Materiales y requerimiento de diseño y construcción para locales en Centros Comerciales modernos. T 6089.
2. Gómez Cruz, Edgar Heriberto. Guía para la Elaboración de un Manual Operaciones y Mantenimiento de un Centro Comercial. T 3413.
3. Mejía López, Nery Orlando. Normas y Recomendaciones para instalaciones eléctricas de motores y subestaciones eléctricas en Comerciales. T 4234
4. Batres Gonzáles, Otto Renne. Relación Costo-Beneficio entre servicio de mantenimiento propio o contratado. T5777
5. Morrow C.C. Manual Mantenimiento Industrial.
6. Carranza Escobar, Lesbia Carolina. La Calidad de RRHH en la Empresa. T 6167.
7. Porres Batres, Luís Fernando. Diseño e Implementación de un Manual de Operaciones para la Administración del Recurso Humano. T 6822.
8. Torres García, Edgar Roberto. Diseño de Programas de Entrenamiento para Inducción de Servicio. T 3421
9. Empresa Eléctrica de Guatemala. Normas de Acometidas de Servicio Eléctrico. Guatemala 1994.122pp.

10. Rodríguez, Carlos. Manual de Normas y Criterios para Proyectos de Instalaciones Eléctricas. Tomo 1. Editorial Arte, Venezuela 1968.471 pp.
11. NFPA. National Electrical Code. United States of America 1996. 1067 pp.
12. Greene, Donald H. Shopping Center Security. 237 pp.
13. ICSC. Gestión de Centro Comerciales. 535 pp.
14. Ministerio de Energía y Minas, Dirección General de Hidrocarburos: Requisitos para licencia de operación de derivados de petróleo para consumo propio.
15. Reglamento de Administración del Centro Comercial Pradera Concepción

Referencia electrónica:

16. www.buscon.rae.es/draeI/ (agosto 2006); www.aedecc.com (marzo 2006); www.deguate.com (marzo 2006); www.guatepics.com(abril 2006);www.comeri.salud.gob.mx (marzo 2007); www.google.com (agosto 2006 y febrero-marzo 2007); www.monografías.com. (marzo 2007)

ANEXOS

- A. Programa de mantenimiento mensual, y Check List Departamento de Operaciones.
- B. Evaluación de desempeño personal operativo, y descripción de puestos
- C. Manual de Operación y Catálogos de emergencia
- D. Auditoria de Seguridad en locales comerciales, para cobertura con compañía de seguros.

B

<u>CENTRO COMERCIAL PRADERA CONCEPCION</u>				
NOMBRE				
PUESTO:				
FECHA DE INGRESO O PROMOCION:				
FECHA DE EVALUACION:				
OBSERVACIONES:				
COMPETENCIA (Descripción)	NIVEL			SUGERENCIA DE APRENDIZAJE PRACTICO/TEORICO
	NO LA TIENE	NECESITA MEJORAR	SATISFACTORIO	
1 ORIENTACION CLIENTE: Hace lo que sea necesario y da prioridad para satisfacer el servicio al cliente				
2 TRABAJO EN EQUIPO Comparte méritos con colegas, es entusiasta y colaborador, favorece un ambiente armonioso, apoya y solicita opiniones del grupo.				
3 TRABAJO DE CALIDAD Mantiene normas elevadas, hace bien su trabajo e inspecciona para detectar defectos, refuerza la excelencia en el trabajo				
4 TOMA DE DECISIONES Resuelve problemas con buen juicio y comprensión realista de los mismos, razona y evalúa las opciones				
5 GESTION DE CONFLICTOS Es objetivo y justo en situaciones delicadas, mantiene relaciones de trabajo constructivas a pesar de los desacuerdos.				
6 POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Actúa de acuerdo a políticas establecidas y se ajusta a ellas en forma constructiva. Tiene conocimientos de Leyes Laborales y Procedimiento disciplinario de la Empresa Conoce los trámites de los diferentes documentos que debe tener el personal (carné, gafetes, vacaciones, etc.)				
7 LIDERAZGO Aseguramiento de la cooperación de las personas para hacer que el proceso o funcione				
8 GESTION DE RECURSOS Controla su propio tiempo y el de los demás, establece presupuesto y controla gastos, asegura que las personas cuenten el equipo necesario,				
9 ADMINISTRACION DE PERSONAL Identifica y satisface las necesidades del personal, administra adecuadamente y aplica relaciones con el personal en forma objetiva.				
FIRMA ENCARGADO O GERENTE:				

C

MANUAL DE OPERACIÓN, Y CATALOGOS DE EMERGENCIA CENTRO COMERCIAL PRADERA CONCEPCION

INFORMACION GENERAL

HORARIOS CC

Operaciones

8 a 22hrs. los 365 días del año

Comercios

DOMINGOS A JUEVES

10 A 20 hrs.

VIERNES Y SABADOS

10 A 21 hrs.

HORARIOS PARQUEOS

Sótano 2: 8 a 21hrs.

Sótano 1: 9 a 21hrs.

Parqueo exterior 9 a 24 hrs.

APERTURA Y CIERRE INGRESOS

Lobby sótano 2 8 a 22hrs.

Lobby sótano 1 8 a 22hrs.

Entrada principal 8 a 22hrs.

Entrada Fridays 9 a 21hrs.

Entrada 2do nivel 8 a 22hrs.

*Ingresos de personal, mercadería o material fuera de horario de operación (22hrs a 8hrs día siguiente) Únicamente por sótano 2, previa carta autorizada por administración.

ESCALERAS ELECTRICAS, ELEVADORES Y MUSICA AMBIENTAL

Operativos de 8 a 22hrs TODOS LOS DIAS.

HORARIOS ADMINISTRACION

Lunes a Viernes: 9 a 20hrs.

Sábado: 9 a 14hrs.

Domingos y

Días festivos: CERRADO

KIOSCO INFORMACION

Abierto Todos los días de 9 a 21hrs.

FERIADOS OFICIALES

Año Nuevo (1 de enero), Viernes Santo y Navidad (25 diciembre)

FERIADOS OPCIONALES

Miércoles Santo (tarde), Jueves Santo, Sábado de Gloria, Domingo de Resurrección, Día del Trabajo, Día de Todos los Santos, Noche Buena (24 diciembre, tarde) y 31 de diciembre (tarde).

TODOS LOS DEMAS FERIADOS SON OBLIGATORIOS (Día de la madre, Día del padre, Día del Ejercito, Día de la Asunción, 15 de Septiembre y 20 de Octubre).

ILUMINACION INTERIOR

DIURNA

Pasillos Interiores:	9 a 22hrs.	COMPLETA
Pasillos Exteriores:	16 a 24hrs.	COMPLETA
Food Court:	10 a 22hrs.	COMPLETA
Torre Elevadores:	8 a 22hrs.	COMPLETA
Techos:	17 a 22hrs.	COMPLETA

NOCTURNA 22hrs a 8hrs día siguiente

Pasillos Interiores:	50%
Pasillos Exteriores:	APAGADO
Food Court:	50%
Torre Elevadores:	Completa
Techos:	APAGADO

MONTAJE EXHIBICIONES

Antes 10 hrs. en plazas o ubicaciones autorizadas, coordinar con Mercadeo.

VOLANTEO

Solo en lobby sótano 1 y2, de acuerdo a programación de administración.

RECOLECCION DE BASURA

3 veces diarias.

AM-	9 a 11hrs.
Medio día-	14 a 16hrs.
PM	19 a 21hrs.

EN CASO DE EMERGENCIA CADENA DE AVISO:

- *SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
- *GERENTE DE TURNO
- *SEGURO Y DPETO LEGAL (SI AMERITA)
- *GERENTE GENERAL
- *JUNTA DIRECTIVA

TODO INCIDENTE DEBE REPORTARSE

EXTINGUIDORES

Sótano 2:

Parqueos:	4 tipo ABC 10lbs c/mangueras 3 tipo ABC 20lbs.
Bodegas:	1 tipo ABC 20 lbs.

Sótano 1:

Parqueos:	4 tipo ABC 10lbs. c/mangueras 3 tipo ABC 20 lbs.
Bodegas:	1 tipo ABC 20 lbs.
Subestación 2 y 3:	2 tipo CO2 15lbs. c/u
Planta emergencia:	1 tipo CO2 c/u

Nivel 1

Pasillos:	5 tipo ABC 10lbs. c/mangueras
Corredor servicios:	1 tipo ABC 20lbs c/u

Subestación 1:	2 tipo CO2 15lbs.
Planta Emergencia:	1 tipo CO2 15lbs.
Admón.	1 tipo ABC 20 lbs.
Entrada Fridays:	1 tipo ABC 20lbs.
Entrada principal:	1 tipo ABC 20lbs.
Nivel 2	
Pasillos:	6 tipo ABC 10lbs. c/mangueras
Nivel 3	
Pasillos:	6 tipo ABC 10lbs. c/mangueras
Pasillo Servicio FC:	1 tipo ABC 20lbs. c/lado
Pasillo Servicio FC:	1 tipo CO2 15lbs. c/lado
Parqueo Exterior	3 tipo ABC 20 lbs.

MANGUERAS DE EMERGENCIA

Sótano 2	04
Sótano 1	04
Nivel 1	05
Nivel 2	05
Nivel 3	05

HIDRANTES EXTERIORES

- *Área de Carga Cemaco
- *Salidas Sótano 1 y 2
- *Parqueo Exterior frente a Fayco
- *Salida Parqueo Exterior, frente a subestación 1

SUBESTACIONES

No.1- Cubre Sector Norte desde Plaza Central hasta Entrada 2do. Nivel. (edificios 5 y 6)

Incluye:

Áreas Comunes
Sears
Max
Fridays y Pizza Hut
Food Court
Parqueo Exterior lado norte
Paso a Desnivel
Torre Institucional

No. 2 Cubre Cemaco y Sector Sur Centro Comercial sector oriente (edificios 1, 2,3, 4)

Incluye:

Áreas Comunes
Cemaco
Iluminación Exterior trasera

No. 3 Cubre Cines y Sector Sur Centro Comercial sector poniente (edificios 1, 2, 3,4)

Incluye: Áreas Comunes
 Cines
 Iluminación Exterior Parqueo Exterior

INGRESO MERCADERIA

8 a 10hrs. 14 a 16hrs. 20 a 21hrs.

INGRESO MOBILIARIO, EQUIPO O MATERIAL CONSTRUCCION

8 a 10hrs. 20 a 21hrs.

AREA DE CARGA

1er nivel: Vía Pasillo Exterior

2do. Nivel Sector Sur Entrada 2do nivel
 Sector Norte Elevador Carga pasillo servicios

3er nivel: Sector Sur Área de Carga
 Sector Norte Elevador Carga pasillo servicios

*Ingresos de personal, mercadería o material fuera de horario de operación (22hrs a 8hrs día siguiente) Únicamente por sótano 2, previa carta autorizada por administración.

PARQUEOS MINUSVALIDOS y FUTURAS MAMAS

- Contiguo a lobby Sótano 1 y 2
- Ingreso principal frente a Cemaco
- Parqueo Exterior, frente a Sears

PARQUEOS MOTOS

- Ingreso principal
- Parqueo Exterior frente a Sears
- Sótano 1, frente a Subestación 2 y contiguo a salida
- Sótano 2, frente a área de trabajo mantenimiento

PROHIBICIONES

- Ventas exteriores de los locales
- No se permite usar ascensores o escaleras eléctricas para subir carga, salvo autorización por escrito.
- Colocar exhibidores, mantas, afiches, mobiliario fuera del local, salvo PREVIA autorización por escrito.
- Ventas ambulantes o promotores de ventas dentro del Centro Comercial.
- Pedir limosnas o contribuciones a clientes dentro del CC.
- Realizar entrevistas, encuestas dentro del Centro Comercial o Parqueos, sin previa autorización por escrito.
- Realizar trabajos fuera de locales o áreas comunes entre las 10 a 21hrs.
- No respetar el horario de apertura o cierre del Centro Comercial.
- Bloquear paso, accesos frente a sus locales.
- Hacer ruidos desde su local que interrumpan o molesten a clientes y condóminos.
- Demostradoras o impulsadoras en áreas comunes, salvo previa autorización.
- Prohibido el ingreso de lustradores.
- Prohibidas mascotas sueltas dentro del CC y parqueos.
- No permitir el reingreso de empleados a sus locales, posterior al cierre salvo autorización del Gerente, o escrita.

MANUAL DE EMERGENCIAS

SISMOS

1. CONSERVE la calma
2. APAGUE de inmediato cigarrillos o cualquier fuente de incendio
3. ALEJESE de ventanas

4. RETIRESE de lámparas, objetos y muebles que puedan caer
5. ALEJESE de cosas calientes
6. NO se recargue en paredes
7. COLOQUESE junto a una columna o debajo de un escritorio o mesa.
8. NO use elevadores ni escaleras eléctricas
9. Al terminar el sismo, si es necesario, dirijan a la SALIDA de EMERGENCIA mas cercana

INCENDIO

1. CONSERVE la Calma
2. INFORME de inmediato al personal, sin causar alarma
3. Busque el Extintor mas cercano y trate de combatir el conato
4. OBEDEZCA las instrucciones del personal capacitado y proceda a la SALIDA DE EMERGENCIA mas cercana
5. ALEJESE serenamente del lugar. Ayude a menores y discapacitados
6. Si el humo es denso arrástrese por el suelo.
7. Si hay necesidad de desalojar las instalaciones, obedezca las instrucciones.
8. NO use elevadores ni escaleras eléctricas.

ATRACO EN SU ALREDEDOR

1. CONSERVE la calma y notifique a seguridad (teléfono o personalmente)
2. Cierre el ingreso de su local
3. Ubique a todo su personal y clientes en el fondo del local, y manténgase inclinado
4. Espere instrucciones del personal de seguridad

EMERGENCIA DENTRO DEL LOCAL

1. Mantenga el botón de pánico en un lugar al alcance y del conocimiento del personal de su tienda
2. No se esponga, utilice el botón de pánico
3. Busque al guardia mas cercano e informe del incidente
4. O llame al _____ para reportar el incidente
5. Espere instrucciones y apoyo

RUTAS DE ESCAPE

RECUERDE MANTENER LA CALMA Y SEGUIR INSTRUCCIONES

SOTANO 2

Dirigirse a: Ala norte y poniente donde se ubica la salida
Ala sur y oriente bien por el ingreso al poniente.

SOTANO 1

Dirigirse a: Ala norte y oriente donde se ubica la salida
Ala sur y poniente donde se ubica la entrada

NIVEL 1

- CEMACO (Edificio 1,2 y 3):
Hacia ingreso principal de parqueo exterior e ingreso trasero de Construcción.
- Sector Norte (edificio 4, locales en plaza elevadores):
Hacia corredor de servicio dirigiéndose a salida contigua a Administración
- Sector Central(edificio 5, locales desde Mimo y Plaza Paris hasta Payless Shoes y Merrell):
Hacia salida principal
- Sector Sur (edificio 6, de Telefónica y Schaler hasta Shoe Gallery y Lulu):
Hacia salida de Fridays

NIVEL 2

- Sector Norte (edificio 4, locales sobre plaza elevadores):
- Sector Central(edificio 5, locales desde Diesel y Onda de Mar hasta Galliani y FS Richard)

Hacia corredor de servicio 2do. nivel recto a escaleras de emergencia bajar hasta llegar al 1er nivel, proseguir en corredor contiguo a administración y tomar salida emergencia 1er nivel.

- Sector Sur (edificio 6, desde Abby y Audio Diseño hasta BI y Tuscany):
Proceder a salida del nivel 2.

NIVEL 3

- Sector Norte (edificio 4, locales sobre plaza elevadores):
- Sector Central(edificio 5, locales desde Jeger, El Zeppelin hasta El Duende y Pops):

Hacia corredor de servicio 3er nivel recto a escaleras emergencia, bajar hasta 1er nivel, proseguir en corredor contiguo a administración y tomar salida emergencia 1er nivel.

- Sector Sur (Edificio 6, desde Gallo y Make Up Store hasta Food Court):

Proceder por las salidas laterales de emergencia de ambos lados al fondo del food court al 2do nivel y salida.

AZOTEA

Proceder por escaleras de emergencia hasta 1er nivel y luego a salida de emergencia contiguo a administración.

EQUIPO REQUERIDO POR LOCAL

*Botiquín *Extintor *Salida Señalizada e iluminada

CAPACIDAD FOOD COURT

BASUREROS	08
MESAS	210
552 SILLAS	552 ASIENTOS
39 BANCAS DOBLES	156 ASIENTOS
22 BANCAS SENCILLAS	44 ASIENTOS
TOTAL	752

EN BODEGA: 24 MESAS Y 84 SILLAS

CAPACIDAD PARQUEOS

SOTANO 1
SOTANO 2
PARQUEO CEMACO
PARQUEO EXTERIOR
PARQUEO NORTE
PARQUEO SUR

AREAS EXTERNAS

TERRENO CC	44, 133.13M2
PARQUEO NORTE	6,650.56M2
PARQUEO SUR	4,159.5M2
PLANTA TRATAMIENTO	923.78M2
CISTERNA	555.56M2
TANQUE GAS	38.62M2
TORRE INSTITUCIONAL	26.37M2

AREAS INTERNAS

PARQUEO SOTANO 2
PARQUEO SOTANO 1
PARQUEO EXTERIOR
PASILLOS Y PLAZAS
LOCALES 1er. NIVEL
LOCALES 2do. NIVEL
LOCALES 3er. NIVEL

CAPACIDAD CINES

SALA 1
SALA 3
SALA 5
SALA 7

SALA 2
SALA 4
SALA 6

CAPACIDAD RESTAURANTES Y CAFES

FRIDAYS
PIZZA HUT
CAFÉ BARISTA
CAFÉ SAUL

MERCHANDISING PASILLOS

BASUREROS PASILLOS 45 BANCAS 32 SALAS 06

PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA

EMERGENCIA	PROCEDIMIENTO
1. TERREMOTO	<ol style="list-style-type: none">1. Inmediatamente de notar el movimiento sísmico abrirá las puertas de salida.2. Mantendrá la calma en todo momento, infundiéndola al resto del personal.3. En el caso de ser necesaria la evacuación de las instalaciones, orientará al personal hacía la salida de emergencia. (Impedirá el uso de los elevadores)4. En el supuesto de existir daños a las instalaciones, cortará el suministro de energía eléctrica y agua.5. Efectuará una ligera inspección en las instalaciones e informará del estado de las mismas a la Jefatura de Servicios de GRUPO SIS.6. Impedirá el ingreso a las instalaciones hasta que sea dispuesto por la Dirección.7. Impedirá el retiro de equipos y materiales salvo que se encuentren debidamente autorizados y documentados.8. Permanecerá en su puesto de trabajo hasta recibir órdenes específicas en contrario, en cuyo caso cerrará con llave las instalaciones. SALVO RIESGO INMINENTE PARA SU INTEGRIDAD FÍSICA.

<p>2. INCENDIO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despejar el área e informar inmediatamente. 2. Utilizará el medio de extinción más adecuado al tipo de incendio. 3. Si no pudo extinguir el incendio con los medios disponibles, avisará al responsable de la instalación y a la Jefatura de Servicios de GRUPO SIS. 4. Solicitará el apoyo del personal de los otros niveles a fin de que le colaboren con los medios existentes en el resto de las instalaciones. 5. Cortará el suministro de energía eléctrica. 6. Cerrará puertas y ventanas a fin de evitar corrientes de aire que puedan avivar el incendio. 7. Orientará al personal hacia la salida de emergencia. (impedirá el uso de los elevadores) 8. Colaborará con el personal del CENTRO COMERCIAL PREDRA CONCEPCION, en el aseguramiento de los documentos valor a rescatar y brindará la protección necesaria a dichos documentos para evitar su robo o extravío.
<p>3. ROBO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deberá hacer lo que este dentro de sus posibilidades humanas para detener el hecho delictivo. 2. Deberá OPRIMIR el BOTON de PANICO para obtener el APOYO de GRUPO SIS. 3. Avisará de esta circunstancia a su Supervisor y a la Jefatura de Servicios de GRUPO SIS por todos los medios de comunicación disponibles además de los Ejecutivos del CENTRO COMERCIAL PRADERA CONCEPCION. 4. Retendrá a los autores hasta su entrega a las autoridades policiales correspondientes. 5. Impedirá el ingreso de personas al área afectada para evitar la destrucción o modificación de la escena del delito. 6. Entregará a las autoridades policiales a los detenidos y el cuerpo del delito solicitando recibo de haberlo efectuado y detallando las personas y objetos entregados.
<p>4. AMENAZA DE BOMBA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despejar el área e informar inmediatamente. 2. Avisará al responsable de la instalación. 3. Colocará el objeto sobre una superficie plana y despejada (suelo), lejos de objetos metálicos; evitando mover o golpear fuertemente el objeto. 4. Abrirá puertas y ventanas. 5. Avisará a la Jefatura de Servicios de GRUPO SIS. por este orden y por el medio más rápido. 6. Impedirá el ingreso a las instalaciones de cualquier persona hasta la llegada del personal de la Gerencia de Seguridad quien asumirá el control de la situación.

<p>5. INUNDACION</p>	<p>a. Inundación por rotura de tubería interna.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrará la llave de paso del agua del dispositivo, si está identificado (lavamanos, inodoro, etc.) Si no está identificado el dispositivo que pierde agua, cerrará la llave de paso general a la planta. 2. Retirá del área inundada el equipo sensible, tales como computadores, muebles, etc., siempre que su movimiento no suponga un daño mayor. 3. Si existe riesgo de que el área inundada afecte a terminales eléctricas, tales como puntos de conexión u otros, desconectará la energía eléctrica. 4. Avisará por el medio más rápido a la Jefatura de Servicios de SIS.S.A. <p>b. Inundación por goteras</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retirá del área inundada el equipo sensible, tales como computadoras, muebles, etc., siempre que su movimiento no suponga un daño mayor. 2. Si existe riesgo de que el área inundada afecte a terminales eléctricas, tales como puntos de conexión u otros, desconectará la energía eléctrica. 3. Avisará por el medio más rápido a la Jefatura de Servicios de SIS.S.A.
<p>6. CORTES DE ENERGIA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Reportar inmediatamente al Encargado y a la Jefatura de Servicios de GRUPO SIS.

NORMAS Y MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LA UTILIZACION DE ARMAS DE FUEGO

1. AL RECIBIR Y ENTREGAR EL ARMA, LA PERSONA QUE RECIBE DEBE CHEQUEAR QUE LA MISMA ESTÁ DESCARGADA.
2. MANTENER EL ARMA APUNTANDO HACIA ABAJO EN UN ANGULO DE 45 GRADOS O HACIA UNA POSICIÓN SEGURA.
3. VERIFICAR EL ARMA EN ALGUN PUNTO SEGURO DONDE PUEDA RECIBIR EL CARTUCHO. EJEMPLO: CAJA DE ARENA, GRAMA. TENGA CUIDADO DE NO TENER A NINGUNA PERSONA EN EL FRENTE. COLOQUESE EN FORMA SEGURA.
4. **NO COLOQUE EL DEDO EN EL GATILLO.** SOLAMENTE EN CASO DE TENER QUE DISPARAR SU ARMA.
5. PARA EL MANTENIMIENTO DEL ARMA, GRUPO SIS DESIGNARÁ A UNA PERSONA CALIFICADA PARA ESTA LABOR. NO DEBE ALTERAR O MODIFICAR EL ARMA. MANTÉNGALA LIMPIA SIN DESARMARLA.
6. NO CONFIE ÚNICAMENTE EN LOS MECANISMOS DE SEGURIDAD DEL ARMA.
7. ES OBLIGATORIO USAR EL EQUIPO QUE LA EMPRESA DESIGNE COMO REGLAMENTARIO, EN LOS CASOS DE DETERIORO MOTIVADOS POR EL USO Y DESPERFECTOS, EL INTERESADO GESTIONARÁ ANTE LA EMPRESA EL CAMBIO DEL EQUIPO. USE SOLAMENTE LA MUNICIÓN PARA LA CUAL ESTÁ DISEÑADA EL ARMA, **Y ÚNICAMENTE LA PROPORCIONADA POR GRUPO SIS.**
8. NO CONFIE ÚNICAMENTE EN LOS MECANISMOS DE SEGURIDAD DEL ARMA. SI EL ARMA FALLA POR CUALQUIER PROBLEMA, DEBERÁ SACAR LOS CARTUCHOS Y AVISAR A SU JEFE INMEDIATO PARA SU CAMBIO. **NO DEBE ALTERAR O MODIFICAR EL ARMA POR NINGUN MOTIVO.**
9. NO DEBE DE JUGAR CON EL ARMA, NI APUNTAR A PERSONAS CON LA MISMA.
10. LA ÚNICA FUNCIÓN DEL ARMA ES PARA DEFENSA EN CASO DE EMERGENCIA. DISPARARÁ SU ARMA DE FUEGO SOLAMENTE PARA DISUADIR O SALVAR VIDAS. LA EXCEPCIÓN DE ESTA REGLA SERÁ LA PRÁCTICA ORGANIZADA EN UN POLÍGONO DE TIRO, SIEMPRE BAJO LA SUPERVISIÓN DE PERSONAL ENTRENADO Y CALIFICADO.

D



AUDITORIA DE SEGURIDAD

CENTRO COMERCIAL PRADERA CONCEPCION

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____

NIVEL _____ No. LOCAL _____ FECHA: _____ HORA: _____

ENCARGADO: _____

TIPO DE LOCAL

Densidad de Carga de Fuego
En Mcal/m³

<input type="checkbox"/> Alfombras	400	_____ %
<input type="checkbox"/> Fotografía	71	_____ %
<input type="checkbox"/> Alimentación	167	_____ %
<input type="checkbox"/> Juguetes	120	_____ %
<input type="checkbox"/> Automóvil-Accesorios	40	_____ %
<input type="checkbox"/> Librería	238	_____ %
<input type="checkbox"/> Barnices, pinturas	238	_____ %
<input type="checkbox"/> Menaje de hogar	71	_____ %
<input type="checkbox"/> Bebidas alcohólicas	200	_____ %
<input type="checkbox"/> Muebles	120	_____ %
<input type="checkbox"/> Cerámica	48	_____ %
<input type="checkbox"/> Neumáticos	440	_____ %
<input type="checkbox"/> Colchones	120	_____ %
<input type="checkbox"/> Oficina, Material de	200	_____ %
<input type="checkbox"/> Cristalería	48	_____ %
<input type="checkbox"/> Papelería	167	_____ %
<input type="checkbox"/> Deportes	191	_____ %
<input type="checkbox"/> Perfumería	120	_____ %
<input type="checkbox"/> Electrodomésticos	120	_____ %
<input type="checkbox"/> Ropa	144	_____ %
<input type="checkbox"/> Farmacia	191	_____ %
<input type="checkbox"/> Tabaco	120	_____ %
<input type="checkbox"/> Ferretería	71	_____ %
<input type="checkbox"/> Zapatería	120	_____ %
<input type="checkbox"/> OTROS		_____ %

AREA _____ MTS 2
 ALTURA _____ MTS
 DENSIDAD _____ Mcal/m3

CARGA DE FUEGO TOTAL
AREA*ALTURA*DENSIDAD _____

NIVEL DE RIESGO DEL LOCAL

- BAJO 11,940 Mcal
- MEDIO 119,000 Mcal
- ALTO 358,000 Mcal
- EXT. ALTO 720,000 Mcal

OBSERVACIONES: _____

EXTINGUIDORES

TIPO	OTRO	UBICACIÓN	FECHA ULT. REVISION	ESTADO EXTINGUIDOR
1	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
2	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
3	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
4	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
5	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
6	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
7	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
8	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
9	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
10	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
11	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
12	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
13	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
14	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				
15	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA		<input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/>
MALO				

OBSERVACIONES: _____

SENSORES DE HUMO

CANT.	TIPO	UBICACIÓN
___	<input type="radio"/> IONICO <input type="radio"/> OTRO	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA
___	<input type="radio"/> IONICO <input type="radio"/> OTRO	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA
___	<input type="radio"/> IONICO <input type="radio"/> OTRO	<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA

OBSERVACIONES: _____

LUZ DE EMERGENCIA

CANT.	TIPO	UBICACIÓN
___		<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA
___		<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA
___		<input type="radio"/> CORRECTA <input type="radio"/> INCORRECTA

OBSERVACIONES: _____

SEÑALIZACION (RUTA DE EVACUACION)

- SI TIENE ADECUADA INADECUADA
 NO TIENE

OBSERVACIONES: _____

BOTOQUIN

- SI TIENE ADECUADO INADECUADO

NO TIENE

BRIGADA DE RESCATE

SI TIENE

ADECUADO

INADECUADO

NO TIENE

Hecho Por: _____

Firma: _____

Cuerpo Voluntario de Bomberos
69 Compañía

NORMAS QUE SE UTILIZARAN PARA AUDITORIA DE LOCALES COMERCIALES

Cálculo rápido de la carga de fuego:

A falta de documentación más precisa, en el momento de la inspección, se puede utilizar el procedimiento siguiente para estimar si la carga de fuego de un almacén puede obligar a que se considere su clasificación de riesgo:

1. Medir la superficie del local destinado al almacenamiento en m^2 (sin descontar zonas libres, pasillos para el transporte, etc.).
2. Medir la altura del almacenamiento en m (comprobar la altura máxima que se fija o se permite y, si no se especifica nada, medir la altura de suelo a techo).
3. Establecer la densidad de carga de fuego según la tabla indicada en el formulario:
4. Multiplicar las tres cantidades anteriores para deducir la carga de fuego total que determinará el nivel de riesgo.
5. Una vez calculada la carga de fuego por cualquiera de los procedimientos indicados, determinar el nivel de riesgo según se indica el cuadro siguiente:

Nivel de riesgo especial por carga de fuego de productos almacenados

Uso Carga de fuego (más de...)	Nivel de riesgo
11.940 Mcal (50.000 MJ)	Bajo
119.000 Mcal (500.000 MJ)	Medio
358.000 Mcal (1.500.000 MJ)	Alto
720.000 Mcal (3.000.000 MJ)	Alto (1)

En el caso de locales comerciales mixtos, tales como Cemaco, se escogerán los 5 componentes mas importantes poderándolo porcentualmente para calcular la densidad de carga de fuego.