

Índice de contenidos

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	24
1.1 Descripción de la empresa.....	25
1.1.1 Misión, Visión y Valores.....	26
1.1.2 Organigrama.	27
1.1.3 Propuesta de valor.	34
1.1.4 Clientes.....	35
1.1.5 Tipos de Centros Comerciales administrados.	37
1.1.6 Contexto del proyecto.....	38
1.2 Problemática u oportunidad.....	39
1.3 Objetivos.....	40
1.3.1 Objetivo General.....	41
1.3.2 Objetivo Específicos.....	41
1.4 Resultados esperados	42
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	43
2.1 Marco teórico.....	44
2.2.1 Gestión administrativa.....	44
2.2.2 Gestión de la calidad.....	49
2.2.3 Sistemas de información.....	55

2.2.4	Sistema de gestión y control de inventario.....	57
2.2.5	Gestión de Proyectos	61
2.2	Metodología.....	63
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO.....		70
3.1	Diagnóstico.....	71
3.2	Periodo de inducción y conocimiento del contexto.....	71
3.3	Análisis de la descripción de cargo	73
3.4	Análisis de auditoria interna.....	74
3.5	Encuesta SIGA	75
3.6	Estudio de tiempos	80
3.7	Recursos	81
3.8	Conclusión del diagnóstico.....	82
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA.....		84
4.1	Propuesta de mejora.....	85
4.2	Mantenimiento SRI	85
4.3	Propuesta Modelo de Mantenimiento SRI	87
4.3.1	Manual de Mantenimiento SRI.....	87
4.3.2	Taller de Mantenimiento 5s.....	88
4.3.3	Sistema de Control y Gestión de inventario	88
4.3.4	Control de Gestión y KPI'S de Mantenimiento	88

4.3.5 Plan Táctico de Implementación	88
4.4 Niveles de gestión de las propuestas de mejora	89
CAPÍTULO 5: MANUAL DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	91
5.1 Manual de gestión de mantenimiento.....	92
5.2. Procesos críticos del mantenimiento	92
5.3 Estructura del manual de gestión de mantenimiento	97
5.4 Mantenimiento preventivo.....	97
5.4.1 Situación actual del mantenimiento preventivo	99
5.4.2 Propuesta de mantenimiento preventivo.....	100
5.5 Mantenimiento correctivo.....	102
5.5.1 Situación actual del mantenimiento correctivo	103
5.5.2 Propuesta de mantenimiento correctivo	105
5.6 Control y gestión de inventario del taller de mantenimiento	108
5.6.1 Situación actual del Control y Gestión de Inventario.....	108
5.6.2 Propuesta de Control y Gestión del Taller de Mantenimiento	109
5.7 Control de servicios básicos a operadores	110
5.8 Diálogos de desempeño	111
5.9 Validación del Manual de Gestión de Mantenimiento.	111
CAPÍTULO 6: TALLER DE MANTENIMIENTO 5S	113
6.1 Taller de mantenimiento.....	114

6.2 Situación inicial	114
Diagnóstico 5s: Taller de mantenimiento.....	118
6.4 Clasificar.....	120
6.5 Ordenar	121
6.6 Limpiar	124
6.7 Estandarizar	125
6.8 Disciplinar	129
6.9 Validación del Taller de Mantenimiento.....	130
CAPÍTULO 7: SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN DE INVENTARIO	132
7.1 Sistema de control y gestión de inventario.....	133
7.2 Sistemas de información.....	134
7.2.1 Diagrama de contexto.....	134
7.3 Metodología <i>Scrum</i> para la implementación del sistema	135
Roles	136
Actividades	136
7.4 Módulos del sistema.....	140
7.4.1 Herramientas.....	140
7.4.2 Materiales	143
7.4.3 5s.....	147
7.5 Validación de la propuesta.	150

CAPÍTULO 8: CONTROL DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO.....	151
8.1 Control de gestión.....	152
8.2 Indicadores de control	152
8.2.1 Mantenimiento Preventivo	153
8.2.2 Mantenimiento Correctivo.....	154
8.3 Validación de la propuesta	155
CAPÍTULO 9: PLAN TÁCTICO DE IMPLEMENTACIÓN	157
9.1 Plan táctico de implementación Modelo de Mantenimiento	158
9.2 Objetivos.....	158
9.2.1 Objetivo general	158
9.2.2 Objetivos específicos.....	158
9.3 Participantes	159
9.4 Plan de Acción.....	160
9.5 Taller de Mantenimiento 5s.....	160
9.6 Manual de Gestión.....	160
9.7 Sistema de Control y Gestión de Inventario.....	160
CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN DEL PROYECTO	162
10.1 Evaluación del proyecto	163
10.2 Costos asociados a la etapa de diagnóstico	163
10.3 Costos asociados al Manual de Gestión de Mantenimiento	164

10.4 Costos asociados al Taller de Mantenimiento 5s.....	165
10.5 Costos asociados al Sistema de Control y Gestión de Inventario.....	166
10.6 Costos asociados al Control de Gestión de Mantenimiento	166
10.7 Costos asociados al Plan Táctico de Implementación	167
10.8 Resumen Costos Proyecto	167
ANEXOS	175
Anexo 1	176
Anexo 2	177
Anexo 3	179
Anexo 4	180
Anexo 5	185
Anexo 6	187
Anexo 7	188
Anexo 8	189
Anexo 9	190
Anexo 10	192
Anexo 11	194
Anexo 12	258
Anexo 13	259

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa oficina central SRI Chile	25
Ilustración 2: Equipo Gerencial de SRI Chile	28
Ilustración 3: Organigrama nivel Gerencial SRI Chile	28
Ilustración 4: Gerencia General.....	29
Ilustración 5: Gerencia de Administración y Finanzas.....	29
Ilustración 6: Gerencia Comercial y Marketing SRI	30
Ilustración 7: Gerencia Centros Comerciales (Operaciones)	31
Ilustración 8: Gerencia de Personas.....	31
Ilustración 9: Gerencia de Control de gestión	32
Ilustración 10: Área de Arquitectura.	33
Ilustración 11: Área Legal	34
Ilustración 12: Propuesta de valor SRI Chile	35
Ilustración 13: Indicadores de desempeño de gestión de mantenimiento correctivo EU.....	40
Ilustración 14: Modelo de Gestión de Malcolm Baldrige	45
Ilustración 15: Matriz Covey.....	49
Ilustración 16: diagrama de Ichikawa.....	52
Ilustración 17: Etapas metodología DMAIC	53
Ilustración 18: Modelo EOQ básico	59

Ilustración 19: Modelo EOQ con órdenes pendientes	60
Ilustración 20: Carta Gantt proyecto de título	68
Ilustración 21: Taller de mantenimiento Espacio Urbano Gran Avenida	73
Ilustración 22: Resumen auditoría realizada a Espacio Urbano Gran Avenida	75
Ilustración 23: Distribución participantes encuesta SIGA	78
Ilustración 24: Resultados Gestión de Procesos, Encuesta SIGA	79
Ilustración 25: Comparación de resultados a las áreas encuestadas	80
Ilustración 26: Distribución de horas según su naturaleza	81
Ilustración 27: Presupuesto labores de mantenimiento	82
Ilustración 28: Niveles de Gestión.....	89
Ilustración 29: Proceso de mantenimiento antes del proyecto	99
Ilustración 30: Control de proveedores	100
Ilustración 31: Propuesta mantenimiento preventivo	101
Ilustración 32: Proceso de mantenimiento correctivo antes del proyecto	104
Ilustración 33: Propuesta mantenimiento preventivo	106
Ilustración 34: Matriz Covey para criticidad de órdenes de trabajo	107
Ilustración 35: Proceso de Control y Gestión de inventario antes del proyecto.....	108
Ilustración 36: Propuesta de Control y Gestión de inventario.....	109
Ilustración 37: Proceso de Control de Servicios Básicos	110
Ilustración 38: Foto 1, bodega de mantenimiento	115

Ilustración 39: Foto 2, bodega de mantenimiento	115
Ilustración 40: Foto 3, bodega de mantenimiento	116
Ilustración 41: Foto 4, bodega de mantenimiento	116
Ilustración 42: Foto 5, bodega de mantenimiento	117
Ilustración 43: Foto 6, bodega de mantenimiento	118
Ilustración 44: Resultado por etapas, diagnóstico 5s.....	119
Ilustración 45: Foto 1, Clasificar	121
Ilustración 46: Foto 2, clasificar	121
Ilustración 47: <i>Layout</i> final taller de mantenimiento.....	122
Ilustración 48: Foto 1, Ordenar.....	123
Ilustración 49: Foto 2, ordenar	123
Ilustración 50: Foto 3, ordenar	124
Ilustración 51: Foto 1, ordenar	124
Ilustración 52: Gestión visual en pañol de herramientas	125
Ilustración 53: Gestión visual herramientas eléctricas	126
Ilustración 54: Gestión visual materiales 1.....	126
Ilustración 55: Gestión visual materiales 2.....	127
Ilustración 56: Cartel identificadorio de material.....	127
Ilustración 57: Código de colores para el suelo del Taller de Mantenimiento	128
Ilustración 58: Piso Taller de Mantenimiento con los colores estándar	128

Ilustración 59: Código de colores de las zonas del Taller de Mantenimiento	128
Ilustración 60: Diario mural informativo	129
Ilustración 61: Auditoría diaria del Taller de Mantenimiento	130
Ilustración 62: Comité ampliado de Operaciones.....	131
Ilustración 63: Diagrama de contexto sistema de control y gestión de inventario	135
Ilustración 64: Proceso actualización estado de herramienta	141
Ilustración 65: Actualizar herramienta	142
Ilustración 66: Agregar herramienta.....	142
Ilustración 67: Proceso control de materiales.....	144
Ilustración 68: Actualizar materiales	144
Ilustración 69: Lista de compra de materiales	145
Ilustración 70: Proceso modificación lista de materiales	146
Ilustración 71: Agregar Materiales	146
Ilustración 72: Proceso Auditoría 5s	148
Ilustración 73: 5s - Formulario	148
Ilustración 74: 5s - Diálogo de desempeño	149
Ilustración 75: 5s - Resultados.....	149
Ilustración 76: 5s - Histórico	150
Ilustración 77: Indicadores de gestión del Mantenimiento.....	153
Ilustración 78: Panel de indicadores	156

Ilustración 79: Indicador productividad	156
Ilustración 80: Plan de acción mejoras al Modelo de Mantenimiento	161
Ilustración 81: Desglose de Costos del Proyecto.....	167

Índice de tablas

Tabla 1: Cantidad de Centros Comerciales y locales por cliente	26
Tabla 2: Gestión de procesos, encuesta SIGA.....	76
Tabla 3: Resultados encuesta SIGA Espacio Urbano Gran Avenida	77
Tabla 4: Resultados consolidados, encuesta SIGA	78
Tabla 5: Comparativo resultados, Encuesta Siga	80
Tabla 6: Lista de tareas de mantenimiento del Jefe de Operaciones	93
Tabla 7: Matriz de ponderación de criterios	95
Tabla 8: Resultado matriz multicriterio.....	95
Tabla 9: Procesos del Manual de gestión de mantenimiento.....	96
Tabla 10: Resultados individuales de diagnóstico 5s	119
Tabla 11: Costos diagnóstico.....	164
Tabla 12: Costos Manual de gestión de Mantenimiento	164
Tabla 13: Costos Taller de Mantenimiento 5S	165
Tabla 14: Costos Sistema de Control y Gestión de Inventario.....	166
Tabla 15: Costos Control de Gestión de Mantenimiento	166
Tabla 16: Costos Plan Táctico de Implementación	167

GLOSARIO

- **Operador:** se denomina de esta manera a cada locatario inserto dentro de los Centros Comerciales administrados por SRI Chile.
- **Técnicos residentes:** son los técnicos que están destinados de manera permanente en un Centro Comercial en particular, tienen una dualidad en la supervisión del cargo, debido a que son colaboradores pertenecientes a una empresa externa de mantenimiento pero deben obedecer y ceñirse a la planificación generada por el Jefe de operaciones del Centro Comercial y sus requerimientos
- **Equipo de Mantenimiento SRI Chile:** equipo conformado por el Subgerente del Área de Mantenimiento y los Jefes de Mantenimiento de las carteras de clientes.
- **Cliente:** la figura de Cliente para la Empresa SRI Chile corresponde a aquellas empresas, grupo de inversionista o Propietario del Centro Comercial administrado por la compañía.
- **Consumidor:** se denomina consumidor a aquellas personas que asisten de manera constante o esporádica a algunos de los Centros Comerciales administrados por la empresa.
- **Oficina Central:** se denominará como oficina central al *Back office* de la empresa y está compuesto por las áreas de la empresa que no desarrollan las actividades de sus cargos en los centros comerciales si no que en las dependencias de la empresa ubicada en Cerro el Plomo 5630, Las Condes.