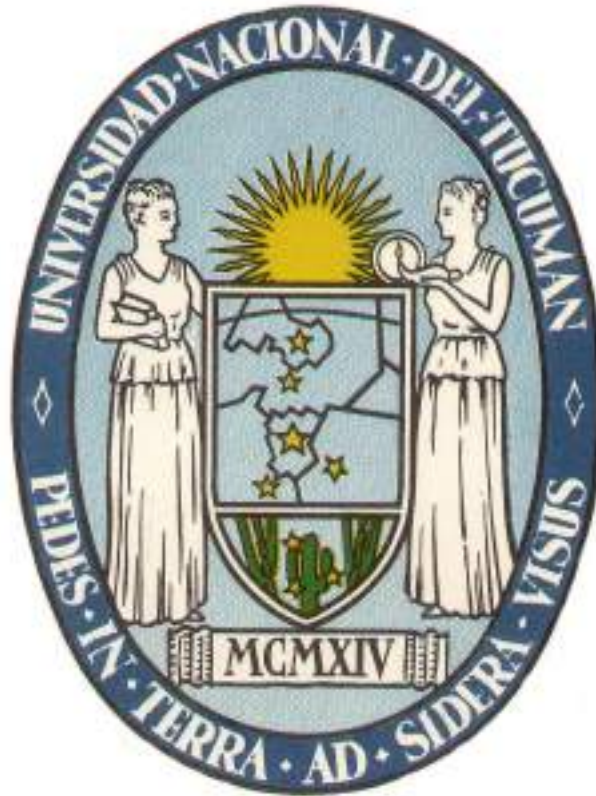


**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MR. CLEAN: EMPRESA DE  
SERVICIOS VARIOS PARA EL HOGAR QUE OPERA A TRAVÉS  
DE APLICACIÓN MÓVIL**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN MIGUEL DE TUCUMÁN  
2019**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MR. CLEAN: EMPRESA DE  
SERVICIOS VARIOS PARA EL HOGAR QUE OPERA A TRAVÉS  
DE APLICACIÓN MÓVIL**



**Autor**

**ANDRADA HILLEN MARIA FLORENCIA**

**Tutor**

**LIC. GARCÍA JAVIER ANTONIO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN MIGUEL DE TUCUMÁN  
2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre, luz de mis ojos, mi pulmón, mi corazón. Luchadora incansable. Mi mayor admiración. Quien me alentó, apoyó y acompañó durante la construcción de este proyecto.

A mi padre, valentía, bondad, sabiduría e inteligencia. Quien desde lo más alto del cielo me guía y acompaña en este proyecto.

Al creador de Mr. Clean, Martín, generosidad, corazón, emprendedor nato. Quien me permitió crear y jugar con su empresa. Quien me incentivó, alentó y acompañó durante la construcción de este proyecto.

A mi tutor, Lic. Javier Antonio García, mi más amplio agradecimiento. Quien me guió y acompañó con paciencia, amabilidad y entrega durante la construcción de este proyecto.

A la Casa de Altos Estudios, Universidad Nacional de Tucumán – Facultad de Ciencias Económicas, por abrirme las puertas del saber y vincularme en este gran mundo mediante una educación sólida, permitiéndome alcanzar mi desarrollo profesional.

A todos ellos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

## 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres :	Apellido y Nombres del Director:
Andrada Hillen María Florencia	García Javier Antonio
DNI 37655830	DNI
Tema: "Auditoría de Gestión para Mr. Clean: empresa de servicios varios para el hogar que opera a través de aplicación móvil"	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real.	
Lugar de Trabajo: Mr. Clean. Juan Galo Lavalle 1251, San Miguel de Tucumán, Tucumán - Argentina.	

## 2.- INFORME FINAL DE TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Durante este trabajo se evaluó la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas. El trabajo se realizó en base a una metodología cualitativa con un diseño de investigación-acción. Se emplearon distintos métodos de recolección de datos: observación directa, entrevistas y acceso a fuentes de información.

El primer paso del proyecto consistió en efectuar el relevamiento de la Organización. Para esto, se llevaron a cabo una serie de visitas a la empresa y entrevistas, con el personal de esta, para recolectar información relevante y entender la problemática con la que operan día a día. Luego de realizar el relevamiento, se describieron los hallazgos y el resultado de este, clasificados según el subsistema que lo contiene: Sistema de Organización, Sistema de Decisiones Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos, Sistema de Información, Sistema de Comunicaciones. Finalmente, se diagnosticó la Organización.

Una vez diagnosticada la Organización, se procedió a diseñar, validar y firmar en conformidad, con los involucrados en cada proceso y el director, las propuestas de implementación. Las mismas consistieron en: definir una nueva estructura orgánica de la empresa; identificar y formalizar la misión, visión, y políticas de la organización (9 en total); diseñar manuales de funciones (29 en total), cursogramas (24 en total) y manuales de procedimientos (24 en total) para cada puesto y proceso de la Organización; elaborar un conjunto de Indicadores de Gestión, como parte de un Sistema de Control de Gestión genérico, poniendo especial énfasis en el área de Servicios; confeccionar el Código de Ética y Conducta de la Organización; y por último efectuar conclusiones y recomendaciones.

## 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

## PLAN DE TRABAJO

### RESUMEN

El actual proyecto surge desde la necesidad de evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

MR. CLEAN es una empresa que brinda servicios varios para el hogar: limpieza, lavandería, planchado y fumigación. La empresa opera solamente a través de una Aplicación móvil que permite a los usuarios contratar los servicios de manera simple, practica y segura. La limpieza del hogar, el planchado y la lavandería son servicios brindados por Mr. Clean mientras que para la fumigación la empresa recurrió a el *outsourcing* del servicio a través de una empresa especialista.

Para el presente trabajo se usa una metodología con un enfoque mixto, es decir, tanto cuantitativo como cualitativo. Desde el enfoque cuantitativo se utiliza un diseño no experimental de corte transversal descriptivo y, desde del enfoque cualitativo se utiliza un diseño de investigación-acción.

Se utiliza distintos métodos de recolección de datos: observación directa, entrevistas y acceso a fuentes de información. También se efectúa técnicas y procedimientos pertenecientes a la auditoría de gestión, que permiten evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo de los recursos administrativos y financieros.

A lo largo del proyecto, se efectúa un diagnóstico general de la empresa, a través de la elaboración de una matriz F.O.D.A. y un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, analizar el nivel de competencia y poder desarrollar una estrategia de negocio; se realiza un relevamiento de la estructura orgánica de la empresa, con el fin de tener plasmada las líneas de mando y los flujos de información para crear una fuerte y sólida estructura organizacional; se identifica y formaliza la misión, visión, y políticas de la organización; se diseña manuales de funciones y procedimientos, en donde se describen de forma detallada las funciones y competencias de cada cargo y en donde se plasman los procesos operativos de la organización; se elabora un conjunto de Informes, Indicadores y Subindicadores, como parte de un Sistema de Control de Gestión genérico, poniendo especial énfasis en la información financiera-contable y operativa.

Por último, se efectúa conclusiones y recomendaciones de las áreas críticas identificadas a fin de dar a conocer a la máxima autoridad y a los responsables las falencias y las posibles soluciones enfocadas al mejoramiento de procesos que posteriormente contribuyan al buen manejo de los recursos institucionales con criterios de eficiencia, eficacia, economía y ética.

**Palabras clave:** Auditoría – Gestión – Procesos – Manuales – Indicadores de Gestión.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La competitividad es un elemento discutido con frecuencia entre los administradores; cuando ésta es baja, perjudica la posición de la empresa frente a sus competidores y se refleja en la poca participación en el mercado; sumado a esto, la globalización hace que la producción y la comercialización de bienes y servicios sea más dinámica, y sólo las empresas con estructuras flexibles, adecuadas y eficientes, sobrevivirán a los nuevos desafíos que ésta trae. Así como el mundo cambia y el ambiente se transforma, las empresas que no adquieran esa capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias competitivas permanecerán a la deriva, sin una ruta clara que oriente sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos a corto y a mediano plazo.

En la actualidad, la empresa MR. CLEAN presenta dificultades en la gestión de los procesos administrativos y operativos, puesto que estos no están claramente definidos, hay duplicidad de funciones y el personal nuevo no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer, el qué, cómo, cuándo, dónde, y de qué forma se deben hacer las cosas; además, no cuenta con un manual de procedimientos. Toda la estructura de MR. CLEAN depende básicamente del Gerente General quien realiza tareas tanto administrativas como operativas y en caso de ausencia o enfermedad no hay una persona que pueda suplirlo. Sumado a esto, la empresa posee también un sinnúmero de información y desconoce que hacer con ella, por ejemplo: número de descargas de la aplicación móvil, cantidad de personas que llegan hasta el último paso de la contratación del servicio pero no realizan el pago, edad promedio de los contratantes, lugar de residencia de los contratantes, tiempo de navegación de un usuario en la aplicación, entre otros.

Para este proyecto se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos realizando una Auditoría de Gestión en donde se investigará y penetrará en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y transformarlas en conocimiento, para entender dónde está ubicada la organización, cómo llegó hasta allí, de donde partió y a dónde quiere llegar.

#### **1.1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las áreas en las que se requiere de un estudio más profundo?  
¿Permitirá, la auditoría de gestión, identificar qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias y superar obstáculos? ¿Se podrá realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas de MR. CLEAN?

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

MR. CLEAN es una empresa que brinda servicios varios para el hogar: limpieza, lavandería, planchado y fumigación. La empresa opera solamente a través de una Aplicación móvil que permite a los usuarios contratar los servicios de manera simple, práctica y segura.

Al contratar un servicio, y para garantizar la seguridad del contratante y la del personal de Mr. Clean, se le proporciona al cliente un código numérico que deberá ser validado por ambas partes antes que el personal de Mr. Clean ingrese al domicilio. Una vez que el código fue validado con éxito, el personal de Mr. Clean está en condiciones de ingresar al domicilio y prestar el servicio. Cabe aclarar que todo el personal de Mr. Clean posee certificado de buena conducta/antecedentes penales y referencias de trabajos anteriores, siendo esta una condición necesaria para trabajar en la empresa.

La limpieza del hogar, el planchado y la lavandería son servicios brindados por Mr. Clean mientras que para la fumigación la empresa recurrió a el outsourcing del servicio a través de una empresa especialista.

La limpieza del hogar, el planchado y la fumigación son realizados en el domicilio del contratante. En cambio, en el servicio de lavado, un repartidor recoge la ropa del domicilio del cliente lo lleva al centro de lavado de Mr. Clean y en menos de 24 (veinticuatro) horas las prendas son devueltas lavadas, planchadas, desinfectadas, dobladas y empaquetadas.

Al contratar el servicio de limpieza del hogar o el planchado de prendas el cliente cuenta con la opción de agregar, por un monto adicional mínimo, los materiales necesarios para la limpieza o el planchado. Estos materiales incluyen artículos de limpieza (lavandina, detergente, cera, lustra muebles, apresto, etc.) y maquinaria de limpieza (lustradoras, aspiradoras, plancha, etc.) de ser necesario. Todos estos materiales se encuentran en el depósito de la empresa por lo tanto al haber un servicio, con este adicional, el Personal de Mr. Clean debe pasar por el depósito de la empresa recoger un canasto con los materiales y dirigirse al domicilio asignado. Los pedidos ingresan a un panel de control y luego de ser visualizados se consulta la disponibilidad del Personal; una vez que el Personal ha confirmado su disponibilidad se procede a informar el domicilio al que debe dirigirse y el código de verificación para que pueda ser validado con el cliente.

Los servicios de limpieza del hogar, planchado de prendas y lavandería pueden ser de “única vez” (un día) o “fijo” (tantos servicios al mes). En un servicio contratado por “única vez” el personal se dirige al domicilio y terminado el trabajo un cobrador de Mr. Clean pasa efectuando el cobro del servicio; en cambio si es un servicio “fijo” el cobrador pasa, por el domicilio del contratante, efectuando el cobro del servicio al principio de cada mes. El servicio de fumigación es solamente de “única vez”.

Por política de la empresa el personal del servicio de limpieza del hogar, planchado de prendas y fumigación no pueden efectuar cobros ni recibir dinero, las cobranzas solo son efectuadas por un cobrador de la empresa. En caso de ser un servicio de lavandería, las cobranzas son realizadas por el repartidor luego de devolver en el domicilio las prendas lavadas, planchadas, desinfectadas, dobladas y empaquetadas.

MR. CLEAN cuenta con 15 (quince) empleados distribuidos de la siguiente manera: 10 (diez) empleadas para el servicio de limpieza del hogar y planchado; 1 (uno) empleado cobrador; 1 (uno) empleado repartidor para el servicio de lavandería; 2 (dos) empleados que efectúan el lavado, planchado, desinfectado, doblado y empaquetado de las prendas; 1 (un) administrativo contable y el Gerente General. El reclutamiento y la selección del personal se realizan a través de bolsas de empleos y en anuncios de redes sociales.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y lo pedido por la gerencia, se hace necesario hacer: el diagnóstico de la organización, la elaboración del manual de funciones y procedimientos, perfil de los cargos, código de ética y conducta,

diseñar las políticas de la empresa, indicadores y sub-indicadores pues de esta manera se podrá ser más eficiente y garantizará su permanencia en el mercado. Por medio de este proyecto la empresa podrá enfocar sus esfuerzos en objetivos y actividades que representen la razón de ser de esta; tendrá una estructura organizacional flexible y adecuada, que le permitirá a la empresa determinar su filosofía, objetivos, las políticas, estrategias y tácticas, los recursos disponibles, grado de delegación de autoridad, agilidad en el proceso de decisión, normas o reglamentos, la identificación y clasificación de las actividades a ser realizadas.

### **1.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE TRABAJO**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Efectuar un diagnóstico general de la empresa, a través de la elaboración de una matriz F.O.D.A. y un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, analizar el nivel de competencia y poder desarrollar una estrategia de negocio.
- Relevar la estructura orgánica de la empresa, con el fin de tener plasmada las líneas de mando y los flujos de información para crear una fuerte y sólida estructura organizacional.
- Identificar y formalizar la misión, visión, y políticas, que marquen un direccionamiento estratégico para trazar así los rumbos de acción de la empresa.
- Diseñar manuales de funciones y procedimientos, en donde se describan de forma detallada las funciones y competencias de cada cargo y en donde se plasmen los procesos operativos de la organización.
- Elaborar un conjunto de Informes, Indicadores y Subindicadores, como parte de un Sistema de Control de Gestión genérico, poniendo especial énfasis en la información financiera-contable y operativa.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Auditoría de Gestión**

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 con el libro "La Auditoría Administrativa" la define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.



Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Y por último Franklin (2007) sostiene que la Auditoría Administrativa es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable de una empresa.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

## **1.2 Modelos de gestión**

Según Cassini (2008) el término "modelo" proviene del concepto italiano de "modello". La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín "gesio" y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

### **1.3 Cinco fuerzas de PORTER**

Michael E. Porter (1979) nos presenta 5 fuerzas competitivas y asegura que la comprensión de estas fuerzas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

Sostiene que comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz y que, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

Amenaza de entrada: los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

El poder de los proveedores: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El poder de los compradores: los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Amenaza de los sustitutos: un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas.

Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

### **1.4 Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre su que hacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de las empresas.

El análisis FODA es un instrumento que se utiliza para ligar el proceso de la selección de estrategias y conjuntar la investigación con la práctica, además permite obtener una perspectiva de la situación actual de la empresa.

Según Miloard M. et. (2004) "Las estrategias exitosas surgen de una situación compresiva y necesaria de auditoria que incluya los factores de plantación para una evaluación sistemática, tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades"

**Fortalezas:** son los recursos, características y capacidades especiales con las que cuenta una empresa, las cuales la hacen superior a la competencia. **Debilidades:** son aquellos factores que desfavorecen a la empresa frente a su competencia, es decir, los puntos débiles que deben mejorarse para convertirlos en factores a favor de la empresa.

**Oportunidades:** son todos aquellos factores y situaciones que resultan positivos y favorables, es decir, que se puedan explorar para el desarrollo de la empresa.

**Amenazas:** son factores que afectan a la empresa, los cuales no pueden ser controlables por ésta, como el entorno competitivo, natural y social

## **1.5 Gestión por procesos**

Según Chang (1996) un proceso es una serie de tareas que poseen un valor agregado, las cuales se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto, ya sea este producto resultante un bien tangible o un servicio. Los procesos pueden ir desde simples actividades que se realizan día a día como preparar una taza de café o hasta la fabricación de un automóvil.

Según Pérez (2010) un proceso es un conjunto ordenado de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente.

Según Bonilla, Kleeberg y Noriega (2010) proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.

## **1.6 Indicadores de Gestión**

Según Villagra Villanueva (2016) un indicador es una señal, signo, variable, medida o expresión cualitativa o cuantitativa que por su contenido, es portadora de significación o evidencia el grado, existencia, estado o tendencia de una situación, condición o fenómeno, en relación con una expectativa, objetivo o meta deseada.

A pesar de que cada organización tiene la libertad de definir los indicadores, y partiendo del hecho que los indicadores se constituyen como un medio y no como un fin para la gestión, estos deben estar relacionados con dos elementos clave, un objetivo y una meta. Villagra (2016) en su libro "Indicadores de Gestión Un Enfoque Práctico" establece que un objetivo es un propósito definido sobre el cual deben enfocarse procesos, personas y recursos disponibles. Así mismo, una meta "es el valor numérico deseado en la escala de un indicador". Los conceptos anteriormente expuestos en conjunto con la definición de indicador, se pueden relacionar aclarando que todo indicador debe tener una meta definida y sirve para medir el desempeño de los objetivos de la organización.

## 2. METODOLOGÍA

Para este proyecto se utilizará un enfoque mixto que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Desde el enfoque cuantitativo, se utilizará un diseño no experimental de corte transversal descriptivo.

Desde del enfoque cualitativo, se utilizará un diseño de investigación-acción.

Las técnicas utilizadas en el presente proyecto serán: observación indirecta, acceso a redes de información y entrevistas.

Observación directa: Consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Acceso a redes de información: Se tendrá acceso a las redes, entre otras, intranet, extranet o query, detectando información operativa o normativa de clientes, proveedores y empleados.

Entrevista: Se realizarán entrevistas al Gerente General, el Administrativo Contable, el Cobrador, el Repartidor del servicio de lavado, el Personal de Lavandería y el Personal de Limpieza del Hogar y Planchado con el fin de conocer sus funciones y las tareas que realizan.

## 3. BIBLIOGRAFIA

Martin Flor Romero; Organización, Sistemas y Métodos.

Franklin Enrique Benjamín, La Auditoría Administrativa - Gestión estratégica del cambio, (2007).

Fernández Arena J.A, La Auditoría Administrativa, (1966).

George R. Terry, Principios de Administración, (1953).

Williams P. Leonard, La Auditoria Administrativa, (1952).

Porter Michael E., Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia. Harvard Business Review, March 1979.

Villagra Villanueva José Antonio, Indicadores de Gestión – Un enfoque práctico, (2016).

Cassini, R. (2008). Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto.

Fernandez, J. (2009) *Gestión en Tiempos de Crisis*. España: Ediciones Deusto.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F.y Noriega M. (2010) Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima. A

Chang, R. (1996) Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad. Argentina: Editorial Granica.

Perez, J. (2010). Gestión por Procesos. España: Editorial ESIC.

#### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Formulación del plan de trabajo	10 hs															
Recopilación de información	10 hs	10 hs														
Desarrollo del plan de trabajo			20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs	20 hs			
Seguimiento		5 hs		5 hs		5 hs		5 hs		5 hs		5 hs		5 hs		5 hs
Informe final																20 hs
Presentación individual																20 hs

Trabajo en Mr. Dean	200 hs
Desarrollo y presentación del Proyecto	340 hs
<b>Total</b>	<b>540 hs</b>

## **Informe de Avance Agosto de 2019**

**Alumna:** Andrada Hillen María Florencia

**Tutor:** García Javier Antonio

“Auditoría de Gestión para Mr. Clean: Empresa de servicios varios para el hogar que opera a través de aplicación móvil”

**Objetivo General:** Evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

### **Actividades desarrolladas:**

- Relevamiento de la Organización. Entrevistas con el Gerente General y el Personal de la Organización con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, las funciones de cada uno, el organigrama actual, los procedimientos, los manuales, etcétera.
- Descripción de los hallazgos del relevamiento. Los mismos fueron clasificados según el subsistema que lo compone: Hallazgos del Sistema de Organización, Hallazgos del Sistema de Decisiones, Hallazgos del Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos, Hallazgos del Sistema de Información y Hallazgos del Sistema de Comunicaciones.
- confección de la matriz F.O.D.A. y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, analizar el nivel de competencia y desarrollar una estrategia de negocio.
- Diagnóstico de la Organización.

## **Informe de Avance Septiembre de 2019**

**Alumna:** Andrada Hillen María Florencia

**Tutor:** García Javier Antonio

“Auditoría de Gestión para Mr. Clean: Empresa de servicios varios para el hogar que opera a través de aplicación móvil”

**Objetivo General:** Evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

### **Actividades desarrolladas:**

- Diseño y desarrollo de la nueva Estructura Funcional de la Empresa.
- Reuniones con el Director y los Encargados de las distintas áreas de la Empresa con el objetivo de identificar y formalizar la Misión, Visión y los Valores.
- Diseño, validación y firma en conformidad, por parte de los Involucrados en cada proceso y el Director, de las nuevas Políticas de la Organización. Estas políticas comprenden las áreas de: Almacén, Servicio, Compras, Cobranzas, Pagos, Administración del Personal y Calidad y Seguridad.
- Diseño, validación y firma en conformidad, por parte de los Involucrados en cada proceso y el Director, de los nuevos Manuales de Funciones de la Organización. Se diseñó un Manual de Funciones para cada cargo de la nueva estructura funcional de la empresa.
- Participación en la Reunión de Discusión el miércoles 18 de septiembre de 2019 de 18:30 a 20:00 horas en las Aulas 15 y 16 de la Facultad de Ciencias Económicas.

## **Informe de Avance Octubre de 2019**

**Alumna:** Andrada Hillen María Florencia

**Tutor:** García Javier Antonio

“Auditoría de Gestión para Mr. Clean: Empresa de servicios varios para el hogar que opera a través de aplicación móvil”

**Objetivo General:** Evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

### **Actividades desarrolladas:**

- Diseño, validación y firma en conformidad, por parte de los Involucrados en cada proceso y el Director, de los cursogramas de la Organización.
- Diseño, validación y firma en conformidad, por parte de los Involucrados en cada proceso y el Director, de los nuevos Manuales de Procedimiento de la Organización.



## **Informe de Avance Noviembre de 2019**

**Alumna:** Andrada Hillen María Florencia

**Tutor:** García Javier Antonio

“Auditoría de Gestión para Mr. Clean: Empresa de servicios varios para el hogar que opera a través de aplicación móvil”

**Objetivo General:** Evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

### **Actividades desarrolladas:**

- Diseño, validación y firma en conformidad, por parte de los Involucrados en cada proceso y el Director, de los Indicadores de Gestión de la Organización.
- Diseño, validación y firma en conformidad del Código de ética y conducta de la Organización.

#### **4.- BALANCE DE MI EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL**

Mi experiencia en la Práctica Profesional ha sido muy agradable. Todos los conocimientos que he adquirido a lo largo de estos años los he podido plasmar en este trabajo. Me he esforzado y he trabajado arduamente durante muchos meses para llevar a cabo este proyecto y valió la pena, la empresa bajo estudio está implementando todas las propuestas que he hecho y el Personal ha aceptado todos los cambios y están dispuestos a llevarlos a cabo, esto es realmente gratificante. Sin dudas esta es una experiencia que deberían vivir todos los futuros Licenciados en Administración. No solo para que aprendan de forma autónoma, dentro de unos límites planificados, sino también para que reflexionen sobre el proceso en el que están inmersos, de manera que en el futuro, cuando su trabajo sea completamente autónomo, tengan criterios para planificarlo y gestionarlo.

#### **5.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

##### **REUNIÓN DE DISCUSIÓN AVANCES DE LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 18 de Setiembre de 2019 de 18:30 a 20:00 horas en las Aulas 15 y 16** de la Facultad de Ciencias Económicas. Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:



##### **AULA 15**

<b>Hora</b>	<b>Título del Trabajo</b>
18:45	<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MR. CLEAN: EMPRESA DE SERVICIOS VARIOS PARA EL HOGAR QUE OPERA A TRAVÉS DE APLICACIÓN MÓVIL”</b> Alumno: Andrada Hillen, María Florencia Tutor: García, Javier Antonio

# VI MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Exposición del presente trabajo el día Jueves 14 de Noviembre de 2019 a horas 15:00 en aula 13.

Exposición de Poster del día Lunes 11 de Noviembre de 2019 al Viernes 15 de noviembre de 2019.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN**  
**PRÁCTICA PROFESIONAL- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“AUDITORIA DE GESTIÓN PARA MR. CLEAN: EMPRESA DE SERVICIOS VARIOS PARA EL HOGAR QUE OPERA A TRAVÉS DE APLICACIÓN MÓVIL”**

Autor: Andrada Hillen, Maria Florencia [mflorenciahillen@gmail.com](mailto:mflorenciahillen@gmail.com)  
Tutor: García, Javier Antonio [agarcia@face.unt.edu.ar](mailto:agarcia@face.unt.edu.ar)

---

**Resumen**

El propósito de este trabajo consiste en evaluar la gestión en Mr. Clean realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa. A lo largo del proyecto, se efectúa un diagnóstico general de la empresa; se confecciona una nueva estructura orgánica; se identifica y formaliza la misión, visión, y políticas de la organización; se diseñan manuales de funciones y procedimientos; y se elaboran un conjunto de Indicadores de Gestión para el área de Servicio.

**Problema**

La empresa presenta dificultades en la gestión de los procesos administrativos y operativos puesto que estos no están claramente definidos, hay duplicidad de funciones, el personal no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer y de qué forma debe realizar las tareas, y toda la estructura de la empresa depende básicamente del Gerente General quien realiza tareas tanto administrativas como operativas.

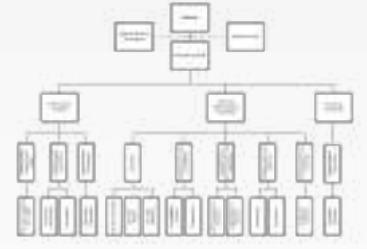
**Objetivos**

- Efectuar un diagnóstico general de la empresa.
- Relevar la estructura orgánica de la organización.
- Identificar y formalizar la misión, visión, y políticas.
- Corroborar la existencia de manuales de funciones y procedimientos.
- Evaluar la existencia de Indicadores de Gestión para el área de Servicios de la Organización.

**Metodología**

Enfoque mixto: diseño no experimental de corte transversal descriptivo y diseño de investigación-acción

**Nueva Estructura Organizacional**



---

**Análisis FODA**

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora emergente. Incorporar personal propio de fumigación. Asignar pedidos al Personal según cercanía de su vivienda con el domicilio del contratante. Lograr la fidelización del cliente. Ofrecer a los clientes precios accesibles y promociones para lograr una ventaja sobre la competencia de fumigación.</p>	<p>Continuación de una nueva estructura organizacional, manuales y políticas. Incorporación de nuevo personal en diversas áreas de la Organización. Contratación de Personal con medio de movilidad propio. Capacitar al personal.</p>
ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Aprovechar el amplio mercado para incorporar nuevos servicios como baby sister, lavado de auto a domicilio, jardinería. Apertura de Mr. Clean en demás provincias del NOA. Campañas publicitarias masivas para atraer a nuevos clientes. Aprovechar el nivel adquisitivo de compra del mercado para promocionar otros servicios de la empresa.</p>	<p>Implementar un Sistema de Gestión a medida. Capacitar al Personal de Lavandería en limpieza en seco. Mejorar las técnicas de mercadotecnia para alcanzar a todos los niveles del mercado. Reforzar la cultura organizacional formal.</p>

**Diagnóstico de la Organización**

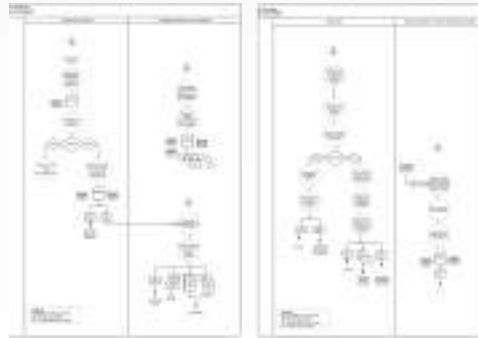
El Sistema Administrativo se presenta desequilibrado en los subsistemas que lo componen, pudiendo estar expuesto a un potencial proceso de entropía en el mediano o largo plazo si no se rediseñan los procesos y se implanta un nuevo paradigma a seguir. Se observa burocratización, reiteración sin valor añadido, desorden organizacional y de funciones y dificultades para establecer indicadores de gestión administrativa. El Sistema de Organización presenta debilidades tales como la ausencia de funciones claves, inconsistencias en la estructura funcional de determinadas áreas, ejecución de funciones incompatibles en una misma persona o sector, vulnerabilidad del principio de unidad de mando, entre otras. Sistema de Decisiones se verifica cierta desconfianza del delegador hacia los delegados, temor a la pérdida de poder, en otros. El Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativo se conforma de conjunto de circuitos y procedimientos que han sido concebidos de manera racional y que han sufrido variaciones, algunas de manera positiva, adaptándose, y otras no tanto.

---

**Sobre Mr. Clean:** tiene como actividad principal ofrecer una variedad de servicios para el hogar: limpieza general, lavandería, planchado y fumigación. La misma opera a través de una aplicación móvil.

**Conclusión:** Actualmente la Compañía se encuentra experimentando un mayor crecimiento, tiene planificado expandirse en demás provincias del NOA por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo más eficiente. Es importante que la Dirección y la Gerencia de la compañía patrocine la implementación de todas estas herramientas, para que sean conocidas y adoptadas por el Personal de cada área.

**Cursograma Servicio de Lavandería**



**Indicadores de Gestión de Servicio**

NOMBRE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	METODO DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEMA FICHA	META ANUAL	ESTADO	COMPARACIONES
<b>INDICADORES DE SERVICIO</b>									
Porcentaje de denegación de la auditoría móvil	Eficiencia	Este indicador muestra el porcentaje de denegación de la auditoría móvil	Número de veces denegadas en el período / Número total de denegaciones	Porcentaje	Semanal	80%	90%	Acordado	
Porcentaje de nuevos Clientes	Eficiencia	Este indicador muestra el porcentaje de nuevos Clientes que ingresan a la empresa	Número de nuevos Clientes en período / Número total de Clientes	Porcentaje	Anual	70%	82%	Acordado	
Porcentaje de pedidos de limpieza de ropa, fumigación y lavado de lavaplatos	Eficiencia	Este indicador muestra el porcentaje de pedidos de limpieza de ropa, Lavandería, Fumigación y Planchado que ingresaron por un pedido de servicio en particular / Número total de pedidos registrados	Número de pedidos de un servicio en particular / Número total de pedidos registrados	Porcentaje	Manual	78%	80%	Acordado	
Porcentaje de pedidos de limpieza de lavaplatos	Eficiencia	Este indicador muestra el porcentaje de pedidos de limpieza de lavaplatos que ingresaron por un pedido de servicio en particular / Número total de pedidos de un servicio en particular	Número de pedidos de un servicio en particular / Número total de pedidos de un servicio en particular	Porcentaje	Manual	85%	90%	Acordado	
Porcentaje de pedidos de limpieza de lavaplatos que NO se efectuaron	Eficiencia	Este indicador muestra el porcentaje de pedidos de limpieza de lavaplatos que NO se efectuaron	Número de pedidos de un servicio en particular que NO se efectuaron / Número total de pedidos de un servicio en particular	Porcentaje	Manual	0%	2%	Discrepante	
Porcentaje de servicios gestionados por aplicaciones móviles	Eficiencia	Este indicador muestra el porcentaje de servicios gestionados que se brindaron por aplicaciones móviles	Número de servicios gestionados por aplicaciones móviles / Número total de servicios gestionados	Porcentaje	Anual	0%	2%	Discrepante	

## **CERTIFICADO DE TRABAJO**

El que subscribe, Martín Nicolás Luna, Gerente General de la Empresa Mr. Clean. Y a petición verbal de la parte interesada.

### **CERTIFICA**

Que la Srita. Andrada Hillen María Florencia, identificada con DNI: 37655830, trabaja desde el 05 de octubre de 2018 hasta el presente en la Empresa, ubicada Juan Galo Lavalle 1251 – San Miguel de Tucumán.

Durante su permanencia en la Empresa, la Srita. Andrada Hillen María Florencia, se ha desempeñado con gran eficiencia en el cargo de Administrativa Contable.

Se extiende este documento para ser presentado en la materia “Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración” de la Universidad Nacional de Tucumán – Facultad de Ciencias Económicas.

San Miguel de Tucumán, 15 de noviembre de 2019

Atentamente;

.....

## COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El plan de trabajo propuesto por Florencia se cumplió en su totalidad, logrando vincular numerosas herramientas aprendidas a lo largo de la carrera, y no solamente focalizadas en la asignatura Contabilidad Gerencial.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó tiempo de trabajo y esfuerzo adicional en la confección de manuales de funciones, cursogramas e indicadores de gestión, ya que la organización bajo estudio no tenía desarrollados los mismos.

Como producto final, pudo identificar puntos de mejora (sustentados con hallazgos y evidencias) en su auditoría de gestión. Valoró la importancia de la auditoría en la gestión del cambio, competencia muy importante en el rol del Licenciado en Administración.

Florencia presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma previsto. Desarrolló un póster y participó como disertante en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

Se destaca el respeto, la gestión del tiempo y la proactividad con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una buena comunicación con su director y la aplicación de la pericia adquirida por la estudiante en sus experiencias laborales.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Florencia se valora como muy satisfactorio.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

<b>INDICE</b>	<b>pág.</b>
Resumen .....	26
Introducción.....	27
 <b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	
1. Planteamiento del Problema .....	27
1.1 Descripción del Problema.....	28
1.2 Preguntas de Investigación .....	28
1.3 Justificación de la Investigación.....	28
2. Objetivo de la Investigación .....	29
2.1 Objetivo General .....	29
2.2 Objetivo Específico .....	29
 <b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
1. Auditoría de Gestión .....	30
2. Modelos de Gestión .....	31
3. Cinco Fuerzas de Porter .....	31
4. Análisis FODA .....	32
5. Gestión por Procesos .....	32
6. Indicadores de Gestión .....	33
7. Manuales .....	33
7.1 Manual .....	33
7.2 Clasificación de los Manuales .....	33
8. Políticas .....	35
8.1 Tipo de Políticas .....	36
 <b>CAPITULO III: METODOLOGIA</b>	
1. Diseño de la Investigación .....	37
2. Técnicas de Investigación .....	37
 <b>CAPITULO IV: RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO</b>	
1. Relevamiento de la Organización .....	37
1.1 Descripción del trabajo realizado .....	37
1.2 Resultado del relevamiento .....	38
1.3 Hallazgos .....	41
1.4 Análisis FODA .....	46
1.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	48
2. Diagnóstico de la Organización .....	49
 <b>CAPITULO V: PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	
1. Nueva estructura organizacional .....	50
2. Identificación y formalización de la misión, visión y valores .....	52
3. Políticas de la Organización .....	53

4. Manuales de Funciones .....	57
5. Cursogramas .....	60
6. Manuales de Procedimiento .....	65
7. Indicadores de Gestión del área de Servicios .....	69
8. Código de Ética y Conducta .....	72

## **CAPITULO VI: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

1. Recomendaciones .....	80
2. Conclusión .....	80

### **APÉNDICE I**

#### **POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **INDICE**

1. Políticas de Cobranzas .....	81
2. Políticas de Pagos .....	82
3. Políticas de Administración del Personal .....	83
4. Políticas de Calidad .....	84
5. Políticas de Seguridad .....	85

### **APÉNDICE II**

#### **MANUALES DE FUNCIONES**

##### **INDICE**

1. Encargado del área de Limpieza del Hogar .....	86
2. Encargado del área de Planchado .....	86
3. Personal del área de Planchado .....	87
4. Encargado del área de Lavandería .....	87
5. Personal del área de Lavandería .....	88
6. Recolector del área de Lavandería .....	88
7. Gerencia Administrativa-Financiera .....	89
8. Encargado del área de Administración del Personal .....	89
9. Reclutamiento y Selección del Personal .....	90
10. Liquidación de Haberes .....	91
11. Encargado del área de Contaduría .....	91
12. Contabilidad Central .....	93
13. Facturación .....	93
14. Encargado del área de Tesorería .....	94
15. Auxiliar de Tesorería .....	95
16. Cobranzas .....	95
17. Cobrador .....	96
18. Pagos .....	96
19. Encargado del área de Compras .....	96

20. Auxiliar de Compras .....	97
21. Encargado del área de Almacén .....	98
22. Despacho de Artículos de Limpieza .....	98
23. Recepción de Artículos de Limpieza .....	98
24. Gerencia Comercial .....	99
25. Encargado del área de Marketing .....	100
26. Community Manager .....	101

## **APÉNDICE III**

### **CURSOGRAMAS**

#### **INDICE**

1. Compra de Artículos de Limpieza .....	102
2. Conformidad de la Factura del Proveedor .....	105
3. Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia en Precios....	106
4. Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia en Cantidad..	107
5. Servicio de Limpieza del Hogar .....	108
6. Servicio de Planchado .....	110
7. Servicio de Fumigación .....	112
8. Instrumentación de Pago .....	113
9. Pago a Proveedores con Efectivo .....	114
10. Pago a Proveedores con Cheque .....	115
11. Pago de Sueldos con Efectivo .....	116
12. Pago de Sueldos por Transferencia Bancaria .....	117
13. Recepción de Artículos de Limpieza .....	118
14. Despacho de Artículos de Limpieza .....	120
15. Reclutamiento y Selección del Personal .....	121
16. Liquidación de Haberes .....	124
17. Alta del Personal .....	126
18. Baja del Personal .....	127
19. Cierre Global de Caja Tesorería .....	128
20. Cierre y Rendición de Caja Chica .....	129
21. Facturación.....	130

## **APÉNDICE IV**

### **MANUALES DE PROCEDIMIENTO**

#### **INDICE**

1. Compra de Artículos de Limpieza .....	131
2. Conformidad de la Factura del Proveedor .....	133
3. Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia en Precios....	134
4. Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia en Cantidad..	135
5. Servicio de Limpieza del Hogar .....	136
6. Servicio de Planchado .....	137



7. Servicio de Fumigación .....	139
8. Instrumentación de Pago .....	140
9. Pago a Proveedores con Efectivo .....	141
10. Pago a Proveedores con Cheque .....	142
11. Pago de Sueldos con Efectivo .....	143
12. Pago de Sueldos por Transferencia Bancaria .....	144
13. Recepción de Artículos de Limpieza .....	145
14. Despacho de Artículos de Limpieza .....	147
15. Reclutamiento y Selección del Personal .....	148
16. Liquidación de Haberes .....	149
17. Alta del Personal .....	151
18. Baja del Personal .....	151
19. Cierre Global de Caja Tesorería .....	152
20. Cierre y Rendición de Caja Chica .....	153
21. Facturación .....	154
Bibliografía .....	155

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

### “Auditoría de Gestión para Mr. Clean: empresa de servicios varios para el hogar que opera a través de aplicación móvil”

Autor: Andrada Hillen Maria Florencia, [mflorenciahillen@gmail.com](mailto:mflorenciahillen@gmail.com)

Tutor: Lic. García Javier Antonio, [jagarcia@face.unt.edu.ar](mailto:jagarcia@face.unt.edu.ar)

#### RESUMEN

MR. CLEAN tiene como principal actividad ofrecer una variedad de servicios para el hogar: limpieza general, lavandería, planchado y fumigación. La misma opera a través de una aplicación móvil que permite a los usuarios contratar los servicios de manera simple, práctica y segura.

La auditoría de gestión permite visualizar a una organización en su conjunto, es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. El propósito de este trabajo consiste en evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

El trabajo se realizó en base a una metodología cualitativa con un diseño de investigación-acción. Se emplearon distintos métodos de recolección de datos: observación directa, entrevistas y acceso a fuentes de información.

Se evidencia dificultades en la gestión de los procesos administrativos y operativos puesto que estos no están claramente definidos; hay duplicidad de funciones; el personal no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer y de qué forma debe realizar las tareas; y toda la estructura de MR. CLEAN depende básicamente del Gerente General quien realiza tareas tanto administrativas como operativas.

A lo largo del proyecto, se efectúa un diagnóstico general de la empresa, a través de la elaboración de una matriz F.O.D.A. y un análisis de las cinco fuerzas de Porter; se confecciona una nueva estructura orgánica de la empresa; se identifica y formaliza la misión, visión, y políticas de la organización; se diseñan manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y proceso de la Organización; se elaboran un conjunto de Indicadores de Gestión, como parte de un Sistema de Control de Gestión genérico, poniendo especial énfasis en el área de Servicios; se confecciona el Código de Ética y Conducta de la Organización; y por último se efectúan conclusiones y recomendaciones.

Se espera dar a conocer a la máxima autoridad y a los responsables las falencias y las posibles soluciones enfocadas al mejoramiento de procesos que posteriormente contribuyan al buen manejo de los recursos institucionales con criterios de eficiencia, eficacia, economía y ética.

**Palabras clave:** Auditoría – Gestión – Procesos – Manuales – Indicadores de Gestión.

## **INTRODUCCIÓN**

Una auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Por sus características, la auditoría de gestión constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En un contexto como el actual, donde las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, con más desafíos y con una sociedad más preocupada por la actividad económica, la auditoría de gestión tiene ante sí un horizonte con unas amplias posibilidades de actuación.

A lo largo del proyecto, se efectúa un diagnóstico general de la empresa, a través de la elaboración de una matriz F.O.D.A. y un análisis de las cinco fuerzas de Porter; se confecciona una nueva estructura orgánica de la empresa; se identifica y formaliza la misión, visión, y políticas de la organización; se diseñan manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y proceso de la Organización; se elaboran un conjunto de Indicadores de Gestión, como parte de un Sistema de Control de Gestión genérico, poniendo especial énfasis en el área de Servicios; se confecciona el Código de Ética y Conducta de la Organización; y por último se efectúan conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa MR. CLEAN presenta dificultades en la gestión de los procesos administrativos y operativos puesto que estos no están claramente definidos, hay duplicidad de funciones y el personal no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer, el qué, cómo, cuándo, dónde, y de qué forma se deben hacer las cosas. Toda la estructura de MR. CLEAN depende básicamente del Gerente General quien realiza tareas tanto administrativas como operativas y en caso de ausencia o enfermedad no hay una persona que pueda suplirlo. Además, la empresa posee también un sinnúmero de información, proporcionada por el panel de control de la aplicación móvil, y desconoce que hacer con ella.

## 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se realizan las principales actividades en MR. CLEAN? ¿Cuáles son los mecanismos formales/herramientas que guían el accionar de las personas en la Organización? ¿Cómo se evalúa la gestión en el área de servicios?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

MR. CLEAN es una empresa que brinda servicios varios para el hogar: limpieza, lavandería, planchado y fumigación. La empresa opera solamente a través de una Aplicación móvil que permite a los usuarios contratar los servicios de manera simple, practica y segura.

Al contratar un servicio, y para garantizar la seguridad del contratante y la del personal de Mr. Clean, se le proporciona al cliente un código numérico que deberá ser validado por ambas partes antes que el personal de Mr. Clean ingrese al domicilio. Una vez que el código fue validado con éxito, el personal de Mr. Clean está en condiciones de ingresar al domicilio y prestar el servicio. Cabe aclarar que todo el personal de Mr. Clean posee certificado de buena conducta/antecedentes penales y referencias de trabajos anteriores, siendo esta una condición necesaria para trabajar en la empresa.

La limpieza del hogar, el planchado y la lavandería son servicios brindados por Mr. Clean mientras que para la fumigación la empresa recurrió a el *outsourcing* del servicio a través de una empresa especialista.

La limpieza del hogar, el planchado y la fumigación son realizados en el domicilio del contratante. En cambio, en el servicio de lavado, un repartidor recoge la ropa del domicilio del cliente lo lleva al centro de lavado de Mr. Clean y en menos de 24 (veinticuatro) horas las prendas son devueltas lavadas, planchadas, desinfectadas, dobladas y empaquetadas.

Al contratar el servicio de limpieza del hogar o el planchado de prendas el cliente cuenta con la opción de agregar, por un monto adicional mínimo, los materiales necesarios para la limpieza o el planchado. Estos materiales incluyen artículos de limpieza (lavandina, detergente, cera, lustra muebles, apresto, etc.) y maquinaria de limpieza (lustradoras, aspiradoras, plancha, etc.) de ser necesario.

Los pedidos ingresan a un panel de control y luego de ser visualizados se consulta la disponibilidad del Personal; una vez que el Personal ha confirmado su disponibilidad se procede a informar el domicilio al que debe dirigirse y el código de verificación para que pueda ser validado con el cliente.

Una vez terminado el servicio, un cobrador de Mr. Clean pasará, por el domicilio del contrante, efectuando el cobro del servicio. Por política de la empresa el personal del servicio de limpieza del hogar, planchado de prendas y fumigación no pueden efectuar cobros ni recibir dinero, las cobranzas solo son efectuadas por un cobrador de la empresa. En caso de ser un servicio de lavandería, las cobranzas son realizadas por el repartidor luego de devolver en el domicilio las prendas lavadas, planchadas, desinfectadas, dobladas y empaquetadas.

MR. CLEAN cuenta con 15 (quince) empleados distribuidos de la siguiente manera: 10 (diez) empleadas para el servicio de limpieza del hogar y planchado; 1 (uno) empleado cobrador; 1 (uno) empleado repartidor para el servicio de lavandería; 2

(dos) empleados que efectúan el lavado, planchado, desinfectado, doblado y empaquetado de las prendas; 1 (un) administrativo contable y el Gerente General. El reclutamiento y la selección del personal se realizan a través de bolsas de empleos y en anuncios de redes sociales.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y lo pedido por la gerencia, se hace necesario hacer: el diagnóstico de la organización, la elaboración del manual de funciones y procedimientos, perfil de los cargos, código de ética y conducta, diseñar las políticas de la empresa, indicadores y sub-indicadores pues de esta manera se podrá ser más eficiente y garantizará su permanencia en el mercado.

Por medio de este proyecto la empresa podrá enfocar sus esfuerzos en objetivos y actividades que representen la razón de ser de esta; tendrá una estructura organizacional flexible y adecuada, que le permitirá a la empresa determinar su filosofía, objetivos, las políticas, estrategias y tácticas, los recursos disponibles, grado de delegación de autoridad, agilidad en el proceso de decisión, normas o reglamentos, la identificación y clasificación de las actividades a ser realizadas.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la gestión en MR. CLEAN realizando una Auditoría con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, servir de apoyo para el logro de los objetivos propuestos y encontrar la solución oportuna a los problemas.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Efectuar un diagnóstico general de la empresa, a través de la elaboración de una matriz F.O.D.A. y un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, analizar el nivel de competencia y poder desarrollar una estrategia de negocio.
- Relevar la estructura orgánica de la empresa, con el fin de tener plasmada las líneas de mando y los flujos de información para crear una fuerte y sólida estructura organizacional.
- Identificar y formalizar la misión, visión, y políticas, que marquen un direccionamiento estratégico para trazar así los rumbos de acción de la empresa.
- Corroborar la existencia de manuales de funciones y procedimientos, en donde se describan de forma detallada las funciones y competencias de cada cargo y en donde se plasmen los procesos operativos de la organización.
- Evaluar la existencia de Indicadores de Gestión para el área de Servicios de la Organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 5. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 con el libro "La Auditoría Administrativa" la define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Y por último Franklin (2007) sostiene que la Auditoría Administrativa es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable de una empresa.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

## 6. MODELOS DE GESTIÓN

Según Cassini (2008) el término “modelo” proviene del concepto italiano de “modello”. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

## 7. CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael E. Porter (1979) nos presenta 5 fuerzas competitivas y asegura que la comprensión de estas fuerzas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

Sostiene que comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz y que, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

Amenaza de entrada: los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

El poder de los proveedores: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El poder de los compradores: los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Amenaza de los sustitutos: un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas.

Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

## 8. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre su que hacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de las empresas.

El análisis FODA es un instrumento que se utiliza para ligar el proceso de la selección de estrategias y conjuntar la investigación con la práctica, además permite obtener una perspectiva de la situación actual de la empresa.

Según Miloard M. et. (2004) “Las estrategias exitosas surgen de una situación compresiva y necesaria de auditoria que incluya los factores de plantación para una evaluación sistemática, tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades”

Fortalezas: son los recursos, características y capacidades especiales con las que cuenta una empresa, las cuales la hacen superior a la competencia. Debilidades: son aquellos factores que desfavorecen a la empresa frente a su competencia, es decir, los puntos débiles que deben mejorarse para convertirlos en factores a favor de la empresa.

Oportunidades: son todos aquellos factores y situaciones que resultan positivos y favorables, es decir, que se puedan explorar para el desarrollo de la empresa.

Amenazas: son factores que afectan a la empresa, los cuales no pueden ser controlables por ésta, como el entorno competitivo, natural y social

## 9. GESTIÓN POR PROCESOS

Según Chang (1996) un proceso es una serie de tareas que poseen un valor agregado, las cuales se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto, ya sea este producto resultante un bien tangible o un servicio. Los procesos pueden ir desde simples actividades que se realizan día a día como preparar una taza de café o hasta la fabricación de un automóvil.

Según Pérez (2010) un proceso es un conjunto ordenado de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente.

Según Bonilla, Kleeberg y Noriega (2010) proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.



## 10. INDICADORES DE GESTIÓN

Según Villagra Villanueva (2016) un indicador es una señal, signo, variable, medida o expresión cualitativa o cuantitativa que por su contenido, es portadora de significación o evidencia el grado, existencia, estado o tendencia de una situación, condición o fenómeno, en relación con una expectativa, objetivo o meta deseada. A pesar de que cada organización tiene la libertad de definir los indicadores, y partiendo del hecho que los indicadores se constituyen como un medio y no como un fin para la gestión, estos deben estar relacionados con dos elementos clave, un objetivo y una meta. Villagra (2016) en su libro “Indicadores de Gestión Un Enfoque Práctico” establece que un objetivo es un propósito definido sobre el cual deben enfocarse procesos, personas y recursos disponibles. Así mismo, una meta “es el valor numérico deseado en la escala de un indicador”. Los conceptos anteriormente expuestos en conjunto con la definición de indicador, se pueden relacionar aclarando que todo indicador debe tener una meta definida y sirve para medir el desempeño de los objetivos de la organización.

## 7. MANUALES

### 7.1 MANUAL

Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual: Según Duhalt Karus Miguel A., un manual es: Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Continolo G. define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

### 7.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

**a) Por su contenido.** La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

Manual de Historia del Organismo: Describe los inicios de la organización, la constitución, los esfuerzos, los problemas que tuvieron que atravesar, la forma de administrar hasta la actualidad, los factores que han influido para su crecimiento, los valores institucionales, en resumen toda la trayectoria. Este tipo de manuales

motivan a sus empleados a sentirse identificados con la organización y dar lo mejor de sí para su crecimiento.

**Manual de Organización:** Describe la estructura de la organización a través del detalle de los objetivos, organigrama funcional por área y general, perfiles de puestos, descripción de funciones, responsables de cada área. Es necesario que cada área o departamento tenga su propio manual de organización y se utiliza con mucha frecuencia como herramienta de inducción para el personal nuevo.

**Manual de Políticas:** Describe los lineamientos que el personal debe seguir para el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas áreas funcionales que participan en el desarrollo de la organización. Sirven como guía en el transcurso de las tareas asignadas para evitar consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma de proceder ante determinada situación.

**Manual de Procedimientos:** Describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, considerado como una guía de gran ayuda para el personal nuevo porque les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de sus funciones. El objetivo de un manual de procedimientos es evitar el desperdicio de tiempo señalando quién, cómo, cuándo y dónde es responsable de ciertas tareas.

**Manual de Políticas y Procedimientos:** Describen las actividades que debe seguir el personal en la realización de las funciones de una organización. Además incluye la descripción de los puestos de trabajo y áreas que intervienen, indicando su responsabilidad y participación, generalmente contienen información muy útil que aporta para el adecuado desarrollo de las actividades como ejemplos de los documentos, formularios, gráficos de los equipos o maquinarias que se utilizarán.

**Manual de Adiestramiento o Instructivo:** Describe los procesos y actividades a realizarse en un puesto de trabajo, pero en forma más detallada que un manual de procedimientos. El detalle minucioso se debe a que va dirigido especialmente a personas que saben poco del tema o casi nada. Por ejemplo, un instructivo de graduación para los estudiantes que egresan de su carrera universitaria, ellos no tienen conocimiento de los trámites y pasos que deben seguir para graduarse y en el instructivo se detallan todos esos aspectos, facilitando el trabajo al estudiante.

**Manuales Técnicos:** Describe cómo realizar las actividades operacionales de un área funcional. Los manuales técnicos se crean con la finalidad de ser la fuente de conocimiento para el personal de esa área y de información general para el personal que está relacionado con dicha área. Sirve como base para futuras modificaciones.

**b) Por la función específica.** Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

**Manual de Producción:** Describe las instrucciones para el adecuado desarrollo de las actividades de fabricación, control de calidad de la producción, distribución, empaque, etc. Proporcionando al personal de producción el conocimiento

necesario para evitar errores pues es el área operativa más importante de la organización que genera los ingresos que tiene.

**Manual de Compras:** Describe las pautas a considerarse en el proceso de compras y servir de guía ante cualquier inconveniente que se presente en las actividades como cotización, documentación, adquisición, ingreso de mercadería, etc.

**Manual de Ventas:** Da al personal del área de ventas las pautas para desarrollar un buen trabajo, describe aspectos importantes como porcentajes de comisión, beneficios, metas de ventas mensuales y anuales.

**Manual de Finanzas:** Establece las responsabilidades a cada empleado sobre la protección de la información financiera que generan así como su traslado a los demás departamentos, la preparación de presupuestos que es una actividad de mucho cuidado, el manejo y distribución de dinero a las demás áreas.

**Manual de Contabilidad:** Es de vital importancia porque el área de contabilidad es quien genera la información financiera que será presentada a terceras personas para su uso, según el caso.

**Manual de Crédito y Cobranzas:** Un manual que establezca la forma de cobro, la custodia de los valores cobrados, políticas para otorgar créditos, documentos válidos, personal encargado, responsabilidades para cada puesto de trabajo, podrá disminuir errores departamentales y lograr una mayor eficiencia en la utilización de recursos.

**Manual de Personal:** Son manuales que tienen relación a todos los aspectos que conciernen al personal dentro de toda la organización como políticas internas, perfil para selección de personal, reclutamiento a personal nuevo, capacitaciones internas y externas, ascensos, sueldos, comisiones, beneficios, uso de servicios, permisos, vacaciones, faltas.

## **8. POLÍTICAS**

Una política es, según ÁLVAREZ Torres Martín G :

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Las políticas son las pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guías a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez.

Gracias a la política aumenta las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independientes situaciones parecidas.

## 8.1 TIPOS DE POLÍTICAS:

Las políticas aparecen en dos formas: explícitas (expresas) y tácitas:

**Políticas expresas.** Son formulaciones explícitas u orales que proporcionan los encargados de tomar decisiones, información que le ayuda a escoger entre alternativas y opciones.

**Políticas implícitas:** Estas difieren de las expresas sólo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de decisiones. Las políticas pueden ser implícitas simplemente porque nadie se ha tomado la molestia para formularlas

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos.

Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:

Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos, y Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.), los beneficios.

Una vez implantadas las políticas es necesario vigilar que haya congruencia entre lo que dicen y los que la gente hace. Por ello, es importante revisarlas continuamente, tomando en cuenta la opinión y sentimiento de los usuarios, sin perder de vista el propósito por el cual fueron creadas.

Generalmente las políticas dentro de una organización, simplemente son impuestas, ocasionando molestias innecesarias en la gente involucrada. De allí, que si se desea que las políticas se respeten cabalmente, es muy importante tomar en cuenta a la gente, antes, durante y después de emitirlas.

Mientras las políticas limitan la discreción y si coartan y dirigen la decisión, los procedimientos y reglas casi eliminan la decisión y en algunas ocasiones lo hacen.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo se realizó en base a una metodología cualitativa con un diseño de investigación-acción.

#### **2. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas utilizadas en el presente proyecto serán: observación indirecta, acceso a redes de información y entrevistas.

Observación directa: Consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Acceso a redes de información: Se tendrá acceso a las redes, entre otras, intranet, extranet o query, detectando información operativa o normativa de clientes, proveedores y empleados.

Entrevista: Se realizarán entrevistas al Gerente General, el Administrativo Contable, el Cobrador, el Repartidor del servicio de lavado, el Personal de Lavandería y el Personal de Limpieza del Hogar y Planchado con el fin de conocer sus funciones y las tareas que realizan.

## **CAPITULO IV**

### **RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1. RELEVAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO**

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en esta etapa en MR. CLEAN, tuvieron por objetivo conocer el Sistema Administrativo vigente a través del relevamiento de la estructura funcional, procesos y procedimientos administrativos contables, el Sistema de Control Interno y la tecnología empleada al momento del Relevamiento, procurando:

- Relevar y evaluar la estructura de la organización.
- Definir las funciones de las personas que se desempeñan en la compañía.
- Identificar los niveles de autorización, operación y control.
- Identificar procesos claves, riesgos y oportunidades.
- Relevar los procesos y sistemas administrativos y operativos vigentes.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.

- Identificar observaciones y debilidades al Sistema Administrativo y al Sistema de control Interno.

A partir de este relevamiento, alcanzar el conocimiento acerca del estado del Sistema Administrativo con el que gestiona la empresa, tratando de tomar una impresión del mismo a través de la evaluación de los subsistemas que lo conforman.

Para lograr los objetivos mencionados, se utilizó la siguiente metodología:

- a) Entrevistas: Se realizaron 6 (seis) entrevistas a partir de preguntas preestablecidas, con las siguientes personas:  
Gerente General: Martin Nicolás Luna  
Administrativa Contable: Lara Lopez Fandos  
Cobrador: Hector Hugo Luna  
Repartidor: Alejandro Fernandez  
Personal de lavandería: Raquel Pereyra  
Personal de limpieza del hogar y planchado: Karina Ganzis
- b) Descripción de la estructura y de los procesos claves: De la información obtenida del relevamiento se pudo establecer la estructura funcional vigente, las funciones que desempeñan las personas, identificar y describir los principales procesos operativos, tomar una impresión acerca del sistema de decisiones y del sistema de información.
- c) Documentación de evidencias: Se obtuvo copia de la documentación utilizada en los procesos administrativos y operativos que se efectúan en la Compañía.

Es importante precisar que en esta etapa no se ha practicado ningún tipo de pruebas de cumplimiento para validar la información suministrada por el personal entrevistado, y consecuentemente, estas conclusiones se basan en los comentarios vertidos por el mismo.

Se destaca la atención y disposición puesta de manifiesto por todo el personal entrevistado, por lo que se agradece su especial colaboración.

## **1.2 RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO**

### **1.2.1 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMA DE DECISIONES**

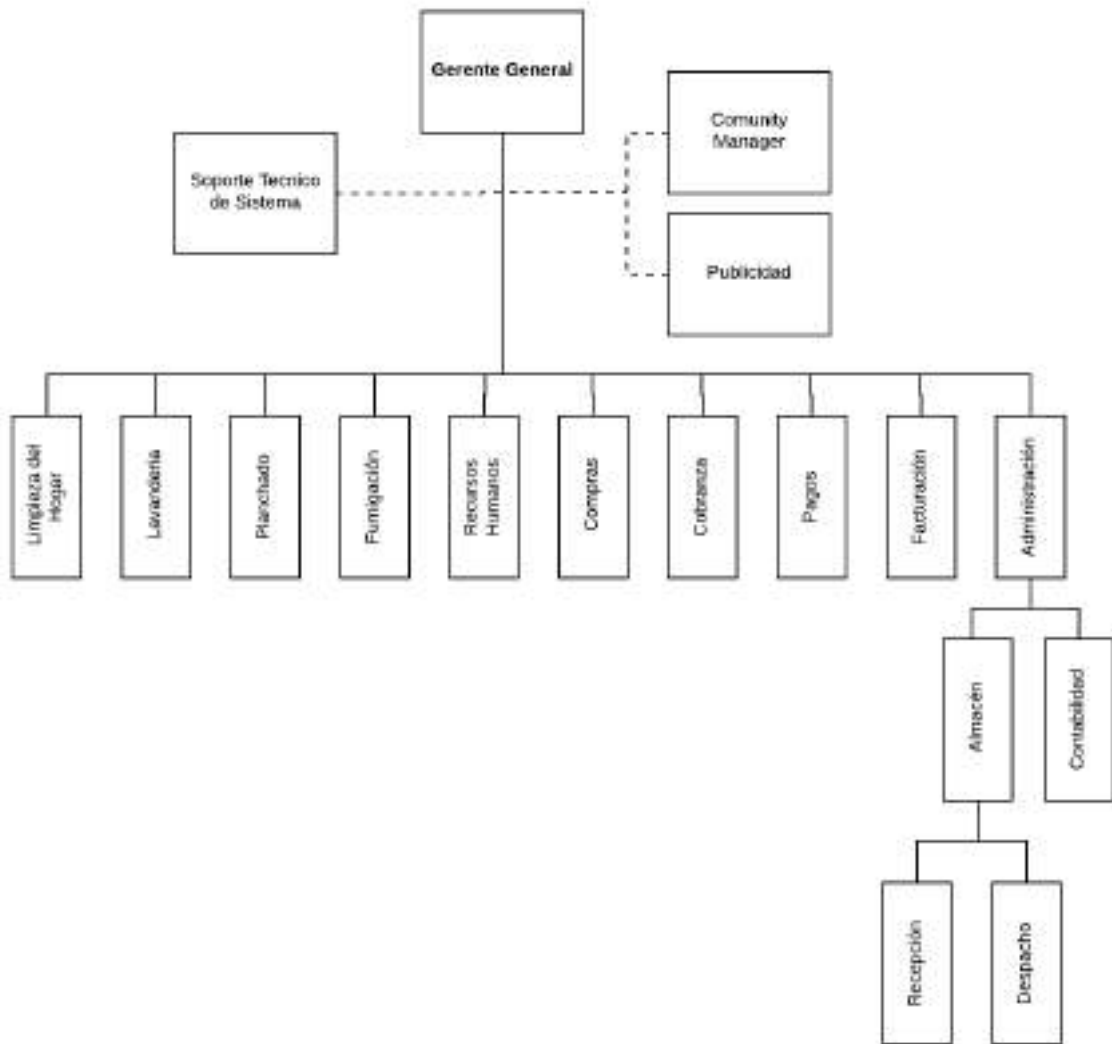
- a) Estructura funcional

El Sistema de Organización de MR. CLEAN tiene como principal responsable a el Gerente General de la Empresa, quien tienen a su cargo la administración general del negocio. Todas las áreas dependen básicamente de él, a excepción del Almacén y la Contabilidad que están a cargo del Administrativo Contable.

Se identifican relaciones de staff con la empresa desarrolladora de la aplicación móvil, un community manager y una empresa de publicidad.

Se exponen a continuación el organigrama general vigente al momento del relevamiento, y facilitados por el personal de la empresa:

## Organigrama General:



### b) Principales funciones que desarrolla el personal entrevistado:

#### Gerente General:

- Visualiza los pedidos y corrobora la disponibilidad del personal.
- Comunica la confirmación del pedido al contratante.
- Elabora diariamente el itinerario de los cobradores y del repartidor en caso de servicio de lavandería.
- Se comunica con la empresa (*outsourcing*) de fumigación en caso de haber un pedido de este servicio.
- Recibe el dinero que entrega el cobrador y el repartidor y lo atesora.
- Efectúa las compras de maquinaria, materiales y artículos de limpieza.
- Coloca los anuncios de empleo en los portales y/o redes sociales.
- Realiza el reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Efectúa las liquidaciones de los sueldos del personal.
- Supervisa las tareas del administrativo contable.

- Paga a los Proveedores.
- Interactúa con el Soporte Técnico de la Aplicación Móvil, el Community Manager y la empresa de publicidad.

#### Administrativo Contable:

- Realiza las registraciones contables.
- Asesora al Gerente General en cuestiones impositivas.
- Administra y custodia el stock del depósito de maquinaria y artículos de limpieza.
- Informa al Gerente General el momento oportuno para efectuar la compra de Materiales y Artículos de Limpieza.
- Recibe los pedidos de materiales y artículos de limpieza, efectuados por el Personal.
- Cotiza y comunica al Gerente General la mejor cotización para que este efectúe la compra de maquinarias, materiales y artículos de limpieza.
- Cotiza y efectúa las compras varias para la oficina.
- Busca y evalúa nuevos proveedores, maquinaria y artículos de limpieza.

#### Cobrador:

- Retira de la empresa el itinerario de cobranza para el día y las efectúa.
- Al final del día efectúa la rendición del dinero cobrado al Gerente General.
- En casos de limpieza del hogar con el adicional de materiales de limpieza trasladada al personal, junto con el canasto de artículos de limpieza, hacia el domicilio del contratante.

#### Repartidor:

- Retira de la empresa el itinerario de retiro de prendas para el día.
- Efectúa, en el mismo momento del retiro de las prendas, la cobranza del servicio.
- Al final del día, efectúa la rendición del dinero cobrado al Gerente General.
- Entrega las prendas en el centro de lavado de la empresa.
- Devuelve las prendas lavadas y empaquetadas en el mismo domicilio de retiro.

#### Personal de lavandería:

- Recibe las prendas en el centro de lavado.
- Efectúa el lavado, secado y empaquetado de las prendas.
- Informa al repartidor cuando las prendas están listas para ser entregadas.

#### Personal de limpieza del Hogar y planchado:

- Confirma su disponibilidad y recibe el domicilio del servicio; se dirige al mismo y efectúa la limpieza del hogar o el planchado de prendas.



## **1.2.2 SISTEMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

### **1.2.2.1 Procesos y circuitos relevados**

A lo largo del desarrollo de entrevistas al personal de MR. CLEAN se identificaron y relevaron procesos claves que hacen al funcionamiento de la organización, siendo estos necesarios en la generación de valor a los productos y a la vinculación con clientes y proveedores. Así mismo se tuvieron en cuenta las actividades que conforman dichos procesos.

Los procesos relevados y validados con los distintos responsables de MR. CLEAN son:

#### 1. Compras

1.1 Compra de artículos de limpieza

1.2 Compras varias de oficina

1.3 Conformidad de la factura del proveedor de Artículos de Limpieza

#### 2. Inventarios

2.1 Recepción en Depósito de Artículos y Materiales de Limpieza

2.2 Entrega de Artículos y Materiales de Limpieza al Personal

#### 3. Servicio

3.1 Servicio de Limpieza del Hogar

3.2 Servicio de Planchado de prendas

3.3 Servicio de Lavandería

3.4 Servicio de Fumigación

#### 4. Pagos

4.1 Pago a proveedores de Artículos de Limpieza

4.2 Pago de Sueldos

#### 5. Cobranzas

5.1 Cobranzas de servicios

#### 6. Administración del Personal

6.1 Selección del Personal

6.2 Liquidación de Sueldos

## **1.3 HALLAZGOS**

Se exponen a continuación los hallazgos del relevamiento realizado. Las mismas se clasifican en:

- Hallazgos del Sistema de Organización
- Hallazgos del Sistema de Decisiones
- Hallazgos del Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos
- Hallazgos del Sistema de Información
- Hallazgos del Sistema de Comunicaciones

### **1.3.1 HALLAZGOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Generales:**

##### **Falta de coincidencia de la estructura formal con la real**

De acuerdo al trabajo realizado, el organigrama relevado no coincide totalmente con el organigrama aportado por la administración de la empresa.

##### **Políticas organizacionales no formalizadas**

Las políticas comerciales y administrativas están definidas, se encuentran verbalmente comunicadas, y son en general conocidas por el personal de la empresa. Sin embargo, no se encuentran transcritas y documentadas formalmente, a las que se puede recurrir y sean un marco común de referencia.

##### **Inexistencia de Manuales de Funcionamiento**

El personal no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer, el qué, cómo, cuándo, dónde, y de qué forma se deben hacer las cosas; solo actúa bajo ordenes del Gerente General.

##### **Ausencia de la función de Auditoría Interna**

La empresa no cuenta con una función de auditoría interna estable y permanente, que trabaje a partir de un plan de auditoría, debidamente formalizado y aprobado por la alta dirección, elaborado a partir de la evaluación de los riesgos y las probabilidades de ocurrencia.

#### **Específicas:**

##### **Participación de mandos altos en tareas operativas**

El Gerente General realiza tareas de carácter operativas, restando tiempo a las funciones de dirección, coordinación, supervisión y control.

##### **Inadecuada cobertura de cargos claves**

La Compañía no cuenta dentro de su estructura con sectores específicos y definidos que resultan necesarios para un adecuado desenvolvimiento comercial y administrativo, tales como:

Contaduría (la función se desarrolla pero de manera diluida y desagregada, y con un alcance limitada)

Tesorería.

##### **Vulnerabilidad del principio de Unidad de Mando**

Algunos entrevistados mencionaron recibir órdenes de más de una persona, vulnerando este principio; lo que facilita la superposición de autoridad o presupone la subordinación a más de uno de ellos.

### **1.3.2 HALLAZGOS DEL SISTEMA DE DECISIONES:**

##### **Falta de formalización en la comunicación, en ciertos procesos operativos**

Existen numerosas comunicaciones que se dan en los procesos, que son de carácter verbal o telefónico, sin formalidad alguna, y que no quedan debidamente registradas o asentadas. Especialmente si se trata de operaciones que dan lugar a

autorizaciones, excepciones y/o requerimientos, como ser, Ordenes de Compras telefónicas o por mail a los Proveedores, devoluciones a proveedor sin previo aviso, entre otros.

### **1.3.3 HALLAZGOS DEL SISTEMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:**

#### **Generales:**

#### **Existencia de procesos operativos críticos con soporte en planillas de cálculo Excel**

Existen numerosos procesos de carácter críticos ejecutados y/o soportados en planillas Excel, facilitando la duplicidad de registración de datos, con la consecuente posibilidad de cometerse, un uso ineficaz del tiempo, debilitando el sistema de control interno y afectando la eficiencia y productividad administrativa.

#### **Inexistencia de un archivo de documentación**

La organización no cuenta con un Sistema de Archivo General para guarda y custodia de la documentación. Al personal de la administración se le suele traspapelar documentación y las oficinas están repletas de cajas que contienen documentación.

#### **Específicos por Procesos:**

#### **A. Circuito de Compras y Recepción de bienes**

##### **Falta de formalización de las Políticas de Compras**

No se ha podido verificar la existencia de un Manual de Políticas de Compras ni se ha obtenido evidencias de documentos aislados que contemplen las mismas. Se ha observado que existen pautas generales no formales de ejecución de las compras, las que por lo general se realizan a partir de los presupuestos de ventas y de producción, y de los niveles de productos en stock.

##### **Ausencia de documentación para los pedidos de Compras de artículos de limpieza**

No existe un documento que se utilice para la realización de los pedidos de compras de artículos de limpieza, que permita su seguimiento y control de cumplimiento.

##### **Inexistencia de un Sistema de Inventarios**

No existe un Sistema de Gestión, módulo inventarios, para definir un listado de artículos de limpieza a reponer en base a información de los stocks mínimos y críticos. Por lo general, los pedidos de artículos de limpieza se basan en verificaciones oculares realizadas en el almacén.

##### **Inoportuna generación de la Orden de Compra**

La confección y emisión de la Orden de Compra se realiza al final del proceso de compras cuando en realidad este documento sirve para controlar y conformar lo que el proveedor envía y factura. Al realizarse la Orden de Compra al final del proceso, la conformidad del precio de la Factura queda sujeto a la participación de quien acordara el mismo.

Por otro lado, la Orden de Compra bajo estas definiciones no es de utilidad para el seguimiento de pedidos en curso o incompletos.

#### **Inexistencia de documentación que testimonie el ingreso de bienes**

No se cuenta con formularios internos para la recepción de la bienes (tales como “Alta de Almacenes” o “Informe de Recepción”), utilizando indistintamente el Remito y/o la Factura del proveedor para realizar las altas respectivas, requiriendo de actividades de control adicionales en el proceso (ausencia del control por oposición).

#### **Informal proceso de compras para determinados bienes**

Para las compras de maquinarias, no existe un instrumento en el que se formalice el pedido interno de compra, que permita su evaluación y consecuente autorización. Así tampoco están formalizados los pedidos de cotización y cotejo de las ofertas de los proveedores, ni se emiten Órdenes de Compras, que faciliten los procesos posteriores de control de ingreso de bienes o cumplimiento de servicios y de conformidad de facturas de los proveedores.

#### **Inadecuado proceso de conformidad de la factura del proveedor**

Las facturas de los proveedores ingresan sin control respecto a cruzar la documentación con la Orden de Compra, Informe de Recepción y Remito del Proveedor.

### **B. Gestión de Depósitos de materiales y artículos de limpieza**

#### **Inadecuado e inoportuno registro de movimientos internos de artículos de limpieza**

Las transferencias para consumo desde el depósito al personal, que visita el domicilio del cliente, no se registran oportunamente.

### **C. Procesos de Ventas**

#### **Inexistencia de documentación respaldatoria de las ventas**

Los procesos de ventas del servicio no cuentan con documentos que permitan incoar los mismos y ser uniformes en el desarrollo de los procesos.

### **D. Procesos de Tesorería y Gestión financiera**

#### **Inexistencia de un Tesorero**

Es el Gerente General quien recibe, al final del día, el dinero de los cobradores y del repartidor.

#### **Debilidades en el procedimiento de Pago a Proveedores**

No se dispone de, o bien no se utiliza, un Listado de Vencimiento, donde se incluyan la totalidad de los compromisos de pago de la empresa, ordenados de distinta manera (por fecha, por proveedores, etc.). Esta limitación condiciona la eficiencia de los procesos de pago y la adecuada planificación financiera de corto plazo. Asimismo, la decisión de pagos no se encuentra formalizada de manera objetiva. La información de cuánto y cómo pagar a proveedores es comunicada a partir de autorizaciones verbales por el Gerente General.

### **Inadecuado procesos de Caja Chica**

Los procesos de rendición y reposición de caja chica no están formalizados ni se sustentan en formularios preestablecidos.

## **E. Procesos de Administración del Personal**

### **Ausencia de Código de Ética y Conducta institucional**

No se ha obtenido evidencia de la existencia de un Código de Ética y Conducta que establezca claramente responsabilidades, compromisos, modos de actuar ante determinadas circunstancias, etc.

Tampoco se ha tomado conocimiento de la existencia de Cartas de Confidencialidad a suscribir por las personas que se incorporan a la organización.

### **Inexistencia de controles en las liquidaciones del personal**

Una vez realizada la liquidación mensual, se emiten los recibos de sueldos y se los entrega para efectivizar el pago, sin previo control de la liquidación realizada.

## **1.3.4 HALLAZGOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN:**

### **Inexistencia de un Sistema de Información**

La empresa carece de un Sistema de Información y posee en un sinfín de planillas de cálculo Excel. Este soporta la información primaria para la ejecución de las operaciones ordinarias de la compañía y la información para la toma de decisiones de mandos altos. Durante el relevamiento el Gerente puso en manifiesto que la organización está trabajando junto con una empresa, desarrolladora de software, en la creación de un Sistema de Información a medida.

## **1.3.5 HALLAZGOS DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES:**

### **Inadecuada forma de comunicación en procesos operativos**

Existen numerosas comunicaciones que se dan en los procesos, que son mediante un llamado telefónico o el envío de un e-mail, sin formalidad alguna, y que no quedan debidamente registradas o asentadas. Por Ejemplo: autorizaciones de compras o de contratación de servicios de forma verbal o devoluciones al proveedor sin previo aviso.

## 1.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

### MATRIZ FODA

Permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

### ANÁLISIS EXTERNO - OPORTUNIDADES:

Actualmente desarrollo de aplicaciones móviles es el mayor mercado del sector de la tecnología, con números tan magnos como 8,8 millones de aplicaciones móviles desarrolladas y presentes en App Store y 7,8 millones de aplicaciones móviles desarrolladas y presentes en Google Play. Según estudios estadísticos, el número de descargas de aplicaciones móviles en el año 2019 ha llegado a la cifra de 280 mil millones. Esta es, sin duda, la principal oportunidad de MR. CLEAN.

También en el análisis se detectaron otras oportunidades:

- Inexistencia de competencia para el servicio de limpieza del hogar y planchado en la provincia de Tucumán y demás provincias del NOA.
- Competencia débil en el área de delivery de lavandería en la provincia de Tucumán y demás provincias del NOA.
- Probable incorporación de nuevos servicios que permitirá ampliar el número de clientes (baby sister, lavado de auto a domicilio, jardinería, etc.)
- Posibilidad de apertura de sucursales de Mr. Clean en demás provincias del NOA.

### ANÁLISIS EXTERNO - AMENAZAS:

Se indentifican amenazas en el entorno que podrían atentar contra la permanencia de la organización:

- Estancamiento del mercado.
- Caída del servidor de la aplicación móvil.
- Conflictos gremiales, a nivel transporte, que dificultan el traslado del Personal.
- Competidores fuertes y con estructura de costos menor en el área de Fumigación.

## ANÁLISIS INTERNO - FORTALEZAS:

Se indentifican fortalezas con respecto a sus competidores que se resumen en la siguiente lista:

- Servicio nuevo, innovador y personalizado.
- Calidad en el trato al usuario.
- Personal con alto grado de compromiso con la empresa y el contratante.
- Capacidad para incorporar nuevos servicios.
- Personal ubicado en distintas áreas de la provincia para facilitar el tiempo de traslado.
- Servicio al cliente (post-venta) a cargo de la empresa en caso de insatisfacción.
- Recurso Humano joven.

## ANÁLISIS INTERNO - DEBILIDADES:

Las debilidades identificadas con respecto a sus competidores se resumen en:

- Estructura organizacional débil.
- Inexistencia de un Sistema de Gestión.
- Falta de personal en el área administrativa.
- Inexistencia de manuales funciones.
- Ausencia de políticas de la empresa.
- Poca capacitación al personal.

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	<p>Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora emergente. Incorporar personal propio de fumigación. Asignar pedidos al Personal según cercanía de su vivienda con el domicilio del contratante. Lograr la fidelización del cliente. Ofrecer a los clientes precios accesibles y promociones para lograr una ventaja sobre la competencia de fumigación.</p>	<p>Contrucción de una nueva estructura organizacional, manuales y políticas. Incorporación de nuevo personal en diversas áreas de la Organización. Contratación de Personal con medio de movilidad propio. Capacitar al personal.</p>
	OPORTUNIDADES	<p>Aprovechar el amplio mercado para incorporar nuevos servicios como baby sister, lavado de auto a domicilio, jardinería. Apertura de Mr. Clean en demás provincias del NOA. Campañas publicitarias masivas para atraer a nuevos clientes. Aprovechar el nivel adquisitivo de compra del mercado para promocionar otros servicios de la empresa.</p>	<p>Implementar un Sistema de Gestión a medida. Capacitar al Personal de lavandería en limpieza en seco. Mejorar las técnicas de mercadotecnia para alcanzar a todos los niveles del mercado. Reformar la cultura organizacional formal.</p>

## 1.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En cualquier industria, las organizaciones se ven afectadas de manera directa por cinco fuerzas competitivas: competidores (rivalidad), proveedores, nuevos participantes (barreras de entrada), consumidores y sustitutos.



Luego del relevamiento efectuado en la Mr. Clean se pueden efectuar las siguientes conclusiones:

El **poder de negociación de los proveedores**, que están definidos por aquellos terceros que nos prestan sus servicios para la entrega de la propuesta de valor a nuestros clientes, tiene una incidencia baja. El personal está al corriente de que las remuneraciones que la empresa ofrece son las acorde a las regulaciones de la AFIP para empleadores de casas particulares.

En cuanto a los proveedores de artículos de limpieza, maquinaria y materiales tienen un poder de negociación bajo puesto que el número de proveedores, que pueden vender a Mr. Clean los artículos, maquinarias y materiales, es alto.

El **poder de negociación de los clientes** está dado por la contratación de los servicios que se ofrece. Es catalogado con una gran incidencia, ya que los consumidores poseen mucha información sobre los servicios prestados. Generalmente comparan la cantidad de dinero que le podrían pagar a un personal contratado de manera independiente y la cantidad de dinero que debe abonar a la empresa al contratar el servicio. Este último monto razonablemente es superior pero el cliente está al tanto de los beneficios de contratar con la empresa: desvinculación en los referente a ropa de trabajo, organización de tareas, despidos, indemnización, etcétera.

Las **barreras de entrada** son medianamente altas ya que se requiere de conocimientos y tecnologías avanzadas, y una inversión medianamente alta de capital. Sin embargo, las regulaciones y requisitos legales no constituyen un obstáculo importante.

La **rivalidad**, en cuanto a los servicios de limpieza del hogar y planchado, es baja ya que no existe en la provincia una empresa competidora que brinde los mismos servicios para el hogar. La **rivalidad**, en cuando a los servicios de lavandería y fumigación, es medianamente alta ya que existen en la provincia diversas lavanderías y empresas de fumigación.



No existen **sustitutos** perfectos, ya que la alternativa sería no contratar servicio alguno y que las tareas sean realizadas por cada persona en su propia casa.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El Sistema Administrativo de MR CLEAN se presenta desequilibrado en los subsistemas que lo componen, pudiendo estar expuesto a un potencial proceso de entropía en el mediano o largo plazo si no se rediseñan los procesos y se implanta un nuevo paradigma a seguir. Se observan algunos aspectos de burocratización, reiteración sin valor añadido, desorden organizacional y de funciones y dificultades para establecer indicadores de gestión administrativa. El Sistema Administrativo cumple satisfactoriamente con los objetivos de Eficacia (lograr que las cosas se hagan) y Sustentabilidad (hacer las cosas que permitan la supervivencia) pero en una menor medida, alcanza los objetivos de Eficiencia (hacer las cosas bien) y Efectividad (hacer las cosas que correspondan).

El Sistema de Organización se presenta acorde al tipo de empresa y actividad, con una buena calificación en cuanto a la posibilidad de cumplir los objetivos de especializar, satisfacer y brindar desarrollo personal. En una gran menor medida lo hace con los objetivos de crear espíritu de equipo de trabajo y definir inequívocamente deberes, responsabilidades, facultades y atribuciones. Este Sistema presenta ciertas debilidades que requieren ser revisadas tales como la ausencia de funciones claves, inconsistencias en la estructura funcional de determinadas áreas, ejecución de funciones incompatibles en una misma persona o sector, vulnerabilidad del principio de unidad de mando, entre otras.

En cuanto a su Sistema de Decisiones, no se logra establecer un esquema de autorizaciones que hagan más eficiente el funcionamiento del Sistema Administrativo. En algunos casos, se verifica cierta desconfianza del delegador hacia los delegados, temor a la pérdida de poder; en otros la falta de experiencia o competencias de los delegados, el carácter crítico de las decisiones o la falta de tiempo para explicar la tarea a realizar.

El Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativo se conforma de conjunto de circuitos y procedimientos que han sido concebidos de manera racional y que han sufrido variaciones, algunas de manera positiva, adaptándose, y otras no tanto (la mayoría). Tal vez, este es uno de los subsistemas del Sistema Administrativo en el que habrá que hacer un mayor esfuerzo para elevar la eficiencia del Sistema. Las principales causas de este cuadro de situación son la existencia de procesos operativos críticos soportados en planilla de cálculos Excel, produciendo brechas de tiempo entre el hecho económico y su registro con la consecuente necesidad de ampliar las actividades de control; la falta de aplicaciones para los procesos productivos; ausencia de instrumentos y/o documentos claves en procesos relevantes, inadecuados procesos en el movimiento de los inventarios.

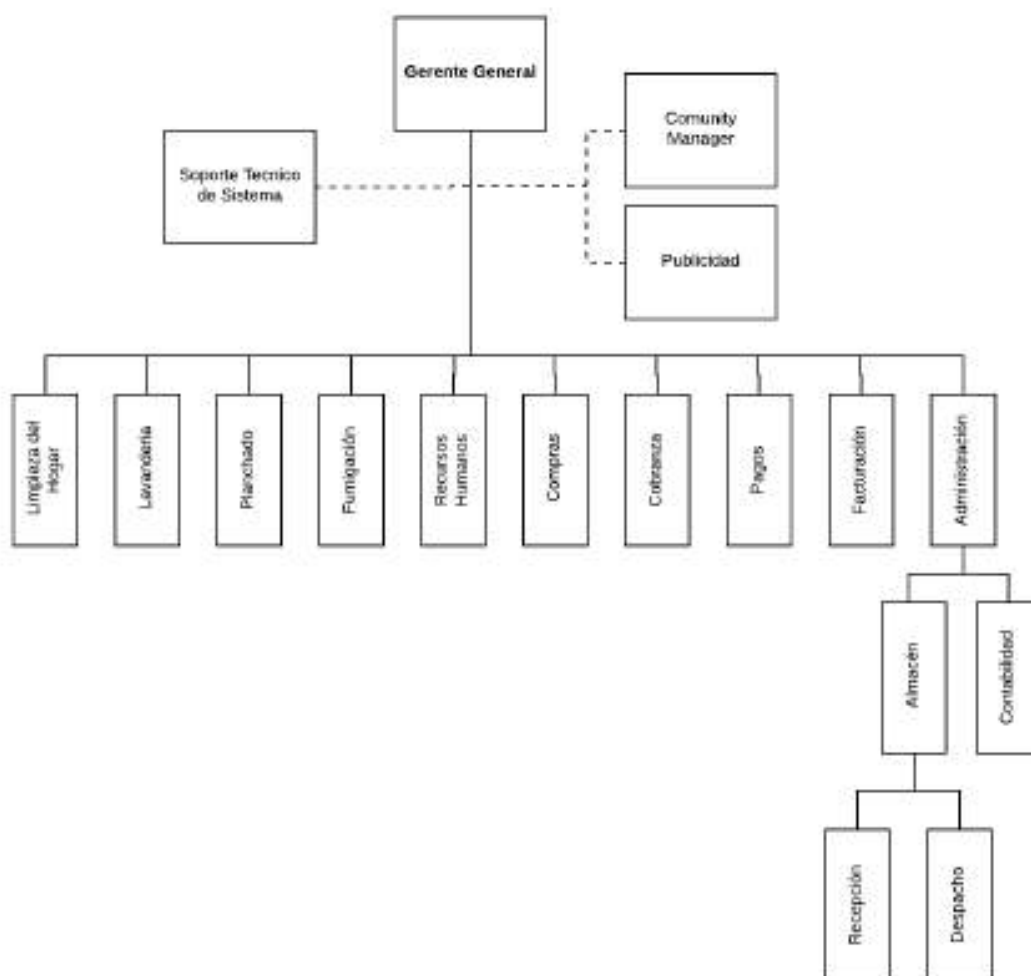
Por lo antes mencionado, resulta aconsejable establecer un programa de mejoras sobre el Sistema Administrativo, desde la formalización de políticas hasta la revisión de cada uno de los subsistemas que lo conforman. Asimismo, resulta recomendable revisar concomitantemente el Sistema de Control Interno, procurando que el mismo alcance una seguridad razonable, de acuerdo a la realidad de las operaciones de la organización.

## CAPITULO V

### PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

#### 1. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se expone a continuación el organigrama general, vigente al momento del relevamiento, y facilitado por el Gerente General de la empresa:



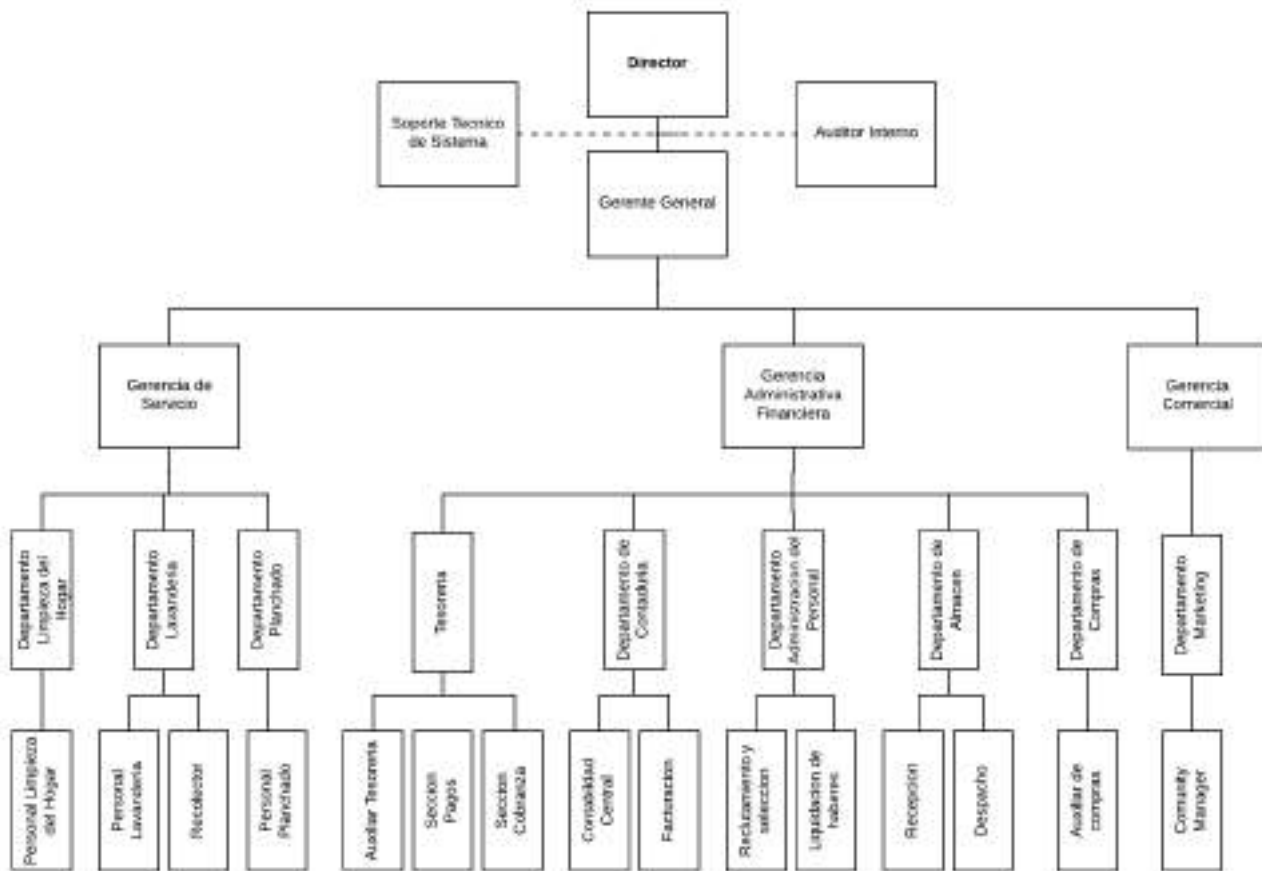
Del organigrama relevado, se puede observar que toda la estructura depende del Gerente General a excepción del área de almacén y la contabilidad que dependen del Administrativo Contable. Se observa participación de mandos altos en tareas operativas, una inadecuada cobertura de cargos claves y vulnerabilidad del principio de Unidad de Mando. El Gerente General realiza tareas de carácter operativas, restando tiempo a las funciones de dirección, coordinación, supervisión y control. La Compañía no cuenta dentro de su estructura con sectores específicos y definidos que resultan necesarios para un adecuado desenvolvimiento comercial y administrativo, tales como Contaduría y Tesorería. Algunos entrevistados

mencionaron recibir órdenes de más de una persona, lo que facilita la superposición de autoridad o presupone la subordinación a más de uno.

Se procede a diseñar un nuevo Organigrama General, luego se realizan revisiones y ajustes junto con el Gerente General y finalmente se firma en conformidad el nuevo organigrama. Este diseño permitirá establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la compañía; las principales áreas de la empresa quedarán perfectamente delimitadas y cubiertas, dando a conocer quién es el responsable de cada una de ellas y especificando cuáles son sus responsabilidades y tareas; y ayudará a gestionar el crecimiento y desarrollo de la empresa de forma más ordenada.

La creación de esta nueva estructura organizacional contempla la apertura de 4 (cuatro) Gerencias: General, Servicio, Administrativa-Financiera y Comercial; la incorporación en Staff de una Auditoría Interna; la creación de Departamentos para cada área; la incorporación de un Departamento de Tesorería y Contaduría; y la incorporación de un Departamento de Marketing el cual incluye al Community Manager como personal de línea de la empresa y no como staff.

Como este modelo de negocios opera a través de una aplicación móvil, el Gerente General (**en adelante, "Director"**) se rehúso a la creación de un Departamento de Ventas. Los pedidos ingresarán, luego de ser clasificados por el Gerente de Servicio, directamente al responsable de cada Departamento de Servicio para ser ejecutado.



## **2. IDENTIFICACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Durante el relevamiento se detecta la inexistencia de una misión y visión que definen la base de la organización y representan el por qué y para qué existe la misma. También se detecta la inexistencia de valores que constituyan las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas.

Luego del relevamiento, se citó al Director y se hizo entrega de un cuestionario con la finalidad de establecer consensos básicos vinculados con la compañía y su razón de ser. Dicho cuestionario poseía preguntas del tipo: ¿Quién es MR. CLEAN? ¿Qué busca MR. CLEAN? ¿Qué hace MR. CLEAN? ¿Cuál es la naturaleza de los servicios que ofrece? ¿Cuál es la imagen que desea para la empresa en el futuro? ¿En qué se diferencian de la competencia? ¿Cuál ve como la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa? ¿Cómo usa la tecnología, el capital, los procesos y los servicios para alcanzar sus metas? ¿Qué valores necesitan ser acentuados?. El llevar a cabo un proceso de reflexión de esta naturaleza facilita que el equipo directivo alcance una visión compartida de la empresa y el futuro, además de lograr un compromiso personal, una identificación con el proyecto y un sentimiento de autoría y pertenencia.

Una vez respondido el cuestionario, y con ayuda del Director, se procede a diseñar y formalizar la misión, la visión y los valores de la organización.

### **Visión**

Simplificar la vida de nuestros clientes.

### **Misión**

Ofrecer servicios innovadores, eficientes y confiables a precios accesibles.

### **Valores**

- Calidad: Mejora continua.
- Seguridad: Promover el trabajo seguro.
- Cortesía y respeto: La amabilidad como sello de interacción.
- Transparencia y honestidad: Principios que guían nuestra conducta en el acciona comercial y operativo.
- Responsabilidad Social: Con nuestros colaboradores, la comunidad y el medio ambiente.

### 3. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Durante el relevamiento se detecta que las políticas comerciales y administrativas están definidas, se encuentran verbalmente comunicadas, y son en general conocidas por el personal de la empresa. Sin embargo, no se encuentran transcritas y documentadas formalmente.

Se lleva a cabo la construcción y validación de políticas, que contemplen las normas y responsabilidades de cada área de la organización, siguiendo una serie de pasos: Paso I: Se diseña, desarrolla y transcribir la políticas de cada área de la Organización.

Paso II: Se realiza las revisiones y ajustes necesarios para su posterior aprobación por parte de los involucrados en el proceso.

Paso III: Se firma en conformidad, con los involucrados en cada proceso y el Director, las nuevas políticas.

Se diseñaron políticas de: Almacén, Compras, Cobranzas, Pagos, Administración del Personal, Servicio, Calidad y Seguridad.

A continuación se exponen las políticas de Almacén, Compras y Servicios. Las demás políticas diseñadas se encuentran en el **APÉNDICE I**, donde podrán ser visualizadas.

#### 3.1 POLÍTICAS DE ALMACÉN

##### **Definición 1: Clasificación de Almacén.**

La Gestión de Almacén de la organización se clasificará de la siguiente manera:

- Almacén de artículos de limpieza (lavandina, detergente, perfume para piso, guantes, jabón en polvo, etcétera.)
- Almacén de maquinaria de limpieza (lustradora, aspiradoras, hidrolavadoras, planchas, etcétera.)
- Almacén artículos de oficina (resmas, artículos de librería, etcétera.)

**Alcance:** Esta política incluirá a todos los Almacenes de la Organización.

##### **Definición 2: Proceso de Recepción de artículos de limpieza, maquinaria y materiales de limpieza.**

El proceso habitual de recepción deberá seguir el siguiente curso:

1. Recibir artículos de limpieza, maquinaria y materiales de limpieza
2. Generar el Informe de Recepción
3. Conformar la documentación

**Alcance:** Esta política incluirá a todos los procesos de Recepción de la Organización.

##### **Definición 3: Recepción de artículos de limpieza, maquinaria y materiales.**

3.1. Se debe efectuar un control de los artículos de limpieza, maquinaria y materiales recibidos versus la orden de compra y el remito del proveedor, antes de que el proveedor se retire de la empresa.

3.2. Se recibirá únicamente artículos de limpieza, maquinaria y materiales que estén contemplados en la correspondiente Orden de Compra.

**Alcance:** Esta política incluirá a todas las Recepciones de la Organización.

#### **Definición 4: Informe de recepción**

4.1 Se deberá generar y emitir el documento “Informe de Recepción” para todas las recepciones de artículos de limpieza, maquinaria y materiales que se realicen. Este debe contener datos verídicos de los artículos, maquinaria y materiales de limpieza recibidos.

4.2. El Informe de Recepción en primera instancia será completado de forma manual y luego, en una segunda instancia, cargado en el Sistema de Información.

**Alcance:** Esta definición alcanzará a todas las Recepciones de la Organización.

#### **Definición 5: Conformidad de la documentación**

El Personal del Departamento Compras es el responsable de conformar la documentación del proveedor y detectar inconsistencias si las hubiera.

**Alcance:** El proceso se aplicará a todas las Compras que se realicen en la Organización.

#### **Definición 6: Devolución de artículos de limpieza, maquinaria y materiales.**

6.1. En el caso de recibir artículos de limpieza, maquinaria y materiales que no estén contemplados en la Orden de Compra y/o la Empresa no haya solicitado, deberán ser devueltos al proveedor con la debida observación en el Remito.

6.2. El responsable de revisar la inconsistencia en la recepción (diferencia entre lo recibido y lo detallado en la Orden de Compra) y ordenar la devolución al proveedor es el Personal del Departamento de Compras.

6.3. En el caso de que la inconsistencia sea detectada una vez que los artículos de limpieza, maquinaria y materiales hayan sido ingresados a la Empresa (con el correspondiente Informe de Recepción), el Responsable del Departamento de Compras será quien emita la Orden de Devolución y el Remito por Devolución, y el Departamento de Contaduría la correspondiente Nota de Débito.

**Alcance:** Esta definición alcanzará a todas las Recepciones de la Organización.

## 3.2 POLÍTICAS DE COMPRAS

### Definición 1: Clasificación de Compras

La Gestión de Compras de la organización se clasificará de la siguiente manera:

- Compra de artículos de limpieza (lavandina, detergente, perfume para piso, guantes, jabón en polvo, etcétera)
- Compra de maquinaria de limpieza (lustradoras, aspiradoras, hidrolavadoras, planchas, etcétera)
- Compra de artículos de oficina (resmas, artículos de librería, etcétera)
- Contratación de Servicios

**Alcance:** Esta política incluirá a todas las Compras de la Organización.

### Definición 2: Centralización de la función compras

Las funciones de las compras para abastecer a la Compañía estarán a cargo del Departamento Compras.

**Alcance:** Esta política incluirá a todas las Compras de la Organización.

### Definición 3: Proceso de Compras

El proceso habitual de una compra deberá seguir el siguiente curso:

1. Pedido Interno de Compra
2. Solicitud de Cotización
3. Planilla Comparativa de Presupuestos
4. Orden de Compra
5. Conformidad de Factura del proveedor.

**Alcance:** Esta política incluirá a todas las Compras y Contratación de Servicios de la Organización. Excepto para compras de Artículos de Oficina.

### Definición 4: Pedido Interno de compra

Las necesidades de compra se determinarán en función de:

- Niveles de Stock
- Número de Servicios efectuados

Y se formalizarán con un Pedido Interno de Compras debidamente autorizado.

**Alcance:** Esta política incluirá a todas las compras de la Organización sean o no vinculadas al objeto de la misma, a excepción de las compras menores (compras por caja chica).

### **Definición 5: Solicitud de Cotización**

Se realizarán cotizaciones a los proveedores para determinar precios de referencia. Se deberá emplear cotizaciones con un mínimo de 3 (tres) proveedores.

**Alcance:** Esta definición alcanzará a todas las Compras de la Organización. A excepción de las compras de Artículos de Oficina.

### **Definición 6: Comparativa de Presupuestos**

Las Solicitudes de Cotización deberán generarse en tiempo y forma que garanticen la igualdad de condiciones al momento de ser comparadas.

En toda adjudicación debe quedar claramente expresada la correspondiente justificación de la respectiva decisión.

**Alcance:** Esta definición alcanzará a todas las Compras de la Organización. A excepción de las Compras de Artículos de Oficina.

### **Definición 7: Orden de Compra**

7.1. Toda gestión de compras se instrumentará a partir de una Orden de Compra emitida por el Encargado del área de Compras.

7.2. Contratación de Servicios: El Departamento Compras, deberá negociar los servicios a través de un contrato de aprovisionamiento de los mismos.

7.3. Niveles de autorización para Orden de Compra:

<b>Persona con facultades de autorizar</b>	<b>Montos</b>
Departamento Compras	Desde USD 1 a USD 500
Gerencia Sector Solicitante	Desde USD 2.000 a USD 10.000
Director	Desde USD 10.000 a más

**Alcance:** Esta política incluirá a todas las Compras de la Organización sean o no vinculadas al objeto de la misma, a excepción de las compras menores (compras por caja chica).

### **Definición 8: Devolución de Compra**

En caso de haber una devolución de una compra, el Responsable del Departamento de Compras será quien emita la Orden de Devolución y el Remito por Devolución, recibirá la Nota de Crédito del proveedor y la enviará al Departamento de Contaduría para que este proceda a generar y emitir la Nota de Débito.

**Alcance:** Esta política incluirá para todas las devoluciones de compras de la Organización.



## 3.2 POLÍTICAS DE SERVICIO

### **Definición 1: Servicio de Limpieza del Hogar y Planchado.**

El Personal que efectúe trabajos de limpieza del hogar y/o planchado en el domicilio del contratante no deberá realizar, bajo ninguna circunstancia y aunque el Cliente lo pida, las siguientes tareas:

Servicio de Limpieza del Hogar: cocinar, planchar o realizar lavados de algún tipo o naturaleza (prendas, ropa de cama, cortinas, etcétera).

Servicio de Planchado: cocinar, realizar la limpieza del hogar o realizar lavados de algún tipo o naturaleza (prendas, ropa de cama, cortinas, etcétera).

Cabe aclarar que el Personal no puede realizar estas actividades ya que la empresa ofrece también estos servicios.

**Alcance:** Esta política alcanzará a todo el Personal de limpieza del hogar y Planchado de la Organización.

### **Definición 2: Servicio post-venta.**

Se ofrecerá un servicio “post-venta”, totalmente a cargo de la empresa, en caso de que el cliente haya quedado insatisfecho con el servicio brindado.

**Alcance:** Esta política alcanzará a todos los servicios brindados por MR. CLEAN.

## 4. MANUAL DE FUNCIONES

Durante el relevamiento de detectó que el personal no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer, el qué, cómo, cuándo, dónde, y de qué forma se deben hacer las cosas; solo actúa bajo ordenes del Gerente General. Es por esto que se procedió a diseñar un manual de función para cada cargo de la nueva estructura funcional de la empresa (29 manuales de funciones en total).

A continuación se exponen los Manuales de Funciones de la Gerencia General, la Gerencia de Servicio y el Personal del área de Limpieza del Hogar.

Los demás manuales de funciones diseñados se encuentran en el **APÉNDICE II**, donde podrán ser visualizados.

## **4.1 MANUAL DE FUNCIÓN DE LA GERENCIA GENERAL**

### **Funciones:**

- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el Director y las leyes, las prácticas y procedimientos.
- Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Director y la Ley.
- Informar al Director las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
- Elevar para aprobación del Director los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.
- Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Mr. Clean ante los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma.
- Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía con conocimiento del Director.
- Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
- Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida.
- Analizar, según necesidades, y autorizar la incorporación de nuevo Personal.

### **Alcance de autoridad y control:**

El Gerente General depende directamente del Director.

Ejerce autoridad directa sobre las Gerencias de: Comercial, Administrativa - Financiera y de Servicio.

### **Relaciones inherentes al sector:**

Mantiene una estrecha comunicación con:

El Gerente de cada área de la Organización.

Selección del Personal

## **4.2 MANUAL DE FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE SERVICIOS**

### **Funciones:**

- Recepcionar diariamente los pedidos y analizarlos (limpieza del hogar, planchado y lavandería).
- Generar y emitir el Pedido de Servicio, de cada pedido que ingrese.

- Envíar los pedidos de cada servicio a Tesorería - Sección Cobranzas para que ésta gestione la cobranza del servicio.
- Enviar la confirmación del servicio al cliente.
- Buscar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia del servicio.
- Gestionar y supervisar al Personal a su cargo.
- Recepcionar y comunicar al encargado de Liquidación de Haberes las novedades del Personal de cada área.
- Controlar las horas extras de trabajo del personal y los contratos outsourcing.
- Analizar la solicitud de incorporación de nuevo Personal y, de ser necesario, remitirla a Selección del Personal.

#### **Alcance de autoridad y control:**

La Gerencia de Servicio depende directamente del Gerente General. Ejerce autoridad directa sobre los encargados de las áreas de: limpieza del hogar, planchado y lavandería.

#### **Relaciones inherentes al sector:**

Mantiene una estrecha comunicación con:

- Empresa outsourcing de fumigación
- Tesorería- Sección Cobranzas
- Liquidación de Haberes
- Selección del Personal

### **4.3 MANUAL DE FUNCIÓN DEL PERSONAL DE LIMPIEZA DEL HOGAR**

#### **Funciones:**

- Validar el código de verificación, con el cliente, antes de ingresar al domicilio.
- Mantener las áreas designadas en buenas condiciones higiénicas, sanitarias y de seguridad.
- Llevar un control del stock de los materiales que tiene en su poder, e informar al Encargado del área cuando estén próximos a agotarse.
- Velar por los materiales que tiene en su poder y hacer un uso correcto de los mismos, evitando desperdicios.
- Efectuar la limpieza del hogar en el domicilio del contratante, llevando a cabo las siguientes tareas:

#### **Habitaciones y Living**

- Estanterías, marcos de cuadros y muebles
- Ventanas, espejos y objetos de decoración
- Trapear los pisos
- Ordenar apariencia general de la habitación
- Encerado de piso parquet
- Hacer la cama
- Cambiar ropa de cama

### **En cocinas**

- Limpieza interior y/o exterior de hornallas, horno y heladera
- Limpieza interior y/o exterior de microondas
- Ventanas, estanterías, mesadas, molduras y zócalos
- Lavar platos sucios
- Fregar el área del fregadero
- Aspirar y trapear los pisos
- Sacar la basura

### **En baños**

- Limpieza de las paredes de la ducha y/o bañera
- Limpieza de los inodoros y bidet
- Ventanas, espejos, estanterías, molduras y zócalos
- Aspirar y trapear los pisos
- Sacar la basura

### **Alcance de autoridad y control:**

El Personal de Limpieza del Hogar depende directamente del Encargado del área de Limpieza del Hogar.

No ejerce autoridad directa sobre ningún Personal.

### **Relaciones inherentes al sector:**

No mantiene una estrecha comunicación con algún Personal inherente al sector.

## **5. CURSOGRAMAS**

Durante el relevamiento, se detectó la inexistencia de cursogramas que permitan visualizar de forma gráfica los procedimientos de la empresa y detectar con facilidad cualquier error, repetición o demora innecesaria.

Se diseñaron 24 (veinticuatro) cursogramas de procesos para Mr. Clean. Cuatro procesos de Compras, cuatro procesos de Servicio, cuatro procesos de Administración del Personal, cinco procesos de Pagos, un proceso de Cobranza, dos procesos de Almacén, tres procesos de Tesorería y un proceso de Contaduría.

Se crearon nuevos comprobantes y nuevos puntos de control.

Se siguió una serie de pasos para el diseño, la construcción y la validación de los cursogramas:

Paso I: Se diseña y desarrolla el cursograma correspondiente a cada proceso de la Organización.

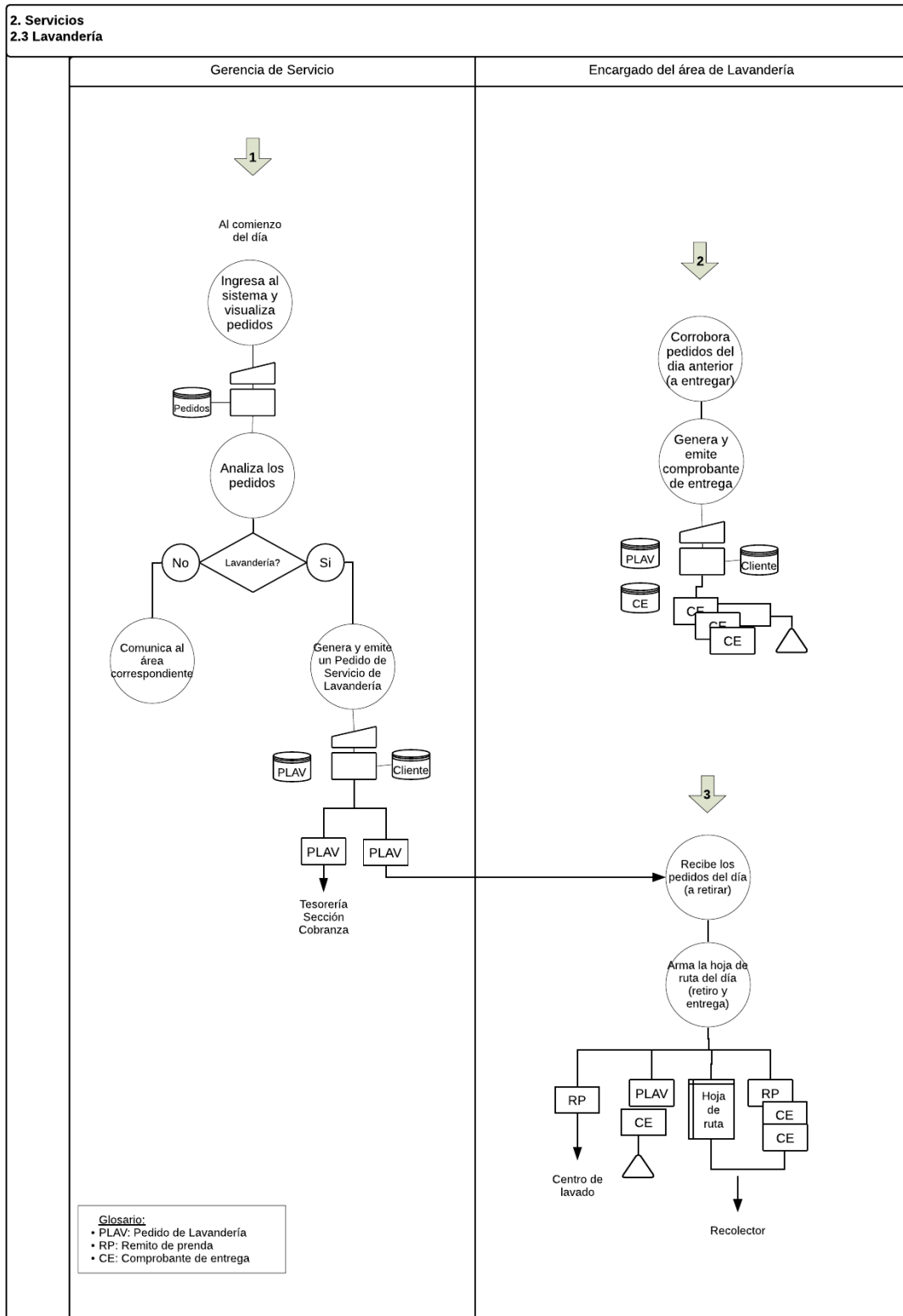
Paso II: Se realiza las revisiones y ajustes necesarios para su posterior aprobación por parte de los involucrados en el proceso.

Paso III: Se firma en conformidad, con los involucrados en cada proceso y el Director, los nuevos cursogramas.

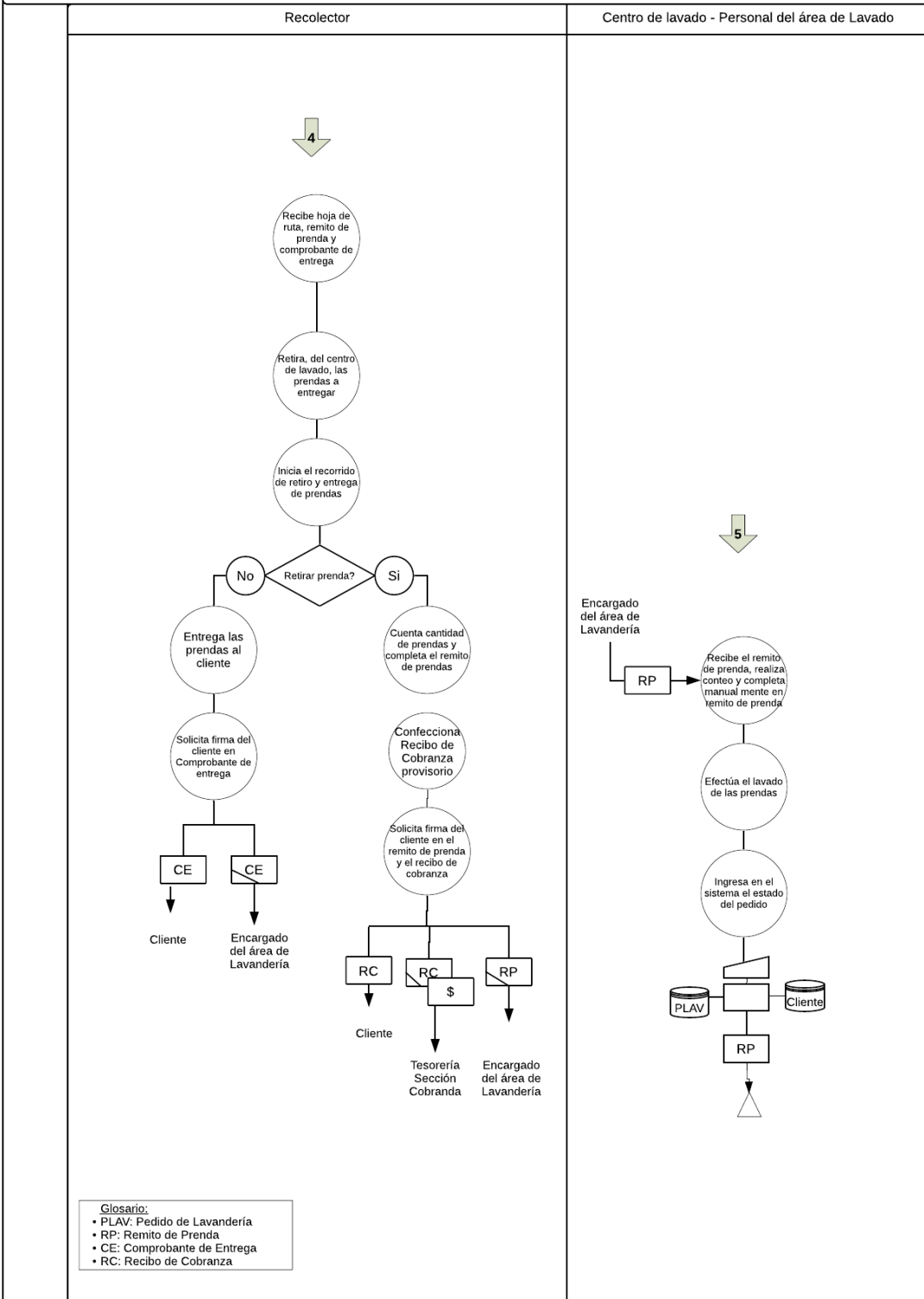
A continuación se exponen los procesos de: Servicio de lavandería, Cobranzas de Servicios en efectivo y Cierre de Caja Tesorería.

Los demás cursogramas diseñados se encuentran en el **APÉNDICE III**, donde podrán ser visualizados.

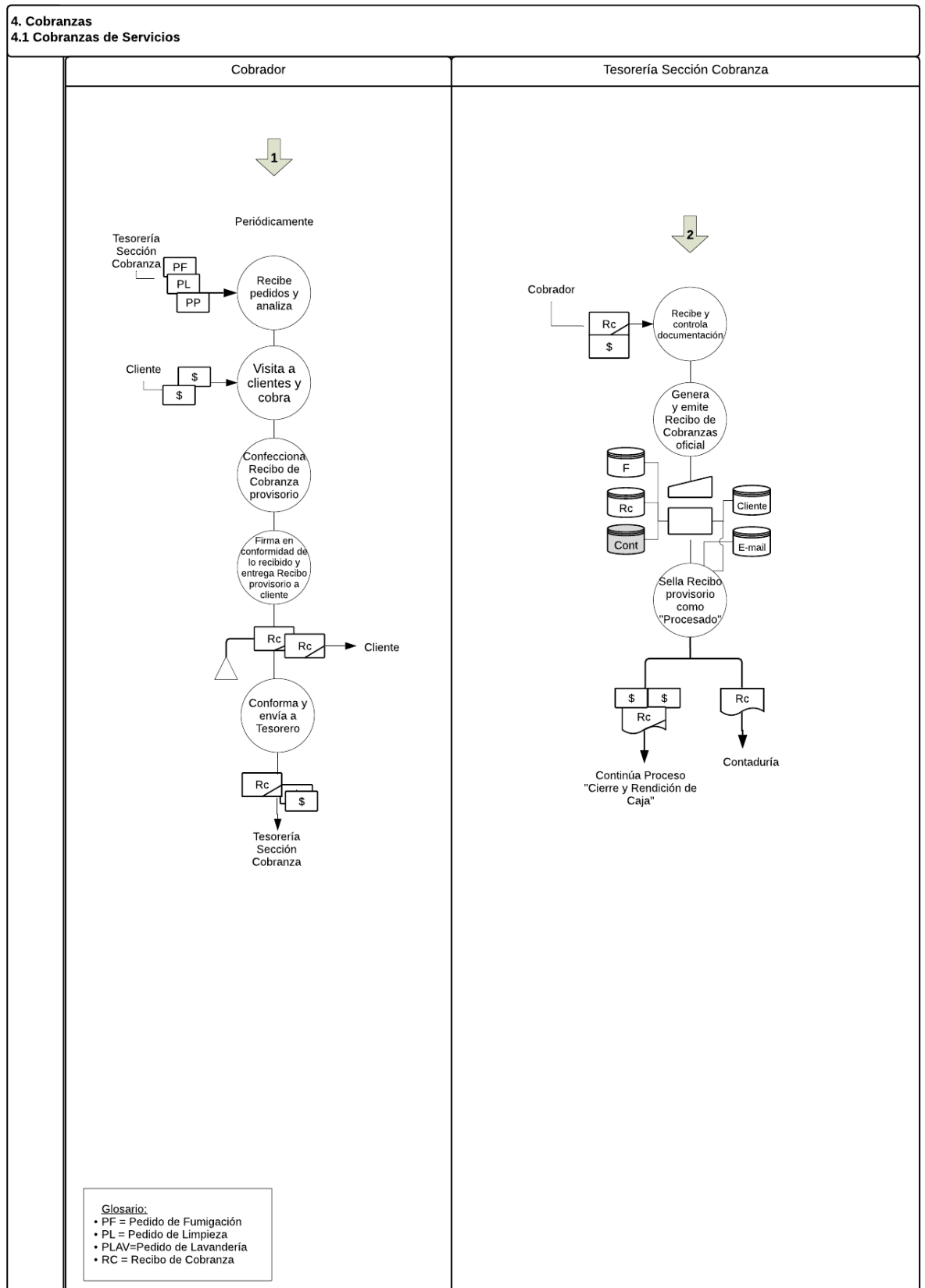
## 5.1 CURSograma DE SERVICIO DE LAVANDERÍA



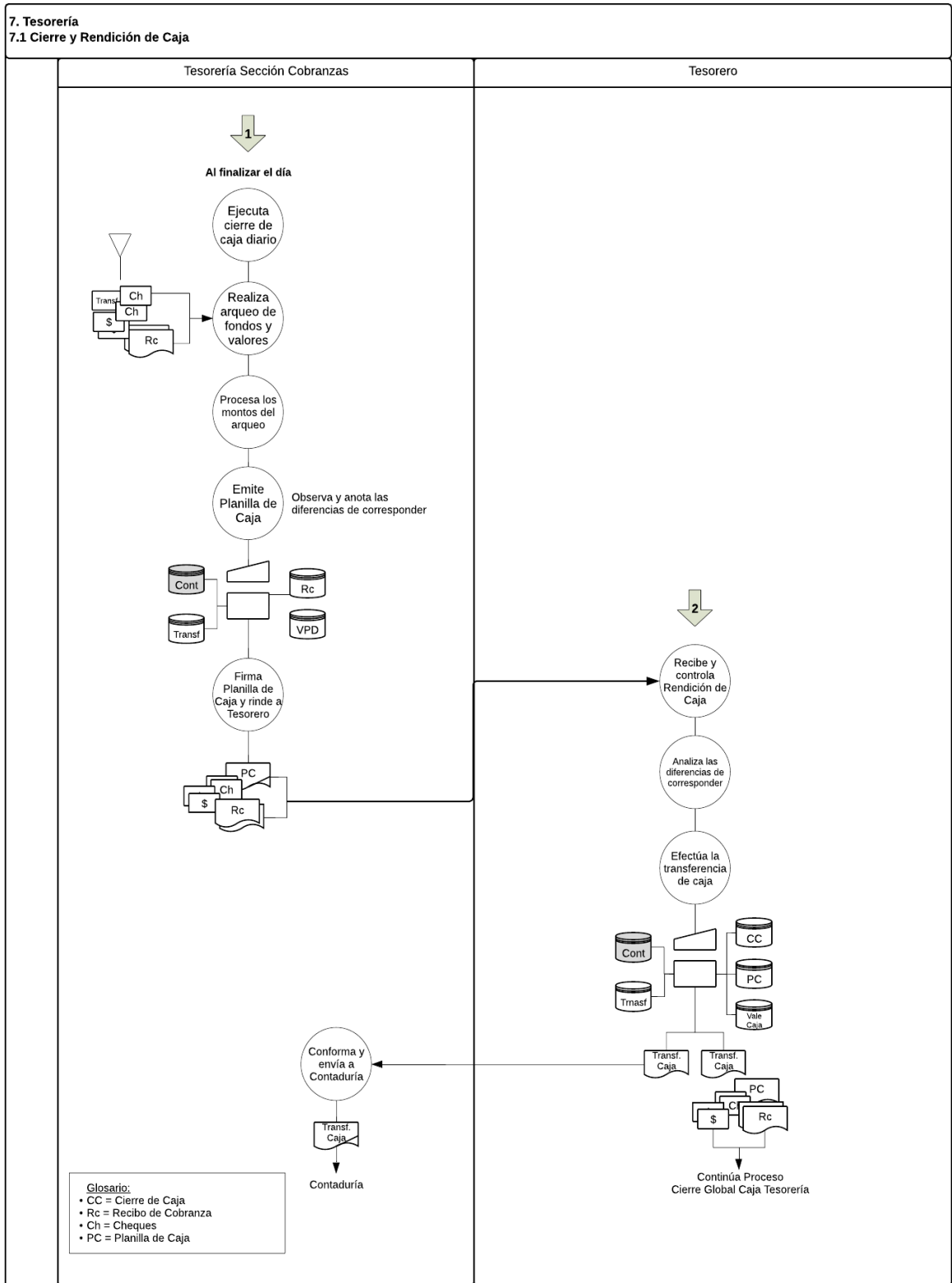
**2. Servicios**  
**2.3 Lavandería**



## 5.2 CURSOGRAMA DE COBRANZA DE SERVICIOS



## 5.3 CURSograma DE CIERRE Y RENDICIÓN DE CAJA





## 6. MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Una vez firmado en conformidad los cursogramas, por parte del Director y los Responsables de cada proceso, se procede a diseñar y transcribir los Manuales de Procedimiento.

Se diseñaron 24 (veinticuatro) Manuales de Procedimiento, uno por cada proceso. A continuación se exponen los Manuales de Procesos de: Servicio de lavandería, Cobranzas de Servicios en efectivo y Cierre de Caja Tesorería.

Los demás Manuales de Procesos diseñados se encuentran en el **APÉNDICE IV**, donde podrán ser visualizados.

### 6.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO DE LAVANDERÍA

#### OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para efectuar el Servicio de Lavandería que ofrece la Organización.

#### ALCANCE

Este procedimiento alcanza al área de Lavandería y Tesorería Sección-Cobranza de Mr. Clean.

#### TERMINOS Y DEFINICIONES

Pedido de Lavado: documento que sirve para comprobar la existencia de un pedido de lavandería. En el mismo están detallados: los datos del Cliente, el medio de pago, el día y hora de retiro de prendas y el código de verificación.

Comprobante de entrega: comprobante que corrobora la entrega de las prendas al Cliente.

Remito de Prendas: documento que se utiliza para documentar la recolección de las prendas.

Recibo de Cobranza: documento que sirve para comprobar que se ha cumplido con el pago del servicio.

#### RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de los sectores intervinientes cumplir con lo descrito en este procedimiento.

#### DESARROLLO:

##### Gerente de Servicios:

1. Al comienzo del día, ingresa al Sistema y visualiza los pedidos.
2. Analiza si los pedidos que ingresaron son de Lavandería:
  - 2.1 **No** son pedidos de Lavandería, procede a comunicar el nuevo pedido al área correspondiente.
  - 2.2 **Si** son pedidos de Lavandería, procede a generar y emitir un Pedido de Servicio de Lavandería, por duplicado.

- 2.2.1 Envía a Tesorería – Sección cobranza el Pedido de Servicio de Planchado para que esta proceda al cobro del servicio.
- 2.2.2 Y envía al Encargado del área de Lavandería una copia del Pedido de Servicio de Lavandería. *Continúa punto 2.2.6.*

Encargado del área de Lavandería:

- 2.2.3 Ingresa al Sistema y corrobora el estado de los pedidos del día anterior (paquetes a entregar).
- 2.2.4 Genera y emite, por triplicado, un Comprobante de Entrega.
- 2.2.5 Archiva de forma temporal los Comprobantes de Entrega.
- 2.2.6 Recibe los Pedidos de Servicio de Lavandería enviados por el Gerente de Servicio y procede a armar la hoja de ruta (retiros y entregas) del Recolector.
- 2.2.7 Archiva de forma temporal una copia del Comprobante de Entrega y del Pedido de Servicio de Lavandería.
- 2.2.8 Entrega al Recolector un Remito de Prenda a completar, dos copias del Comprobante de Entrega de Prendas y la Hoja de Ruta.
- 2.2.9 Entrega al Centro de Lavandería – Personal de Lavandería una copia del Remito de Prenda a completar.

Recolector:

- 2.2.10 Recibe Remito de Prenda a completar, dos copias del Comprobante de Entrega de Prendas y la Hoja de Ruta.
- 2.2.11 Retira del centro de lavado, las prendas a entregar en el día.
- 2.2.12 Inicia el recorrido del día de retiro y entrega de prendas.
- 2.2.13 Analiza en el listado de la Hoja de ruta si el proximo destino es un retiro de prenda:
  - 2.2.13.1 **No** es un retiro de prendas, es una entrega de prendas. Procede a entregar las prendas al Cliente.
    - 2.2.13.1.1 Solicita Firma del Cliente en el Comprobante de Entrega.
    - 2.2.13.1.2 Entrega una copia del Comprobante de Entrega al Cliente y la copia firmada la entrega, al volver a la empresa, al Encargado del área de Lavandería
  - 2.2.13.2 **Si** es un retiro de prendas, cuenta la cantidad de prendas del Cliente y completa el remito de prendas.
    - 2.2.13.2.1 Confecciona un Recibo de Cobranza provisorio.
    - 2.2.13.2.2 Solicita firma del Cliente en el Remito de Prenda y el Recibo de Cobranza.
    - 2.2.13.2.3 Entrega una copia del Recibo de Cobranza al Cliente.
    - 2.2.13.2.4 Al volver a la empresa entrega el Recibo de Cobranza firmado, por el Cliente, en Tesorería Sección Cobranza.
    - 2.2.13.2.5 Al volver a la empresa entrega el Remito de Prendas firmado, por el Cliente, al Encargado del área de Lavandería.

Centro de Lavado- Personal de Lavandería:

- 2.2.13.2.6 Recibe el Remito de Prenda, enviado por el Encargado del área de Lavandería, realiza un conteo de las prendas entregadas por el Recolector y completa manualmente el Remito de Prenda.
- 2.2.13.2.7 Efectúa el lavado de las prendas.

- 2.2.13.2.8 Al final del día, ingresa al Sistema y procede a registrar el estado del pedido.
- 2.2.13.2.9 Archiva de forma temporal el Remito de Prenda.

## **6.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE SERVICIOS**

### **OBJETIVO**

Establecer los lineamientos necesarios para efectuar la cobranza de los servicios.

### **ALCANCE**

Este procedimiento alcanza a el Cobrador y a Tesorería-Sección Cobranza, de Mr. Clean.

### **TERMINOS Y DEFINICIONES**

Recibo de cobranza: documento que sirve para comprobar que se ha cumplido con el pago del servicio.

### **RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad de los sectores intervinientes cumplir con lo descrito en este procedimiento.

### **DESARROLLO:**

#### Cobrador:

1. Recibe los Pedidos de Limpieza del Hogar, Fumigación y Planchado, enviados por Tesorería-Sección Cobranza, y analiza.
2. Se dirige al domicilio del Cliente y efectúa el cobro del servicio.
3. Confecciona un Recibo de Cobranza provisorio.
4. Firma en conformidad el Recibo de Cobranza y entrega al Cliente.
5. Conformo el Recibo de Cobranza provisorio y envía al Tesorero junto con el dinero recaudado.

#### Tesorería-Sección Cobranza:

6. Recepciona el Recibo de Cobranza provisorio junto con el dinero, enviado por el Cobrador, y analiza.
7. Ingresa al Sistema y procede a generar y emitir el Recibo de Cobranza Oficial.
8. Sella el Recibo provisorio como "Procesado".
9. Envía Recibo de Cobranza oficial a Contaduría- Facturación para que esta proceda a la Facturación del servicio.
10. Archiva de forma temporal: el dinero, el Recibo de Cobranza oficial y el provisorio. *Continúa en proceso "Cierre y Rendición de Caja Tesorería".*

## **6.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CIERRE Y RENDICIÓN DE CAJA**

### **OBJETIVO**

Establecer los lineamientos necesarios para efectuar el Cierre y Rendición de la Caja Tesorería.

### **ALCANCE**

Este procedimiento alcanza a Tesorería Sección Cobranza y al Tesorero de Mr. Clean.

### **TERMINOS Y DEFINICIONES**

Arqueo: es el análisis y control de las transacciones en efectivo.

Planilla de Caja Tesorería: planilla que documenta las transacciones del día de la Caja Tesorería.

### **RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad de los sectores intervinientes cumplir con lo descrito en este procedimiento.

### **DESARROLLO:**

#### Tesorería-Sección Cobranza:

1. Al final del día, ejecuta el Cierre de Caja Tesorería diario.
2. Realiza el arqueo de los fondos y valores.
3. Procesa los montos del arqueo, ingresa al Sistema y genera y emite una Planilla de Caja Tesorería.
4. Firma la Planilla de Caja Tesorería y rinde todos los fondos y valores al Tesorero.

#### Tesorero:

5. Recibe la Planilla de Caja Tesorería junto con los fondos y valores y controla.
6. Analiza las diferencias, de corresponder.
7. Ingresa al Sistema y procede a generar y emitir la Transferencia de Caja.
8. Envía Transferencia de Caja a Tesorería-Sección Cobranza para que este la conforme y envíe a Contaduría.
9. *Continúa en proceso "Cierre Global de Caja Tesorería".*

## 7. INDICADORES DE GESTIÓN

Durante el relevamiento se ha detectado la inexistencia de Indicadores de Gestión para el área de Servicios. El Personal posee información, que proporciona el panel de control de la aplicación móvil, y desconocen que hacer con ella.

Se ha diseñado una serie de indicadores de gestión para el área de servicio de Mr. Clean. Los mismos están incluidos en una ficha técnica, la cual contiene los siguientes elementos para un adecuado seguimiento, evaluación y control: Nombre del indicador, Dimensión a medir, Definición, Método de cálculo, Unidad de medida, Frecuencia de medición, Línea base, Metas, Sentido del indicador, Parámetros de semaforización.

Se considera necesario hacer una breve reseña de cada uno de estos elementos.

**Nombre del indicador:** es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

**Dimensión a medir:** Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Eficacia: mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia: busca medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de resultados.

Calidad: busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos respecto a normas o referencias externas.

Economía: Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.

**Definición:** Debe precisar *qué se pretende medir* del objetivo al que está asociado; ayuda a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

**Método de cálculo:** determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

**Unidad de Medida:** Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

**Frecuencia de medición:** Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).

**Línea base:** Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible (en las metas intermedias de dicho ejercicio).

**Metas:** Las metas permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora.

**Sentido del indicador:** Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente. Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo. Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

**Parámetros de SemafORIZACIÓN:** Los parámetros de semafORIZACIÓN identifican si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado. Mediante los parámetros de semafORIZACIÓN se puede indicar si el comportamiento del indicador es: “aceptable”, “con riesgo” o “crítico”.

Aceptable (color verde): el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.

Con riesgo (color amarillo): el valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.

Crítico (color rojo): el valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.

Los parámetros de semafORIZACIÓN se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Cabe destacar que los datos colocados en el siguiente cuadro, son a modo de ejemplo. Los indicadores no fueron medidos.

NOMBRE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	METODO DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LINEA BASE	META ANUAL	SENTIDO	SEMAFORIZACIÓN
<b>INDICADORES DE SERVICIO</b>									
Porcentaje de descarga de la aplicación móvil	Eficacia	Este indicador mostrará el porcentaje de descargas de la aplicación móvil	Número de nuevas descargas en el periodo / Número total de descargas	Porcentaje	Semestral	86%	90%	Ascendente	
Porcentaje de nuevos Clientes	Eficacia	Este indicador mostrará el porcentaje de nuevos Clientes que posee la empresa	Número de nuevos Clientes del periodo / Número total de Clientes	Porcentaje	Anual	70%	92%	Ascendente	
Porcentaje de pedidos de Limpieza del Hogar, Lavandería, Fumigación y Planchado ingresados.	Eficacia	Este indicador mostrará el porcentaje de Servicios de Limpieza del Hogar, Lavandería, Fumigación y Planchado ingresados.	Número de pedidos de un servicio en particular / Número total de pedidos ingresados	Porcentaje	Mensual	78%	80%	Ascendente	
Porcentaje de pedidos de Limpieza del Hogar, Lavandería, Fumigación y Planchado efectuados.	Eficiencia	Este indicador mostrará el porcentaje de Servicios de Limpieza del Hogar, Lavandería, Fumigación y Planchado que ingresaron en el panel de control y fueron efectuados.	Número de pedidos de un servicio en particular efectuados / Número total de pedidos de un servicio en particular ingresados	Porcentaje	Mensual	89%	99%	Ascendente	
Porcentaje de pedidos limpieza del hogar y planchado NO efectuados.	Eficiencia	Este indicador mostrará el porcentaje de Servicios de limpieza del hogar y planchado que ingresaron pero que NO se efectuaron.	Número de pedidos de un servicio en particular que NO se efectuaron / Número total de pedidos de un servicio en particular ingresados	Porcentaje	Mensual	4%	2%	Descendente	
Porcentaje de servicios gratuitos por descuento del cliente.	Eficiencia	Este indicador mostrará el porcentaje de servicios gratuitos que se brindaron por descuento del Cliente	Número de servicios brindados por descuento del Cliente / Número total de servicios efectuados	Porcentaje	Anual	6%	1%	Descendente	

## **8. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA**

Se ha confeccionado el Código de ética y conducta de la Organización el cual fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de la empresa.

El mismo, fortalecerá la cultura ética de la compañía, ayudará a priorizar principios y valores de la empresa y establecer lo que la compañía espera de sus colaboradores y que es lo que ellos pueden esperar de la compañía.

### **ÁMBITO Y SUJETO DE APLICACIÓN**

El presente Código es aplicable a todos los Empleados de Mr. Clean ya sean efectivos, contratados, permanentes o semipermanentes, temporarios y pasantes, personal jerarquizado, funcionarios y directores que se desempeñen en cualquier ámbito de la empresa en toda la República Argentina.

También se procurará que los Proveedores, Contratistas, Asesores y Consultores de la Organización conozcan y compartan los principios éticos de este Código, a cuyo efecto se hará público.

### **OBJETO**

La Empresa ha adoptado este Código de Conducta y Ética que, además de establecer principios éticos que forman la base de las relaciones entre Mr. Clean y su Personal, brinda medios e instrumentos que garantizan la transparencia de los asuntos y problemas que puedan afectar la correcta administración de la compañía. La Dirección ha entendido que era necesario un instrumento que plasme muchos de los compromisos mutuos que implícitamente la Empresa y su Personal habían asumido y que además establezca pautas básicas para decidir frente a dilemas éticos o a situaciones cotidianas que exceden el desarrollo específico de la labor asignada.

El compromiso de la Organización sobre una gestión abierta y transparente, basada en el respeto a las normas internas y leyes, es esencial para asegurar la confianza de sus Colaboradores, Clientes, Proveedores e Instituciones con las cuales interactúa. Esta confianza es hoy parte integrante de su patrimonio y elemento fundamental de su fuerza. Preservarla es un deber de todos.

### **INTRODUCCIÓN**

Este Código de Conducta define los lineamientos y estándares de integridad y transparencia a los que deberá ajustarse todo el Personal de Mr. Clean, cualquiera sea su nivel jerárquico o especialidad.

En la medida en que sean compatibles con la naturaleza y modalidades de cada vinculación, estos principios deben aplicarse en la relación de Mr. Clean con Empresas contratistas, Subcontratistas, Proveedores, Consultores, Becarios y Pasantes, según las leyes nacionales vigentes.

Se considerará opuesto a los principios de este Código todo comportamiento laboral que le asigne al Personal o a un allegado suyo un beneficios personal no autorizado, en desmedro de la empresa o de alguno de sus grupos de interés (clientes, proveedores, otros empleados, la comunidad).

Frente a una decisión en el ámbito laboral, por aplicación de las pautas indicadas, el Personal deberá plantearse alguna de las siguientes preguntas, buscando una respuesta antes de actuar:



- ✓ ¿Esta decisión se ajusta a las leyes y a las normas internas?
- ✓ ¿La decisión cumple con la letra y el espíritu del Código de Conducta?
- ✓ Si la decisión tuviera difusión pública: ¿comprometería a la empresa o resultaría negativa para su imagen pública?

## **ACERCA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO**

El área de Administración del Personal es responsable de instrumentar las normas y procedimientos para asegurar la difusión e implementación del Código.

Asimismo, arbitrará las medidas adecuadas para garantizar que todo el Personal, conozca los contenidos emergentes del Código de Conducta y comprenda sus alcances para aplicarlo en su ambiente de trabajo.

Este Código es de acceso público. Será puesto en conocimiento de todo el Personal que desempeñe funciones en Mr. Clean y de todo el que se incorpore con posterioridad, al momento de su ingreso. También será publicado en la Intranet y en la página Web de Mr. Clean para que pueda ser consultado en cualquier momento por el Personal, Proveedores, Clientes y cualquier otro interesado.

## **CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO**

Todo el Personal deberá aceptar en forma expresa y formalmente este Código.

El respeto y cumplimiento de las pautas de comportamiento dictadas en él es condición de empleo en Mr. Clean.

La aplicación de este Código será responsabilidad personal e indelegable de todo el Personal, quien –una vez informado acerca de su implementación– no podrá justificar su transgresión por desconocimiento o por instrucciones recibidas en contrario de cualquier nivel jerárquico.

Se espera que el Personal adopte una actitud proactiva, evitando la tolerancia pasiva frente a posibles desvíos y actuando por iniciativa propia cuando detecte apartamientos de los principios de este Código en cualquier tipo de proceso.

Asimismo, se espera que el Personal cumpla las pautas del Código de Conducta y colabore con investigaciones internas cuando le sea requerido.

Los niveles jerárquicos con personal a cargo no deberán aprobar o tolerar infracciones al Código y, en caso de tener conocimiento de ellas, deberán informarlas inmediatamente.

Las sanciones disciplinarias pueden conducir, de acuerdo con la gravedad del incumplimiento y con el régimen legal aplicable, al despido con justa causa y a acciones legales iniciadas aún después del despido.

## **REPORTE DE VIOLACIONES AL CÓDIGO**

La empresa promueve que el Personal denuncie de inmediato cualquier violación efectiva o potencial de las disposiciones de este Código y se compromete a investigar seriamente toda denuncia realizada de buena fe respecto de tales violaciones.

Mr. Clean instrumenta una línea ética para recibir consultas, pedidos de orientación y reportes de situaciones o comportamientos que se opongan a los principios de este Código de Conducta.

La operación de este canal de comunicación deberá asegurar los mecanismos para evitar cualquier medida punitiva hacia el Personal que se contacte con la línea ética. Esta línea será operada bajo los procedimientos desarrollados en cada caso por el Comité de Aplicación de la empresa.

Con el fin de garantizar la confidencialidad de la identidad del Personal que utilice la línea, éste tendrá derecho a que todos los registros sobre su reporte utilicen un nombre de fantasía.

Las denuncias también podrán realizarse en forma personal o por escrito y firmadas. El Comité de Aplicación adoptará recaudos que aseguren la más absoluta confidencialidad de la información, el trato justo del personal involucrado en conductas contrarias al Código y el derecho de defensa de este Personal.

## **PAUTAS DE CONDUCTA**

### **Responsabilidades del Personal**

El Personal deberá:

- a.** Fomentar una cultura de honestidad y responsabilidad, conduciéndose de acuerdo con los términos y el espíritu de este Código.
- b.** Alcanzar un nivel elevado de conducta ética, que deberá verse reflejado en todas las actividades de la compañía, incluidas, sin carácter taxativo, las relaciones con empleados, clientes, proveedores, competidores y la comunidad en general.
- c.** Esforzarse para merecer una reputación de integridad, profesionalismo y rectitud.
- d.** No intentar lograr indirectamente lo que esta prohibido hacer en forma directa.
- e.** Obrar de buena fe, cumpliendo con lo dispuesto en las normas internas y legales.
- f.** No actuar en forma arbitraria, violenta o discriminatoria, o con intenciones ofensivas o persecutorias.

### **Conductas no permitidas**

La compañía no admitirá que el Personal, durante el cumplimiento de sus funciones o en ocasión de desempeñar sus tareas para la empresa:

- a.** Realice trabajos ajenos a la actividad de la empresa, durante el horario laboral, dentro o fuera de las instalaciones de la misma.
- b.** Tenga un comportamiento violento.
- c.** Consuma o esté bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias ilegales.
- d.** No respete los derechos de los clientes, proveedores o compañeros de trabajo.
- e.** Trate irrespetuosamente a los clientes, utilizando un lenguaje verbal o gestual descortés, insultante, difamatorio u obsceno.
- f.** Discrimine, acose sexualmente u hostigue de cualquier modo a un compañero de trabajo o cualquier otra persona.
- g.** Realice insinuaciones, acciones o comentarios que puedan crear un clima de intimidación u ofensa.
- e.** No se presente al lugar de trabajo con el uniforme del mismo. O el uniforme se encuentre con roturas o suciedad.
- h.** Falsifique o adultere información, firmas autorizantes, registros, comprobantes o documentación.
- i.** Ejecute transacciones (ej: cobros, pagos, etc.) u operaciones (ej: compras, ventas, instalaciones de servicios, etc.) sin encontrarse debidamente autorizado para ello o actúe fraudulentamente hacia la compañía.
- j.** El Personal no podrá utilizar bienes, instalaciones, materiales, servicios, u otros recursos de la empresa en beneficio propio o de un tercero.
- k.** Haga acuerdos furtivos, con los clientes o proveedores, que puedan beneficiarlo y perjudicar a la empresa.

I. En caso del Personal que efectúa su labor en el domicilio del cliente tiene prohibido, mientras realiza su trabajo, hacer uso de: telefónica móvil, audiculares, radios u otros elementos tecnológicos.

### **Gestión Transparente**

El Personal debe tomar los recaudos para asegurar un manejo transparente de la información y de la toma de decisiones.

A los efectos operativos, la información es transparente cuando representa con precisión la realidad.

Se define que una decisión es transparente cuando cumple con todos y cada uno de los siguientes requisitos:

- ✓ Cuenta con aprobación en el nivel adecuado
- ✓ Se basa en un análisis razonable de administración de riesgos
- ✓ Deja registros de sus fundamentos
- ✓ Privilegia los intereses de la empresa por sobre cualquier tipo de intereses personales

### **Conflicto de Intereses**

Existe conflicto de intereses, real o potencial, cuando las relaciones del Personal con terceros pudieran afectar los intereses de la empresa o cuando los intereses privados del Personal se contraponen o interfieren de algún modo con los de la compañía.

En sus relaciones con clientes, proveedores, contratistas y competidores, el Personal debe privilegiar los intereses de la empresa por sobre cualquier situación que pudiera representar un beneficio real o potencial para sí mismo o para personas allegadas.

Las situaciones de conflicto de intereses del Personal de Mr. Clean deberá comunicarse por escrito mediante la suscripción de una declaración firmada. El Personal que no evite los conflictos de intereses o que no informe oportunamente los conflictos de intereses que lo afectan o pudieran afectarlo, se hará pasible de las medidas disciplinarias que correspondan ante la magnitud del conflicto.

Aunque no sería posible describir cada situación que da lugar o en la que se configura un conflicto de intereses, los siguientes son ejemplos de situaciones que pueden constituir un conflicto de intereses y que deben ser evitadas por el Personal:

**a.** Aceptar dinero, regalos de valor, descuentos personales (salvo si dichos descuentos son ofrecidos a todo el Personal), o recibir otros beneficios otorgados en razón de su cargo, de parte de un competidor, cliente o proveedor.

**b.** Competir con la empresa en la compra o venta de bienes, productos, servicios o en cualquier otra operación, entendiéndose por «Competir» dedicarse, personalmente o de manera indirecta, allegados, familiares, etc., a la misma línea de actividades que Mr. Clean.

**c.** Privar a la compañía, en beneficio propio o de un tercero, de oportunidades de ventas o de compras de bienes, productos, servicios o derechos.

**d.** Poseer un interés personal en una operación que involucre a la compañía, un competidor, cliente o proveedor, salvo los intereses inherentes al cargo que se ocupe.

**e.** Ejercer una influencia determinante para que se contrate a una empresa como proveedora, contratista, agente o representante, cuando dicha empresa sea de

propiedad o esté administrada por familiares cercanos, o emplee a familiares cercanos en posiciones jerárquicas o de dirección.

f. Cumplir funciones jerárquicas o de dirección en una empresa proveedora.

### **Oportunidades Corporativas**

El Personal tiene prohibido aprovechar para rédito personal o de un tercero los bienes, la información y las oportunidades de negocios que surjan de la situación, cargo o funciones que desempeñe en la empresa.

### **Obsequios y Atenciones**

El Personal podrá aceptar obsequios o atenciones de cortesía, tales como obsequios pequeños o de hospitalidad, únicamente cuando sean de poco valor, y un observador imparcial no pueda interpretar que están destinados a obtener ventajas indebidas.

El límite económico de los obsequios de cortesía que puede aceptar el Personal, no superará el 3% de su salario neto.

El Personal que reciba obsequios o trato especial que no se vincule en forma directa con las relaciones normales de cortesía, deberá informarlo a sus superiores a los fines de requerir instrucciones respecto del destino final de dichos obsequios.

No se podrá aceptar, bajo ningún concepto, obsequios en dinero o bienes fácilmente convertibles en dinero.

Las invitaciones recibidas para participar en eventos de negocios, conferencias, convenciones, presentaciones comerciales o cursos técnicos deben ser autorizadas por el nivel de supervisión que corresponda.

Las restricciones para la recepción de obsequios o servicios incluyen a los allegados al Personal.

### **Incentivos Comerciales**

El otorgamiento de comisiones, descuentos, créditos y bonificaciones debe ser resuelto de acuerdo con la legislación vigente y debe hacerse oficialmente a organizaciones legalmente reconocidas, con la documentación de respaldo correspondiente.

Aún cuando cumpla con los requisitos mencionados, cualquier incentivo comercial debe corresponder con las prácticas usuales en el mercado, por valores autorizados de acuerdo con las normas internas.

No se efectuará, en ninguna forma o circunstancia, ni directa ni indirectamente, ningún pago ni se entregará a nadie objetos de valor, con la finalidad de conseguir o conservar un negocio u obtener alguna otra medida o decisión que se juzgue favorable.

## **Uso de los Activos**

El Personal de la compañía debe asegurar el buen uso de los activos de la empresa, por las personas autorizadas y para llevar a cabo únicamente actividades propias de la compañía.

De acuerdo con la legislación vigente, el Personal es responsable de proteger las propiedades y otros activos tangibles e intangibles de la empresa (materiales, equipos, vehículos, insumos, recursos financieros, información no pública, recursos informáticos, etc) contra el uso no autorizado, el abuso de confianza, el daño o la pérdida por negligencia o por intención delictiva, ya que estos hechos tienen un efecto negativo directo sobre las actividades de la compañía.

## **CALIDAD USO Y PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **Seguridad de la Información de la Empresa**

Sólo las personas expresamente autorizadas pueden acceder a la información interna de la empresa, sea que esta se encuentre en medios físicos, magnéticos, electrónicos u ópticos, para los fines y durante los períodos especificados en la autorización.

La password o palabra clave equivale a la firma de un empleado y sólo debe ser conocida por su titular y no puede divulgarse a terceros.

El Personal es responsable directo en cuanto a tomar los recaudos necesarios para preservar la información de la empresa de los riesgos de daño o pérdida, asegurando la custodia por el tiempo que establezcan las leyes y las normas internas.

### **Confidencialidad de la Información de la Empresa**

El Personal debe mantener la confidencialidad respecto de toda información a la que acceda en el desempeño de sus funciones en la empresa, aunque esta no haya sido calificada como reservada o no se refiera a la empresa sino a sus clientes, competidores, proveedores, mercados y organismos públicos relacionados con sus actividades.

El personal que efectúe su trabajo en el domicilio del Cliente debe mantener la confidencialidad respecto de toda la información a la que acceda (bienes del cliente, datos del mismo, conversaciones, etcétera).

Se considera grave el incumplimiento de la obligación de confidencialidad. Divulgar o facilitar la divulgación de información interna referente a emprendimientos y actividades de la empresa, es una falta con consecuencias que podrían resultar relevantes y como tal debe ser considerada. Asimismo, la información confidencial sobre propiedad intelectual (por ejemplo, secretos comerciales, patentes, marcas de fábrica y derechos de autor), así como los planes, objetivos y estrategias comerciales, estrategias de investigación y nuevos productos, estrategias tecnológicas, la conformación técnica de infraestructura, los sistemas informáticos, los registros, bases de datos, información salarial y de beneficios, información médica del personal, listas de clientes, empleados y proveedores, información financiera y de precios, y cualquier información sobre los accionistas, debe ser protegida y entendida como un activo muy valioso.

El requisito de confidencialidad de la información debe mantenerse según las leyes nacionales aplicables aun cuando el Personal no trabaje más en la empresa hasta que esa información se haga pública.

## **Precisión de los registros financieros**

Es propósito de la compañía observar las mejores prácticas en todas las cuestiones relativas a contabilidad, controles financieros, información interna y tributación. No podrá haber ninguna operación realizada por Mr. Clean que no esté debida y oportunamente contabilizada. Todos los libros, registros contables y cuentas deben reflejar con precisión las operaciones y los hechos, y cumplir tanto con los principios contables exigidos, como con los controles internos. Los registros no deberán distorsionarse de modo alguno para ocultar, enmascarar o alterar la verdadera situación financiera y económica de la empresa.

El Personal que tenga conocimiento de una violación de este principio, deberá informarlo de inmediato en la forma prevista de este Código.

## **Uso de los Recursos Tecnológicos**

El hardware y software sólo puede utilizarse para los fines de la compañía o para aquéllos expresamente autorizados por ésta.

El Personal no puede utilizar los equipos, sistemas, dispositivos y recursos tecnológicos para otros fines que los autorizados por la empresa. Asimismo, éstos deberán permanecer en la compañía cuando no se estén utilizando con fines de trabajo. En caso de que deban ser retirados de la empresa, será bajo estricta autorización del coordinador del sector.

El Personal que opere recursos tecnológicos será informado sobre las restricciones de uso y deberá actuar de modo de no violar los acuerdos de licencia ni ejecutar actos que comprometan la responsabilidad de la empresa.

Respecto al uso correcto de Internet, Intranet y del correo electrónico, se deberán utilizar sólo con fines laborales.

## **DERECHO DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Los derechos de propiedad de todos los conocimientos desarrollados en el ambiente laboral pertenecen a la empresa, la que conserva el derecho a explotarlos del modo y en el momento que considere más oportunos, de acuerdo con la legislación nacional vigente.

La titularidad de la propiedad intelectual abarca planos, sistemas, procedimientos, metodologías, cursos, informes o cualquier otra actividad desarrollada en la empresa o por contratación de ésta.

## **AMBIENTE DE CONTROL**

Todo el Personal, en sus respectivas funciones, es responsable del adecuado funcionamiento de los controles internos.

Los controles internos son todas aquellas herramientas necesarias o útiles para encarar, administrar y chequear las actividades dentro de la compañía. Su objetivo consiste en asegurar el respeto a las normas y procedimientos corporativos, administrar las operaciones eficientemente y suministrar información contable precisa y completa.

Para los casos en que falten las normas y procedimientos corporativos o éstas no sean suficientemente explícitas, el Personal deberá dirigirse a su superior inmediato.

## **AMBIENTE DE TRABAJO**

Todas las personas cuentan con la oportunidad de incorporarse a Mr. Clean o de aspirar a una nueva posición, sobre la base de los requerimientos de los puestos vacantes de criterios de mérito, sin discriminación arbitraria alguna.

Todo el Personal, en todos los niveles, deberá colaborar para mantener un clima de respeto recíproco frente a diferencias personales. El Personal debe empeñarse en dar en todo momento un trato justo a las demás personas que trabajan en o para la empresa, como así también a los clientes, proveedores, competidores y al público en general, ajustando su conducta a la ética de las prácticas comerciales.

Nadie debe aprovecharse injustamente de otra persona a través de la manipulación, el ocultamiento, el abuso de información privilegiada, la declaración falsa de hechos sustanciales o cualquier otra práctica desleal.

El Personal debe actuar como miembro efectivo en los equipos de trabajo que se formen efectuando las tareas asignadas, cooperando y ayudando a los demás, siendo sensible a las necesidades de los otros, teniendo buena voluntad para aprender, compartiendo conocimientos y pericia, siendo entusiasta y positivo.

La empresa implementa políticas de observancia obligatoria por parte del Personal en conductas de adicción, ajustadas a la legislación nacional y orientadas a propiciar un ambiente de trabajo sano y seguro.

## **RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE**

El cumplimiento de las leyes y reglamentaciones nacionales se extiende también a la normativa sobre protección del medio ambiente y uso racional de los recursos naturales.

Las instalaciones son operadas conforme las normas ambientales pertinentes, de manera que los productos no dañen el medio ambiente, conservando así la energía y otros recursos naturales valiosos.

La empresa se compromete a minimizar el impacto del negocio en el medio ambiente con métodos socialmente responsables, con fundamento científico y económicamente viables. Para ello, promueve programas de conservación, reciclaje y uso de energía que estimulan la pureza del aire y del agua, y reducen los desechos industriales.

## **CAPITULO VI**

### **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIÓN**

#### **RECOMENDACIONES**

Con el propósito de complementar la solución a la problemática presentada, se determinaron las siguientes recomendaciones:

Se recomienda que la Organización adopte la propuesta del organigrama y de los manuales de funciones. Estos traerán beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos debido a que los miembros de la organización tendrán bien definidas sus funciones y responsabilidades y no realizarán tareas incorrectas.

Se recomienda, antes de implementar los Manuales de Procedimientos, elaborar un programa de capacitación, en cada área de la empresa, para que el Personal tenga claro los procedimientos que debe realizar y la documentación que debe generar y emitir.

Se aconseja evaluar y actualizar el contenido de los manuales propuestos acorde con las necesidades posteriores que se presenten en cada área de Mr. Clean.

Se recomienda efectuar la medición, de acuerdo a su frecuencia, de los Indicadores de Gestión del área de Servicios.

#### **CONCLUSIÓN**

Como consecuencia de la aplicación de la auditoría de gestión, salieron a la luz los limitantes que obstaculizan el desarrollo de la empresa. En esta línea de análisis, se encontró entre otras cosas que: hay desorden organizacional y de funciones, ausencia de funciones claves, inconsistencias en la estructura funcional de determinadas áreas, ejecución de funciones incompatibles en una misma persona o sector, vulnerabilidad del principio de unidad de mando, cierta desconfianza del delegador hacia los delegados, circuitos y procedimientos concebidos de manera racional.

Es por esto que se ha diseñado una nueva estructura organizacional donde resulta necesario la incorporación de personal y la reubicación del personal antiguo; se ha diseñado procesos y manuales de procedimientos donde se incluyeron nuevos comprobantes y puntos de control; se han diseñado políticas y manuales de funcionamiento en donde se describe de forma detallada las funciones y competencias de cada cargo; se han diseñado una serie de indicadores de gestión del área de servicio para que la empresa pueda determinar si está cumpliendo con sus objetivos o no y por último, se ha diseñado el código de ética y conducta que garantiza la transparencia de los asuntos y problemas que puedan afectar la correcta administración de la compañía.

Es importante que la Dirección y la Gerencia de la compañía patrocine la implementación de todas estas herramientas, para que sean conocidas y adoptadas por el Personal de cada área.