



*Universidad Nacional de Tucumán*

*"100 años iluminando el pasado, 100 años proyectando el futuro"*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Instituto de Administración*

*Práctica Profesional 2018*



# *OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EMPRESA "LA ESPUMA"*

Diciembre 2018

Alumno:

Moraga Fagalde, Santiago José

Tutor:

Soria, Julio Marcelo

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

Tabla de contenido

**INFORME FINAL**

<b>1.- DATOS GENERALES:</b>	<b>4</b>
<b>2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL</b>	<b>4</b>
<b>3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:</b>	<b>5</b>
<b>4.- DIVULGACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:</b>	<b>6</b>
<b>6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:</b>	<b>6</b>
<b>7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>8</b>

**PLAN DE TRABAJO**

<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>12</b>
<b>PROBLEMA</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>17</b>
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>18</b>

**INFORMES DE AVANCE**

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

<b>PRIMER INFORME DE AVANCE</b>	<b>20</b>
<b>SEGUNDO INFORME DE AVANCE</b>	<b>22</b>
<b>TERCER INFORME DE AVANCE</b>	<b>24</b>
<b><u>TRABAJO DE CAMPO</u></b>	
<b>RESUMEN</b>	<b>26</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>27</b>
<b>PROBLEMA</b>	<b>28</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>28</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>28</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>31</b>
<b>PASOS A REALIZAR PARA UN CUANDRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>33</b>
<b><u>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</u></b>	
<b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>34</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>35</b>
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>36</b>
<b>ANALISIS FODA DE LA EMPRESA</b>	<b>38</b>
<b>ESTRUCUTRA DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
<b>DISEÑO DE LAYOUT</b>	<b>41</b>
<b>MAPA DE PROCESOS</b>	<b>44</b>
<b>SOFTWARE DE GESTIÓN</b>	<b>45</b>
<b>PROCESOS REALIZADOS ACTUALMENTE EN LOS DISTINTOS SERVICIOS</b>	<b>46</b>

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**PROPUESTA DE TRABAJO**

<b>PROPUESTA DE TRABAJO</b>	<b>48</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA</b>	<b>49</b>
<b>CAMBIO DE ESTRUCTURA</b>	<b>49</b>
<b>RE-DISEÑO DE PROCESOS</b>	<b>50</b>
<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES</b>	<b>53</b>
<b>MÉTODO DE CONTROL</b>	<b>55</b>
<b>CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>58</b>
<b>INFORMACIÓN PARA EL TABLERO DE COMANDO</b>	<b>58</b>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>60</b>

**ANEXOS**

<b>DOCUMENTACIÓN PROBATORIA</b>	<b>61</b>
<b>APÉNDICE</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>66</b>

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

**1.- DATOS GENERALES:**

Apellido y Nombres: Moraga Fagalde, Santiago	Apellido y Nombres del Director: Soria, Julio Marcelo
DNI: 39.477.205	DNI: 12.606.293
Tema: Optimización de procesos en La Espuma	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral.	
Lugar de Trabajo: Muñecas 722, San Miguel de Tucumán	

**2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL**

En la práctica profesional desarrollé una propuesta de planificación de re-diseño de procesos en el área operativa de la empresa, en busca de una optimización de los mismos.

Para llevar a cabo dicho trabajo fue necesario seguir una metodología específica, para la que recurrimos a las bibliografías indicadas.

El trabajo comienza con un diagnóstico de la empresa en su conjunto, para obtener un panorama claro de la situación y posteriormente se estudió la estructura real de la empresa y se plasmó en un organigrama, a continuación, se realizó un mapa de procesos para luego enfocarme en las deficiencias de los procesos operativos.

Una vez identificados los objetivos del trabajo presenté la propuesta para llevar a cabo en la empresa.

El primer paso de la propuesta fue migrar de la estructura funcional a un nuevo tipo de estructura, la divisional por unidades de negocios, considerando una reciente expansión por parte de La Espuma.

Posteriormente se identificó los procesos deficientes, se realizó un trabajo de planificación y re-diseño de los mismos, en conjunto con los empleados que

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

realizan el trabajo, con la finalidad de reducir pérdidas tanto en tiempos requeridos como en costos de la servucción.

Se realizó cursogramas orientados al área operativa.

Se presentó el cambio, a través de un diagrama de flujo de actividades.

Considerando la incorporación de un nuevo software de gestión y con los datos relevantes para nuestro estudio se diseñó un tablero de comando para implementar controles en los procesos y realizar un seguimiento continuo.

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

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

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

### 4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pag., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pag.).

Adjunte toda la documentación probatoria

- Presenté en trabajo en la reunión de discusión de avance de la práctica profesional el día 30 de octubre de 2018 a las 16:00 hs.
- Exposición en la Muestra Académica de Licenciatura en Administración de Empresas 2018 a 18:40 hs

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

### LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Publicación de resumen de trabajo de práctica profesional en red social “LinkedIn”. (Cuenta: Santiago Moraga Fagalde).

#### 5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Adjunte certificado que acredite la participación y los trabajos elaborados en el contexto de capacitación.

- Diplomado en Finanzas y Control de gestión en Grupo Sonnenfeld, Consultoría & Formación, Total de 46 hs

#### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL

Para comenzar, es importante decir que fue necesario para llevar a cabo todo este estudio, tener una visión holística de la empresa, entender todos los procesos e intentar implementar un cambio para obtener una optimización no es un proceso fácil, requiere mucha atención, compromiso, estudio y en gran porcentaje tener una buena relación con los empleados, porque son quienes verdaderamente realizarán el trabajo.

Cuando nos referimos a visión holística de la empresa, decimos que es importante tener un panorama general de la empresa, solamente de esa manera, se puede planificar una estrategia que mejore a la empresa en su conjunto.

Mi recorrido, a través de los años en la facultad, me preparó para poder tener una mirada estratégica que me permita mirar y entender a la empresa desde la cúpula, para poder tomar las decisiones correctas que permitan a la empresa crecer.

Pero no es suficiente entender cómo funciona la empresa “desde arriba”, sino que es necesario tener conocimientos sobre cada ámbito o sector de la empresa para ejecutar controles, y cuidar desde lo pequeño, desde los detalles, a la empresa.

A su vez comprendí que las personas son quienes nos permite llevar la empresa adelante, es nuestro activo más valioso, y generar un sentimiento de compromiso con la empresa es un trabajo difícil, pero uno de los más importantes como líder.

Las herramientas que utilicé prácticamente abarcan casi todas las brindadas por los estudios en la facultad de Ciencias Económicas, por mencionar:

- Dirección Estratégica (Planificación, diseño, estrategia, etc.)
- Control de Gestión (Palancas de control, cuadro de mando integral, mapa estratégico, etc.)
- Taller y metodología de la investigación (Plan de trabajo, metodología)

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- Organización Contable de empresas (Organigrama, Diagrama de flujo de actividades, etc.)
- Recursos Humanos (Gestión del cambio, Capital humano, etc.)
- Contabilidad gerencial (Toma de decisión relevantes, optimización, etc.)
- Administración de las operaciones (Procesos, mapa de procesos, diagrama de procesos, etc.)

Las mencionadas anteriormente, solamente representan algunos de los conceptos.

### 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Adjunte toda la documentación probatoria

#### COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El alumno Santiago Moraga se desempeñó en forma correcta, demostrando gran responsabilidad durante el proceso de su trabajo final de licenciatura, evidenció compromiso con el trabajo objeto de la práctica profesional, y demostró la aplicación concreta de distintas herramientas de aprendizaje durante la carrera de L.A.

Resultó un trabajo absolutamente útil para la empresa objeto del estudio y para confiar al estudiante en un proyecto propio de su actividad profesional.

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

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Estudiante \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### AGRADECIMIENTOS

Quiero hacer público mi reconocimientos y agradecimientos en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, por darme la posibilidad de cumplir un sueño anhelado.

A mis padres, quienes son un pilar fundamental en todo lo que soy y me acompañan incondicionalmente en cada momento de mi vida.

Gracias a mis amigos y compañeros de estudio en toda la facultad, con quienes recorrimos un camino largo con innumerables emociones, logros y fracasos.

A mi fiel compañera Damasia, por ayudarme y acompañarme incondicionalmente en todo y elegir compartir conmigo este camino.

A mi tutor Julio, quien me dio la oportunidad de incorporarme al mundo laboral. Gracias a su esfuerzo y dedicación, logramos terminar los estudios con éxito.

Por último, agradecer a mis profesores de la facultad Marcelo, Jorge, Mercedes, Diego, Javier y Virginia por su vocación y compromiso con la docencia.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN – FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

# *Plan de trabajo*

---

## *OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EMPRESA “LA ESPUMA”*

*ENFOQUE ESTRATÉGICO*

**Moraga Fagalde, Santiago José**  
**20/07/2018**

Materia: Práctica Profesional 2018

Tutor: CPN. Julio Marcelo Soria

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

## RESUMEN

En la actualidad, la forma de organización dentro de una empresa es imprescindible para la supervivencia como así, para la profesionalización, esto permite que las empresas dejen de ser emprendimientos familiares o negocios pequeños para convertirse en grandes competidores en el mercado y luchar por una posición líder frente a las demás empresas.

La diferencia entre las grandes y pequeñas empresas empieza por el nivel de profesionalización que tienen y que aplican, por lo tanto, para lograr esto es importante planificar, definir, dirigir y controlar los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas que componen a la empresa.

Las personas, hoy en día, son el componente principal o el recurso más valioso que tiene una empresa, en gran parte depende de estos, para crecer y mantenerse en el mercado. Los recursos humanos son quienes llevan adelante los objetivos, planes de acción y políticas, en otras palabras, son quienes llevan adelante la estrategia de la empresa. A su vez, componen la estructura de la empresa, ocupando los diferentes puestos de trabajos.

Conocer los procesos implica saber cómo realizar las tareas o funciones que demanda el puesto. Es por eso que es tan importante tener bien definidos los mismos principalmente, para que los empleados sepan cuál es su función dentro de la empresa y para aprovechar al máximo la capacidad reduciendo, en lo posible, todas aquellas pérdidas u holguras que se presentan en el desempeño de su función.

El objeto de estudio de este trabajo es la empresa de servicios de lavandería “La Espuma” cuyo negocio está ubicado en la calle muñecas 722, San Miguel de Tucumán. La misma presta servicios de lavandería a clientes particulares y a grandes empresas como sanatorios, hoteles, etc.

### Palabras Clave

Procesos – Optimización – Empleados – Profesionalización - Sistema

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## INTRODUCCIÓN

El funcionamiento y las modalidades de negocios tradicionales no parecen ser caminos acertados para resolver los problemas de adecuación al entorno que tienen que hacer frente, siendo necesario hacer nuevos caminos para transitar en las nuevas formas de hacer negocios.

En la vida de muchas empresas familiares llega un momento en que comienzan a complejizarse los procesos y se necesita establecer una estructura empresarial que instale una organización capacitada para controlar el crecimiento del negocio.

Hoy en día, más que nunca, la profesionalización marca una gran diferencia entre las empresas que compiten por el mercado, para poder desarrollar un alto nivel profesional es importante hacerse cargo de las responsabilidades con un gerenciamiento estratégico, que consiste en analizar los principales procesos de la empresa y desarrollar planes que reflejen metas posibles en un conjunto coherente, operativo y orientado hacia una misma dirección, que permita a la empresa llevar un control y medir los resultados y funciones, lo que resultará conocer exactamente cómo funciona la empresa.

Es por esto que el foco de nuestro estudio está en el eje duro de la empresa, su estructura, los procesos, cómo esta se organiza, desarrolla y actúa internamente. A su vez, entendemos que abarcar todos los procesos de la empresa es un largo y complejo trabajo, decidimos orientarnos en el área operativa de la empresa, ya que es el área fundamental y clave de la empresa.

Para llevar a cabo este estudio, es importante tener una visión global de la empresa sobre cómo funciona e interactúa con el entorno. Tener una visión panorámica de la empresa nos permite abarcar el conjunto y no las partes por separados, de esta manera se podrá identificar cuáles son las deficiencias que se están presentando en el día a día de la empresa.

Una vez definidos y planteado las deficiencias en la empresa, el trabajo a realizar es buscar la manera para optimizar los mismos procesos para mejorar el rendimiento de la empresa, reduciendo los desperdicios tanto en las maquinas como en las funciones del personal

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### OBJETO DE ESTUDIO

Empresa de servicios de lavandería “La Espuma”, ubicada en la calle Muñecas 722, San Miguel de Tucumán.

La Espuma, es una empresa de lavandería con más de 15 años de presencia en el mercado, destacándose por su calidad en el servicio y el cumplimiento en la entrega de los pedidos al cliente.

Con el correr de los años, la empresa fue recibiendo modificaciones en todo aspecto hasta llegar a ser lo que hoy es, una empresa consolidada en el mercado.

Desde que fue adquirida por su actual dueño, se notó un crecimiento importante obteniendo mayor cuota de mercado, no solo por el desarrollo de su nueva campaña de publicidad de manera digital y tradicional si no por la apuesta que recientemente realizó, adquiriendo maquinarias industriales para lanzarse a abastecer la demanda de grandes empresas, como ser sanatorios, hoteles, casinos, etc.

La Espuma es una empresa pyme de San Miguel de Tucumán que busca el crecimiento de su marca para posicionarse en el mercado de la provincia.

Actualmente la empresa cuenta con 6 empleados que presentaremos más adelante en el desarrollo del trabajo.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### PROBLEMA

Al definir el problema que presenta “La Espuma” a nivel de procesos, fue necesario desarrollar un diagnóstico para poder identificar todos los procesos de la empresa, los sistemas que utiliza y documentos para implementar el trabajo en búsqueda de la optimización

El problema principal de la empresa radica en una falta de planificación y diseño en la estructura, en los procesos llevados a cabo por los empleados y en la delimitación de las responsabilidades de los puestos de trabajos.

### OBJETIVO GENERAL

Realizar un re-diseño y planificación en el eje duro de la empresa, abarcando la estructura, los procesos y los puestos de trabajo para conseguir una estandarización y optimización en la empresa.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en su estructura, procesos y puestos de trabajo.
- Identificar las fallas que se presentan en los procesos de la empresa.
- Desarrollar un mapa de procesos orientado al departamento de “servucción”.
- Realizar de un organigrama formal de la empresa.
- Presentar la propuesta de mejora en los procesos.
- Diseñar un tablero de comando con respectivos indicadores.

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO TEÓRICO

Para analizar el marco teórico, nos fundamentamos en varios autores que fueron principales influyentes en la realización de este plan de trabajo.

Muchas veces el origen de tantos problemas en una empresa puede deberse a una única fuente: su forma de funcionamiento.

Leopoldo Laborda Castillo definió el diseño de modelos de funcionamiento organizativo en la empresa desde un punto de vista estratégico y flexible, adaptado al nuevo entorno empresario.

Plan de diseño de modelos de funcionamiento organizativo en la empresa:

En este sentido, resulta válido pensar que un enfoque estratégico en el diseño organizativo de la empresa puede ser una verdad alternativa para resolver varios problemas de las pequeñas y medianas empresas a partir de solucionar uno solo: su modelo actual de funcionamiento.

Formas tradicionales de funcionamiento de las empresas representan una principal barrera para que las mismas puedan adecuarse a la dinámica del entorno. En este sentido, la elección de una *estrategia de adecuación* de la empresa a su entorno implica también que su modelo de funcionamiento organizativo debe adecuarse a ella.

Es importante, antes de abordar en detalle las razones que justifican la implementación de este *enfoque estratégico* en el diseño organizativo de la empresa, entender las nuevas formas de hacer negocios que tienen las pequeñas y medianas empresas y adaptar el funcionamiento tradicional a una forma flexible como la que plantea el nuevo diseño organizativo de la empresa.

Grant (2004) definió a la estrategia como “Determinante de éxito en la organización, que implica una definición de objetivos clara, consistente y en el largo plazo; una profunda comprensión del entorno competitivo; una explotación adecuada de los recursos; y una implantación efectiva”.

Es necesario entonces trabajar en el diseño organizativo del funcionamiento en estrecha adecuación a esos objetivos que le han dado vida y que configuran su norte, como así las condiciones específicas en que se encuentra, de modo que el diseño se convierta en un recurso que facilite y haga posible el camino al logro de los objetivos, y no se transforme en una barrera que impida tales logros y condiciones de sustentabilidad en el tiempo.

En el siguiente paso, la búsqueda del diseño organizativo de procesos o funcionamientos se debe comprender las mejores formas de dividir e integrar el trabajo de las personas que las han de llevar a cabo, teniendo en cuenta los

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

medios que dispone la organización en su situación actual, como capital, tecnologías, edificios, etc.

Por lo tanto, es fundamental desarrollar una ubicación conceptual, que permita despejar dudas en la distinción de los tres conceptos diferentes que suelen utilizarse erróneamente: la organización, el modelo organizativo de funcionamiento, y el organigrama.

Lo trascendente es la organización, lo circunstancial es su modelo organizativo de funcionamiento, y el organigrama es la expresión gráfica de una posición estática del modelo.

El modelo de funcionamiento de una organización, también denominado estructura organizacional, es la forma diseñada “a priori” del “cómo se distribuyen las personas y las tareas de una organización”.

Se destaca, que el organigrama puede explicar solo en parte el funcionamiento de la organización, es necesario recurrir a otros instrumentos, algunos de tipo conceptual como los manuales.

Planear, seleccionar la forma organizativa de funcionamiento de una organización supone tener una idea clara no solo de quien realizará un trabajo, sino del cómo se llevarán a cabo los diferentes procesos que comprende el trabajo organizacional.

Hechas estas consideraciones se puede definir el modelo de funcionamiento de una organización como “un conjunto de partes vinculadas a través de un sistema de relaciones, formando un todo armónico y coordinado.

La finalidad fundamental en la tarea de diseñarla forma de funcionamiento de una organización es la de configurar un modelo organizativo, relativamente estable, que represente un importante medio para el *logro eficiente y eficaz* de los objetivos que pretende alcanzar una organización.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Henry Mintzberg (1993) señala que: “el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización”.

---

**GLOSARIO**

Proceso o subproceso: Tareas o funciones que se llevan a cabo en ella, necesarias para cerrar un resultado o proceso.

Unidad organizativa: Conjunto de funciones o tareas homogéneas que cierran un proceso, desarrolladas por un grupo de personas, administradas bajo la dirección de un responsable.

Unidad de línea: Son las unidades que se encuentran vinculadas por las relaciones de autoridad de línea.

Unidad asesora: Es una unidad organizativa que se encuentra siempre vinculada por una relación de autoridad asesora a una unidad de línea a la cual aconseja y presta asesoramiento de acuerdo a su especialidad.

Puesto de trabajo: Es un conjunto de tareas y funciones que desarrolla o tiene a su cargo una persona dentro de una unidad organizativa.

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### METODOLOGÍA

Para desarrollar el plan de trabajo, es de carácter fundamental debido a la naturaleza del mismo, estudiar y relacionarse con los conceptos claves del campo de la optimización y los procesos de la empresa.

Este plan trabajo desarrolla un enfoque cualitativo. Se trabajará en el campo de estudio (la empresa La Espuma lavandería) para detectar principalmente, los procesos que se llevan a cabo en el sector operativo de la empresa. Para la recolección de datos necesarios y relevantes para el estudio, se llevará a cabo a través de las diferentes técnicas de observación, entrevistas con encargados y empleados de la empresa, y para finalizar se realizará una investigación bibliográfica sobre el re-diseño y planificación de procesos. A partir de este estudio, se procederá a realizar un mapa de procesos para identificar cuáles son los procesos claves que vamos desarrollar. A su vez, se recolectarán datos secundarios a través del software de gestión, que nos permitirá diseñar un tablero de comando para llevar a cabo controles y un seguimiento continuo.

Una vez identificado los procesos específicos que vamos a tratar en este plan de trabajo, es importante desarrollar una estructura formal (organigrama) de la empresa para así poder identificar los puestos de trabajos, las relaciones de autoridad y la escala salarial. Posteriormente se realizarán la planificación y el re-diseño en los procesos del área operativa.

Diseño de la investigación:

Investigación-acción-participativa (IAP) ya que el propósito de este diseño es resolver problemas o deficiencias y mejorar en prácticas concretas, así como también se centra en aportar información que guíe a la toma de decisiones para programas, procesos y reformas. Se llevarán a cabo las tres fases esenciales de este tipo de diseño, que son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos) pensar (analizar e interpretar la información que surja de esos datos) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras). Las mismas se llevarán a cabo de manera cíclica hasta que se **logre un cambio o se introduzca satisfactoriamente una mejora y posteriormente un seguimiento para medir los resultados de la nueva implementación.**

Triangulación de métodos de recolección de datos:

- Observación.
- Entrevistas al personal.
- Investigación bibliográfica

Datos secundarios:

- Recopilación de documentación y datos del software de gestión

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

En el cronograma se detallan las actividades a realizar, a continuación, se adjunta una planilla con las tareas a realizar, sumando un total de 425 Horas el total del trabajo.

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Cronograma de actividades (18 semanas)**

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Elaboración del Plan de Trabajo	20 HS																		
Leitura de bibliografía, extracción de conceptos, análisis y estudio	50 HS																		
Recopilación de datos: Observación en el local físico.			20 HS																
Recolección de datos: Preparación de entrevistas y encuestas. Realización de entrevistas.				30 hs															
Procesamiento de datos y elaboración de informes.				10 HS															
Elaboración de mapa de procesos.						10 HS													
Diseño de estructura organizativa. Organigrama							20 HS												
Análisis de los diseños a implementar								50 HS											
Planificación de Re-diseños en procesos									30 HS										
Diseño de procesos en el sector operativo.										50 HS									
Realización de manuales de función.											30 HS								
Implementación de los nuevos procesos en la empresa.												50 HS							
Elaboración de informes finales, Resultados, Conclusiones, Mejoras en la procesos.																30 HS			
Elaboración y defensa de trabajo final																			25 HS

Nota: Cronograma de actividades "Optimización de procesos en La Espuma"

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

**PRIMER INFORME DE AVANCE**

Fecha del informe: 17.09.2018

PRACTICANTE	
Apellido: Moraga Fagalde	Nombre/s: Santiago José
DNI: 39.477.205	E-mail: santimoraga@gmail.com
ORGANIZACIÓN DE LA PRACTICA	
Empresa/Institución: La Espuma lavandería	Teléfono/s: 4311806
Tutor/a: Soria, Julio Marcelo	E-mail: juliosoria@gruposonnenfeld.com.ar

**PRIMER INFORME DE AVANCE**

Para poder desarrollar el plan de trabajo asistí durante el primer mes (en el turno mañana) a la empresa “La Espuma lavandería”, con el objeto de conocer e interiorizarme con la forma en la que actualmente trabaja, la manera en la que desarrollan sus actividades y como llevan a cabo los procesos. Además, poder establecer una relación y ganar confianza con sus empleados.

Entendemos que los procesos de cambio en una empresa, y sobre todo en una empresa familiar, es un proceso difícil, dicho esto, nuestro estudio en la empresa comienza con establecer una relación cercana con el personal de la empresa, conocer su situación y la forma en que trabajan, debido a que implementar un re-diseño en los procesos puede ser un cambio difícil de llevar a cabo y que este sea aceptado por los empleados, es por esto que nos presentamos en la empresa de manera amigable y flexible para ganar la confianza de los empleados. Esto es algo valioso a la hora de trabajar en conjunto para desarrollar nuestro estudio.

Previo al trabajo en la empresa, es importante destacar el tiempo dedicado a la lectura y extracción de conceptos bibliográficos que nos permitieron tener

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

conocimientos para llevar a cabo este trabajo de manera metodológica y profesional. En cuanto a la duración de los mismos ajustamos el total de horas invertidas en base a las horas planificadas en el plan de trabajo, para no extender el plazo y continuar con lo planificado.

El tiempo invertido internamente en la empresa, a través del método de observación, se concluyó que el clima de trabajo es favorable, principalmente un buen manejo de relación interpersonales entre los empleados, lo que favorece a las condiciones de trabajo y a la implementación de nuestros objetivos.

La entrevista con los empleados se planificó con el objetivo de identificar el modo y la secuencia en que se realizan los procesos y a través de esto concluir las deficiencias que se presentan. La misma se realizó con la encargada de la lavandería Estela, quien nos brindó una visión global sobre todos los procedimientos y sectores en los que se realizan trabajos.

#### CONCLUSIONES DEL PRIMER INFORME

Realizado los primeros estudios de la empresa para llevar a cabo este proceso de re-diseño y planificación, podemos concluir que tuvimos un buen comienzo con el desarrollo de las actividades programadas según el cronograma ya presentado en el plan de trabajo.

Nuestro segundo estudio consiste en el avance sobre lo que venimos realizando que se presentará informe pasado 30 días de la presentación del primer avance.

Julio Soria

Tutor de Práctica Profesional

17 de septiembre de 2018

Santiago Moraga Fagalde

Consultor independiente

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## SEGUNDO INFORME DE AVANCE

Fecha del informe: 03.10.2018

Una vez llevado a cabo el primer avance sobre nuestro estudio, el siguiente paso a realizar está relacionado con la planificación y el re-diseño de los de la empresa.

Manteniendo presencia en la empresa durante más de un mes, se notó las deficiencias claves en los procesos y en la organización. Para darme cuenta de estos, asistí a la empresa en horarios de la mañana y de la tarde.

Reuniones con los empleados para empezar a trabajar en conjunto en el re-diseño y planificación de los procesos.

Reunión con el socio-gerente para solicitar el apoyo en el trabajo.

Lectura y estudio del material bibliográfico para el trabajo.

Se presentó un diagnóstico de la empresa, sobre la estructura actual, los puestos de trabajo y los procesos. Una vez aceptado el diagnóstico, se procedió con el armado de la propuesta de planificación y re-diseño.

Se diseñó el organigrama formal para la empresa teniendo en cuenta la expansión que realizó la empresa. La estructura migró hacia una nueva tipología estructural.

Se realizó el re-diseño y la planificación de los procesos y procedimientos con la finalidad de lograr una optimización en el área operativa, en conjunto y de acuerdo con los empleados para asegurar que sea recibido y aceptado por los mismos.

Presentación de cursograma formal en toda el área operativa, desde que se recibe un pedido hasta que es almacenado.

Armado de flujo de actividades con la secuencia correcta.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

CONCLUSIONES DEL SEGUNDO INFORME

Al realizar el trabajo específico y enfocado en el área operativa de la empresa, tuvimos una excelente aceptación por parte de los empleados, ya que con ellos trabajamos en conjunto para lograr esta optimización en los procesos.

Podemos concluir en la mejora en los procesos, que se llevó a cabo con éxito y logramos superar un obstáculo fundamental cuando se aplican cambios en la empresa, que es la resistencia y aversión de los empleados al cambio.

Siguiendo con el avance del trabajo, nuestro próximo desafío es implementar controles en la empresa para asegurarnos de que los procesos se realizan correctamente y así poder medir los resultados de esta optimización.

Julio Soria

Tutor de Práctica Profesional

03 de octubre de 2018

Santiago Moraga Fagalde

Consultor independiente

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### TERCER INFORME DE AVANCE

Fecha del informe: 18.10.2018

Para finalizar el trabajo, el tercer informe consistió en diseñar un tablero de comando para asegurarnos que los empleados de La Espuma cumplan con su trabajo.

Investigué acerca del software de gestión que se implementó recientemente en la empresa, y cuáles eran los datos relevantes para el diseño del tablero de comando.

Investigué la metodología de cuadro de mando integral dictada en la materia Control de gestión en la Facultad de Ciencias Económicas.

Realicé consultas a Lic. Marcelo Medina Galván sobre tablero de comando.

Participando más de 3 meses en la empresa, fui recolectando información acerca de los controles que se llevan a cabo en la empresa.

Extracción de conceptos a través de diferentes páginas de internet

Consultas a Lic. Diego Assaf, cátedra de Organización Contable de Empresas U.N.T.

Participé de Reunión de Discusión de avance de la práctica profesional el día martes 30 de octubre de 2018.

### CONCLUSIONES DEL TERCER INFORME

El proyecto que realizamos a la empresa La Espuma, se basa principalmente en el apoyo del dueño y la colaboración de los empleados, lo que observamos cuando diseñamos el plan de trabajo.

Para finalizar nuestro trabajo nos aseguramos de que se llevó a cabo con éxito, la última fase que consiste en el seguimiento de la propuesta implementada, para ello diseñamos un Tablero de comando que sirva a la Gerencia para tomar decisiones, logrando ser una empresa más profesional.

Julio Soria

Santiago Moraga Fagalde

Tutor de Práctica Profesional

Consultor independiente

18 de octubre de 2018

# TRABAJO DE CAMPO PRÁCTICA PROFESIONAL

*“Optimización de procesos en La Espuma”*

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## RESUMEN

El presente trabajo está destinado a desarrollar una propuesta de planificación de re-diseño de procesos en el área operativa de la empresa, en busca de una optimización de los mismos.

Para llevar a cabo dicho trabajo fue necesario seguir una metodología específica, para la que recurrimos a las bibliografías indicadas.

El trabajo comienza con un diagnóstico de la empresa en su conjunto, para obtener un panorama claro de la situación y posteriormente se estudió la estructura real de la empresa y se plasmó en un organigrama, a continuación, se realizó un mapa de procesos para luego enfocarme en las deficiencias de los procesos operativos.

Presentado el diagnóstico de la empresa, se llevó a cabo la propuesta de trabajo teniendo en cuenta todos los objetivos que se buscan alcanzar.

El primer paso de la propuesta fue migrar de la estructura funcional a un nuevo tipo de estructura; la divisional por unidades de negocios, considerando una reciente expansión por parte de La Espuma.

Posteriormente se identificaron los procesos deficientes, se realizó un trabajo de planificación y re-diseño de los mismos, en conjunto con los empleados que realizan el trabajo, con la finalidad de reducir pérdidas tanto en tiempos requeridos como en costos de la servucción.

Se realizó cursogramas orientados al área operativa.

Se presentó el cambio, a través de un diagrama de flujo de actividades.

Considerando la incorporación de un nuevo software de gestión y con los datos relevantes para nuestro estudio se diseñó un tablero de comando para implementar controles en los procesos y realizar un seguimiento continuo.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## INTRODUCCIÓN

La profesionalización marca una gran diferencia entre las empresas que compiten por el mercado y la cuota que estas obtienen dadas sus ventajas competitivas.

Para poder desarrollar un alto nivel profesional es importante hacerse cargo de las responsabilidades con un gerenciamiento estratégico, que consiste en analizar los principales procesos de la empresa y desarrollar planes que reflejen metas posibles en un conjunto coherente, operativo y orientado hacia una misma dirección, que permita a la empresa llevar un control y medir los resultados y funciones, lo que resultará conocer exactamente cómo funciona la empresa.

Es por esto que el foco de nuestro estudio está en el eje duro de la empresa, su estructura, los procesos, cómo esta se organiza, desarrolla y actúa internamente. A su vez, entendemos que abarcar todos los procesos de la empresa es un largo y complejo trabajo, decidimos orientarnos en el área operativa de la empresa, ya que es el área fundamental y clave de la empresa.

Debido a las causas mencionadas principalmente en la falta de una planificación en la empresa en cuanto a su estructura, que incluye al organigrama, puestos de trabajos, procesos, etc. son gran causantes de grandes deficiencias que incurre la empresa, ya sea elevados costos y gastos de operación, diferencias entre los presupuestos que se realizan y los reales, etc.

Al tratarse de una empresa en etapa de crecimiento, es necesario realizar ciertos cambios que le permitirán tener el control exacto de la empresa.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### PROBLEMA

El problema principal de la empresa radica en una falta de planificación y diseño en la estructura, en los procesos llevados a cabo por los empleados y en la delimitación de las responsabilidades de los puestos de trabajos.

### OBJETIVO GENERAL

Realizar un re-diseño y planificación en el eje duro de la empresa, abarcando la estructura, los procesos y los puestos de trabajo para conseguir una estandarización y optimización en la empresa.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en su estructura, procesos y puestos de trabajo.
- Identificar las fallas que se presentan en los procesos de la empresa.
- Desarrollar un mapa de procesos orientado al departamento de “servucción”.
- Realizar de un organigrama formal de la empresa.
- Presentar la propuesta de mejora en los procesos.
- Diseñar un tablero de comando con respectivos indicadores.

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

## MARCO TEORICO

**El marco teórico responderá a las siguientes preguntas**

**¿Que es una estructura de tipología divisional por unidad de negocios?**

Como su nombre lo indica, la estructura divisional se caracteriza por organizar las tareas de una cadena productiva o un proyecto en grupos geográficos, mercados o en grupos de productos o servicios.

O, dicho de otra manera, la esencia de este modelo radica en la división de las tareas en áreas, departamentos o secciones. Para que tal cosa pueda llevarse a cabo, cada una de dichas áreas de la organización debe contar con sus propios recursos, de forma que no dependa estrictamente de un mando central único.

La estructura divisional se adapta fácilmente a empresas con modelos de liderazgo y gestión basados en elementos como la independencia, la responsabilidad específica y la autonomía de sus integrantes.

Ojo, no es que la gestión central o dirección general desaparezcan para dar paso a una serie de mandos intermedios. No: de lo que se trata es de delegar las tareas lo máximo posible en departamentos o grupos de trabajo y dejar que los procesos adquieran su propio ritmo y dinámica hasta su materialización definitiva.

**¿Que son procesos?**

Dos definiciones:

- a) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.
- b) Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

**¿Que es un mapa de procesos de la empresa?**

Para comprender la parte operativa de la empresa, como paso inicial, se requiere realizar un mapa de procesos internos que desarrolla la empresa, en este quedan expuestos todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Para poder desarrollar dicho mapa, es necesario tener una visión del negocio global, y para ellos, fue necesario recurrir a diferentes fuentes de información en

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

la empresa, desde el gerente general y los empleados del área operativa, administración y logística.

Del mismo modo que un organigrama representa de forma visual la composición y jerarquía del capital humano de una empresa, el mapa de procesos permite plasmar gráficamente el funcionamiento integral de la organización.

Esta herramienta estratégica es de gran utilidad tanto para trabajadores como directivos ya que concreta cuáles son los procedimientos inherentes a la actividad empresarial, quiénes los deben llevar a cabo y cómo interactúan unos con otros.

Proporciona una perspectiva global-local de la empresa, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor, a su vez, condensa de forma visual todos los procesos y subprocesos de la empresa y la interrelación existente entre los mismos.

Ahora bien, se debe reflejar las entradas y salidas de cada proceso, “teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados”.

Nivel de procesos a identificar:

- **Procesos estratégicos.** Son aquellos procesos determinados por la Dirección –generalmente a largo plazo- respecto a cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y la empresa, estableciendo las pautas generales, directrices y límites de actuación del resto de la actividad. Hablamos de planificación estratégica, comunicación interna y externa.
- **Procesos operativos o clave.** En concordancia con los procesos estratégicos, el mapa de procesos también incluirá los procesos operativos, que son aquellos que están directamente vinculados directamente con la prestación del servicio al cliente, como puede ser la fabricación del producto.
- **Procesos de apoyo o soporte.** Son todos aquellos procesos que, si bien no están estrechamente ligados a satisfacer las necesidades del consumidor, complementan los procesos operativos y sin los cuales sería inviable una consecución de los objetivos. Se trata, por ejemplo, de la asistencia informática a todos los departamentos, la formación de los profesionales o el mantenimiento de las instalaciones.

## ¿Que es un tablero de comando?

El tablero de comando o control es una herramienta que permite hacer un seguimiento y medir diferentes indicadores de una empresa, reflejando el estado

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

de áreas clave. Con la información recopilada se obtiene un diagnóstico que ayuda a evaluar la estrategia planteada, optimizar los recursos y tomar mejores decisiones.

El secreto para **implementar un buen tablero de comando** se encuentra en la **definición de los indicadores**. Cuantos más establezcamos, más precisa será la "foto" que obtengamos y más acertadas las decisiones. Si nos estamos alejando de los objetivos fijados, rápidamente podremos detectarlo y ajustar el curso de acción.

## METODOLOGÍA

Este plan trabajo desarrolla un enfoque cualitativo. Se trabajará en el campo de estudio (la empresa La Espuma lavandería) para detectar principalmente, los procesos que se llevan a cabo en el sector operativo de la empresa. Para la recolección de datos necesarios y relevantes para el estudio, se llevará a cabo a través de las diferentes técnicas de observación, entrevistas con encargados y empleados de la empresa, y para finalizar se realizará una investigación bibliográfica sobre el re-diseño y planificación de procesos

## METODOLOGÍA PARA RE-DISEÑO DE PROCESOS

El cronograma para el trabajo aplicado a los procesos está dado por el siguiente esquema:



*Nota: Metodología a seguir en el estudio de investigación*

## METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD

## DISEÑO DE TABLERO DE COMANDO (PROCESOS INTERNOS)

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**
  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes. Se centran en los procesos que tendrán mayores consecuencias en la satisfacción de los clientes y en el reflejo de los objetivos financieros de la empresa



Figura: Modelo de la cadena genérica de valor, adaptado de Kaplan y Norton, 1996

El tablero de comando surge de una sola perspectiva que adoptamos del cuadro de mando integral, la misma es “procesos internos”.

Es importante definir para qué sirve o qué es un tablero de comando, el mismo es una herramienta que nos permite comprobar, inspeccionar y regular la eficacia del proceso que se realiza. Dicha herramienta no solo nos permite controlar nuestra productividad en términos cuantitativos, sino que se implementa para llevar a cabo un control respecto de la competencia (benchmarking), comparando el resultado de ciertos indicadores que definiremos en el tablero.

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

PASOS A REALIZAR PARA UN CUANDRO DE MANDO INTEGRAL

Paso	Actividad principal	Puntos clave a tener en cuenta
1	Consulta bibliográfica	Búsqueda de información sobre el tablero de comando y su implementación en otras empresas (antecedentes).  Incluye desde internet, libros, etc.
2	Documentación	Detalle de cada proceso de nuestra propuesta en el área operativa.
3	Planificación	Detección de factores claves de éxito, estrategia, modelo de negocio, objetivos propuestos y acordados previamente con cada uno de los empleados responsable, enfoque en la perspectiva de procesos internos.
4	Implementación	Gestión del cambio, adaptación de los empleados al control, comunicación de la situación actual y las metas identificadas en el tablero de mando integral.
5	Seguimiento	Diseño del cronograma para la sostenibilidad del sistema de gestión, delegación de responsabilidad a los encargados.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

EMPRESA: LA ESPUMA LAVANDERÍA



Diagnóstico de la empresa

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La espuma lavandería es una empresa reconocida de la provincia de San Miguel de Tucumán ubicada en la calle Muñecas 722. La empresa lleva más de 15 años de experiencia brindando un servicio diferencial, con excelente calidad y a precios más bajos que la competencia en el mercado, lo que permitió posicionarse como empresa líder en el rubro en el que opera.

La Espuma se enfoca en el servicio a clientes particulares y algunas pequeñas empresas, que cuentan con prendas de todo tipo ya sea, ropa, colchas, cubrecamas, toallas, colchones, etc. Atendiendo a cualquier demanda que el cliente presente. Los años de experiencia, con que cuenta la empresa, han permitido brindar un excelente servicio, siendo una ventaja competitiva la rapidez y calidad en la entrega del pedido. Dicha ventaja los ha llevado a contar con una gran cartera de clientes fidelizados.

Desde el principio se consideró que invertir en tecnología era la clave de nuestra diferenciación competitiva. La empresa cuenta con maquinarias preparadas para atender la demanda de clientes particulares y pequeñas empresas.

Recientemente, la empresa ha optado por entrar en el mercado de lavandería industrial debido a que la demanda de grandes empresas como sanatorios, casinos, hoteles, etc. se ha ido incrementando año tras año, es por eso que decidió ampliar su mercado meta y atender dicha demanda, iniciando como nueva unidad de negocio, distinta a la ya existente, pero compartiendo el valor de la marca “La Espuma”, y utilizando como mayor fortaleza del negocio, el conocimiento empírico obtenido en una trayectoria de más de 15 años presentes en el mercado.

### Principales Servicios:

- Servicio de lavandería para personas y pequeñas empresas
- Venta de productos de limpieza en mostrador
- Servicio de lavandería para grandes empresas como sanatorio, hoteles, casinos, etc.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para establecer esta comparación, primero podemos separar entre aquellos que brindan servicio a clientes pequeños con pedidos de limpieza cotidianos como ropa, toallas, colchas, etc. y aquellos que brindan servicio y atención a clientes grandes con demanda superior a 50 prendas diarias (tomando como referencia 50 prendas por pedido diario).

Podemos identificar una lista clara de los factores claves para el éxito de la industria en nuestras fortalezas. Lo presentamos en el siguiente cuadro:

Fortalezas	FCE principales	FCE secundarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos</li> <li>• Calidad en los servicios</li> <li>• Rapidez en la entrega del pedido</li> <li>• Ubicación del negocio</li> <li>• Valor de la marca</li> <li>• Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen / reputación favorable con los clientes</li> <li>• Servicio brindado. Empleados capacitados en la parte operativa y contacto con el cliente, además amables y buen trato</li> <li>• Cumplimiento estricto de los pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación precio / calidad</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Tradición</li> <li>• Rapidez</li> </ul>

En el cuadro queda en claro la importancia que tendrán las personas (capital humano) en la gestión del proyecto, ya que a través de ellos podremos lograr la calidad en los servicios que se brindan y en la atención al cliente.

Sobre la tradición, FCE secundario, se lo irá construyendo con el tiempo, con la permanencia en el mercado, la buena atención y el cumplimiento de los pedidos, y obtener una constante retroalimentación sobre los comentarios de los clientes, para realizar una mejora continua en el servicio brindado.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La Espuma funciona en un local, ubicado en la calle muñecas 722. Dicho local forma parte de los costos de alquiler, la composición del local fue aumentando con el correr de los años y los diferentes dueños que tuvo la empresa.

Actualmente bajo la misma gerencia el negocio se encuentra en pleno periodo de expansión ya que se encuentra con la reciente adquisición de maquinarias industriales para abastecer la demanda de grandes empresas que solicitan el servicio.

La distribución del local se presentará a través de un mapa donde se mostrará el layout de la misma, si bien no se realizó un estudio de layout, podemos identificar que las áreas de la parte comercial y de la parte industrial se encuentran separadas.

Los equipos propios de lavandería son detallados a continuación:

EQUIPOS	CAPACIDAD
LAVADORA MARVA	10 KG
LAVADORA MARVA	15 KG
SECADORA MARVA	15 KG
LAVADORA MAYTAG	10 KG
LAVADORA MAYTAG	10 KG
SECADORA MAYTAG	6 KG
SECADORA MAYTAG	6 KG
SECADORA MAYTAG	6 KG
SECADORA MAYTAG	6 KG
PLANCHA SEMI INDUSTRIAL BLANCA PRESS	-
LAVADORA INDUSTRIAL	50 KG
CENTRIFUGADORA INDUSTRIAL	25 KG
PLANCHADORA INDUSTRIAL	-

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ANALISIS FODA DE LA EMPRESA**

Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, tomando en cuenta sus características más salientes que impactan de manera directa en el negocio.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del negocio, Centro de Barrio Norte, San Miguel de Tucumán</li> <li>• Precios bajos, en relación a la competencia</li> <li>• Experiencia en el rubro</li> <li>• Calidad en el servicio (limpieza y rapidez en la entrega)</li> <li>• Calidad en la atención al cliente</li> <li>• Valor de la marca “La Espuma”</li> <li>• Capital relacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico del local del negocio</li> <li>• Horario de atención</li> <li>• Capacidad de logística</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de servicio de lavandería de grandes empresas</li> <li>• Capital relacional</li> <li>• Posibilidad de expansión en Barrio sur y Yerba Buena</li> <li>• Servicio de tintorería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles ingresantes al mercado</li> <li>• Inflación</li> <li>• Existencia de competidores en el rubro</li> </ul>

**ESTRATEGIAS DEL ANALISIS FODA**

Al analizar la empresa con la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) podemos identificar diferentes estrategias combinando las mismas.

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la marca La Espuma para insertarse en el mercado de servicio de tintorería.</li> <li>• Utilizar la experiencia y la trayectoria para ofrecer el servicio a nuevas empresas.</li> <li>• Aprovechar el posicionamiento para expandirse a Yerba Buena y Barrio sur.</li> <li>• Abrir receptorías en diferentes zonas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y promociones en los precios y en volumen de pedido de servicio.</li> <li>• Aumentar la calidad del servicio buscando nuevos insumos</li> </ul>
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir nuevas receptorías de La Espuma para descomprimir la entrada de ropa por un solo local.</li> <li>• Realizar estudios de mercado en nuevos nichos de mercado</li> <li>• Estudio de procesos en la lavandería para mejorar el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios de competencia (benchmarking) a lavandería Catamarca.</li> <li>• Revisar estándares de calidad del servicio brindado.</li> </ul>

### ESTRUCUTRA DE LA EMPRESA

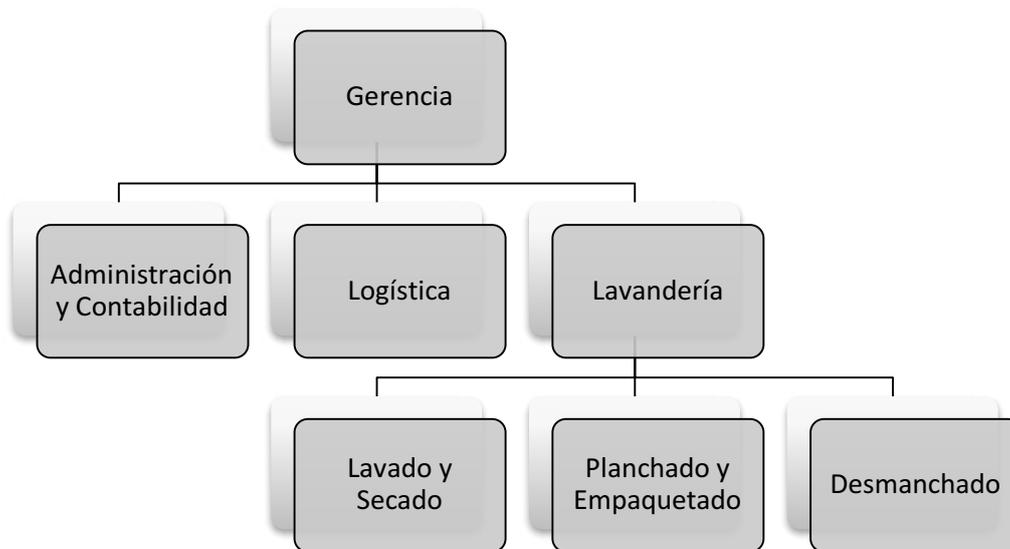
La Espuma lavandería presenta una estructura pequeña compuesta por 6 empleados de lo que se destacan

- Gerente General:
  - Santiago
- Área operativa:
  - Estela
  - Alicia
  - Mónica
  - Valeria
- Área Logística:
  - Matías

*Nota: Estela es la encargada del local y es quien lleva a cabo la administración.*

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

A partir de lo mencionado se presenta de manera real (no formal), un organigrama en la empresa que, si bien no está formalizado, se respeta debido a los años que llevan así, presentamos:



*Nota: Organigrama informal "La Espuma Lavandería"*

El organigrama definido en forma conjunta con los empleados, presentado anteriormente, no distingue de ninguna manera las dos unidades de negocio con las que opera la empresa, son las siguientes:

- Lavandería comercial: Atención al cliente particular, pequeñas empresas y negocios.
- Lavandería industrial: Sin atención al cliente (venta por contacto directo) a grandes empresas como Sanatorio del sur, Casino del Tucumán, etc.

Es importante la aclaración que la unidad de negocio industrial se está llevando a cabo hace apenas unos meses.

La relación de jerarquía que se presenta parte desde la gerencia general compuesta por el dueño de la empresa (Santiago) quien lleva a cabo el control de la empresa y atiende a cuestiones legales, impositivas y contables. A su vez, es la persona responsable del gerenciamiento.

Luego se encuentra el área de administración y contabilidad, la persona encargada (Estela) lleva a cabo el manejo de la empresa al día a día, encargándose de los pagos, cobros y facturación. Responsabilidad del funcionamiento y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

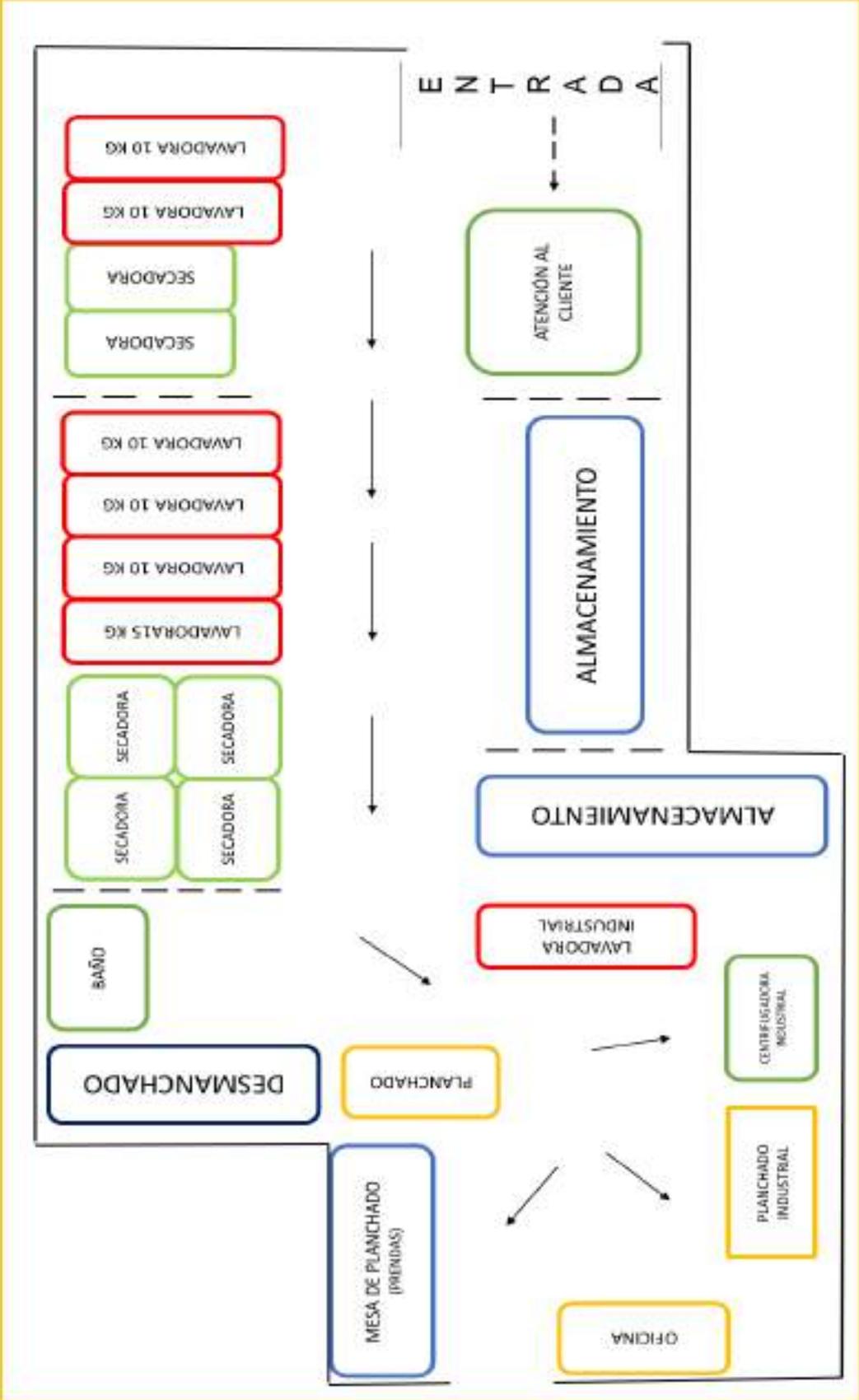
En el área logística, el encargado (Matías) ocupa el rol de entrega y búsqueda de los pedidos, tanto en la venta comercial como industrial. Responsabilidad de cumplimiento en los horarios de entrega y retiro de pedidos.

Por último, el área operativa, Lavado y secado, las encargadas (Estela y Valeria) son quienes ejecutan la recepción de las prendas y envían a las máquinas para dar comienzo al proceso de lavado. En el sector de Planchado y empaquetado, las encargadas (Mónica y Alicia), realizan los trabajos de planchar y empaquetar los pedidos de los clientes. Para finalizar Desmanchado, las mismas empleadas son quienes se hacen cargo del desmanchado de las prendas que requieren el servicio.

#### DISEÑO DE LAYOUT

Una vez definidos los puestos de trabajo, presentamos el diseño de Layout con el que cuenta la empresa:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**
  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



*Nota: Diseño de Layout en "La Espuma"*

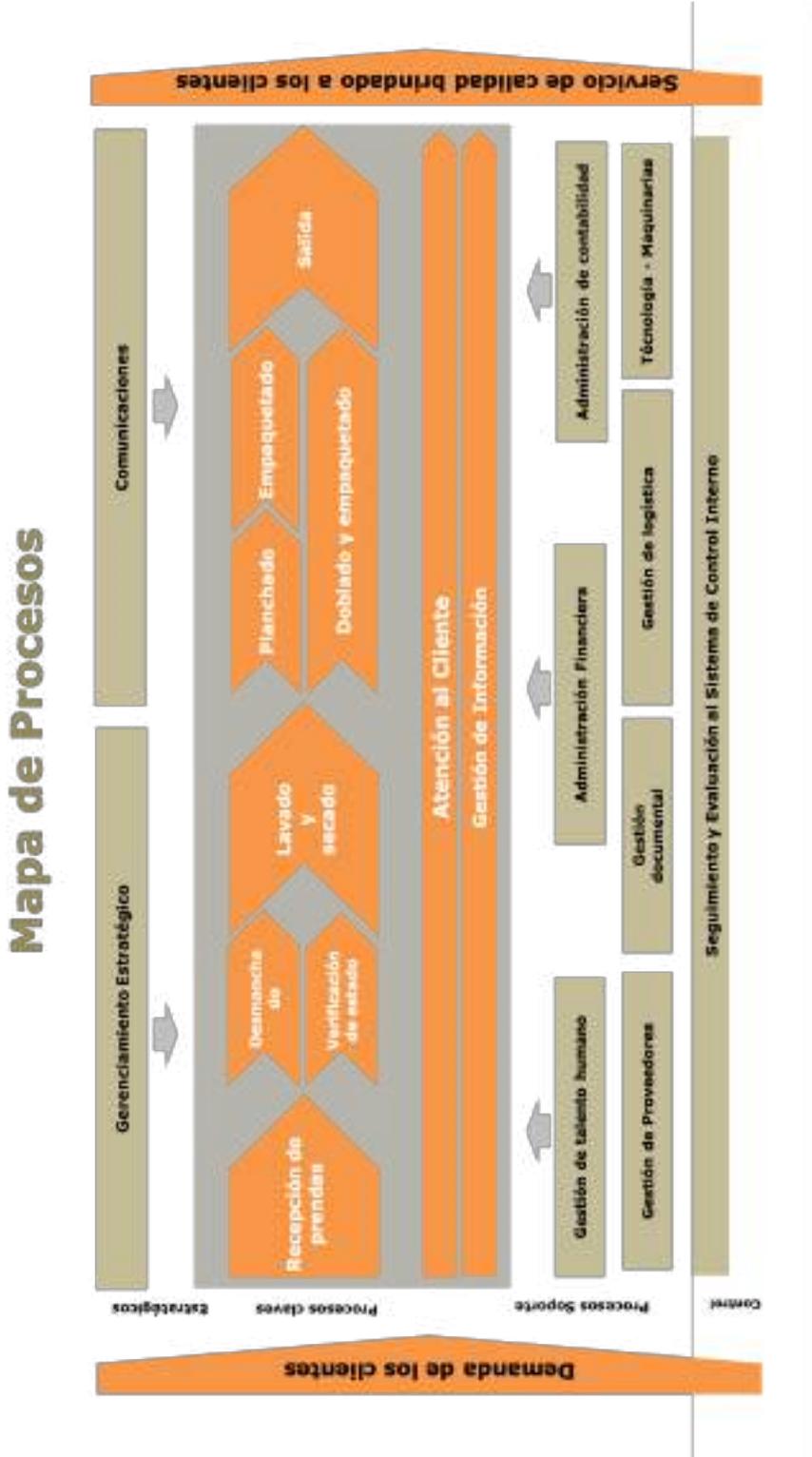
**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Una vez presentado la estructura y la distribución de la empresa, el siguiente paso está en enfocarnos en los procesos que se llevan a cabo en la empresa.



**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

MAPA DE PROCESOS



*Nota: Mapa de Procesos identificados en la empresa La Espuma*

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Una vez identificados los procesos estratégicos, claves y de soporte tenemos una visión global de la empresa e identificamos los procesos que vamos a realizar cambios para optimizar el servicio y obtener una mejora los tiempos de entrega y la calidad en los pedidos.

El enfoque de nuestro estudio se basa en el sector operativo de la empresa, ya que dentro del mismo se encuentran los procesos claves a mejorar por la empresa “La Espuma lavandería”.

Abarcaremos desde que se recibe la prenda hasta que es empaquetada y preparada para el cliente la busque o en su defecto para que el servicio de logística realice la entrega.

A continuación, definiremos y mostraremos como actualmente se llevan a cabo las actividades implicadas en el sector, y a la que buscaremos optimizar y mejorar los procesos, los mismos son:

Listado de procesos:

- 1) Recepción del cliente
- 2) Recibe el pedido
- 3) Clasificación de ropa
- 4) Lavado de prendas
- 5) Secado de prendas
- 6) Planchado (en el caso que requiera planchado)
- 7) Doblado de cada una de las prendas
- 8) Empaquetado con perfume
- 9) Almacenamiento o despacho hacia logística

### SOFTWARE DE GESTIÓN

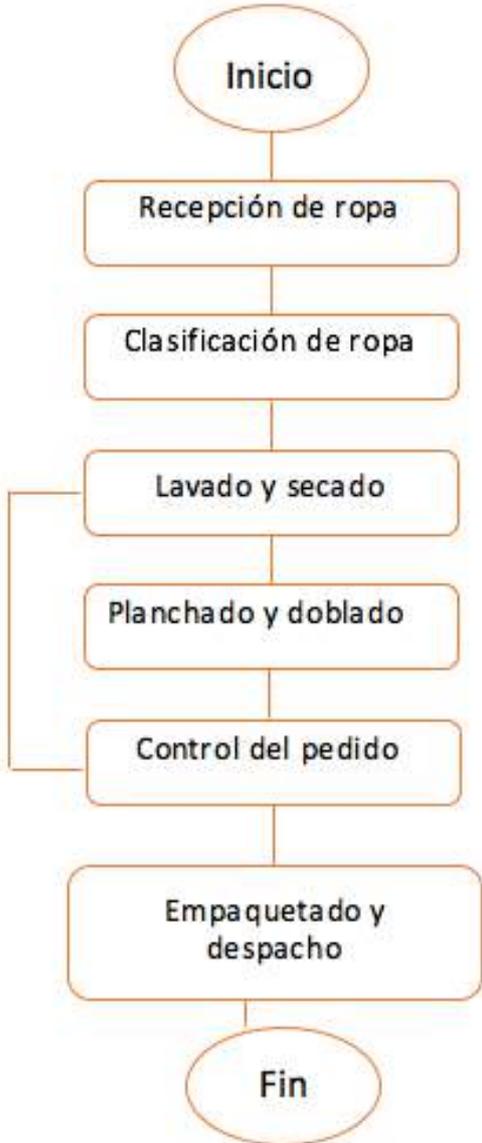
La empresa se encuentra con la reciente adquisición de un software de gestión para las diferentes áreas, el mismo fue diseñado a medida según las necesidades del dueño, entre las cuales se identifica una gestión para los procesos internos.

El sistema, recientemente adquirido, permite al gerente llevar a cabo un control estricto sobre la empresa, el cuál desarrollaremos al final del trabajo.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

PROCESOS REALIZADOS ACTUALMENTE EN LOS DISTINTOS SERVICIOS

PROCESOS OPERATIVOS DE LA ESPUMA LAVANDERÍA	
PROCEDIMIENTO	DESCRIPCION
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recepcion[Recepción de ropa]     Recepcion --&gt; Clasificacion[Clasificación de ropa]     Clasificacion --&gt; Lavado[Lavado y secado]     Lavado --&gt; Planchado[Planchado y doblado]     Planchado --&gt; Control[Control del pedido]     Control --&gt; Empaquetado[Empaquetado y despacho]     Empaquetado --&gt; Fin([Fin])     Control --&gt; Lavado     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Recepción del pedido del cliente</li> <li>2- Se clasifica la ropa por color y se envía a lavado. No se controla el estado de la prenda</li> <li>3- Se efectúa el lavado de la prenda, sin revisar si requería desmanchado, termina con el secado de la prenda.</li> <li>4- La prenda que requiere planchado se la envía a sector de planchado, del caso contrario es doblado y preparado para el empaquetado, no se realiza control de la prenda.</li> <li>5- Se junta el pedido del cliente y se revisa el estado, si cumple con un mínimo estándar de limpieza se empaqueta y prepara para despacho. Si la prenda continua sucia, se envía a desmanchado y luego se repite el proceso (3)</li> <li>6- Se almacena el pedido del cliente y se almacena para esperar a ser retirado. Final del proceso.</li> </ol>

*Nota: Los procesos identificados mediante método de observación*

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Para continuar con nuestro trabajo, es preciso enfocarnos en detallar cuales son los problemas sobre los procesos realizados actualmente para modificarlos y mejorarlos.

Para empezar, pudimos identificar deficiencias en la asignación de las tareas a los empleados, si bien tienen diferentes tareas asignadas como describimos anteriormente, no se respeta y se van rotando las tareas, por lo que no existe una segmentación de responsabilidades.

Se notó mala asignación en el flujo de actividades que desarrollan los empleados, obteniendo como consecuencias desperdicios en tiempo y en costos de insumos.

Las prendas ingresan a la lavadora, continúan por secado y cuando llegan planchado se encuentran con que la prenda no cumple con la calidad del lavado debido a dos causas:

- Necesidad de desmanchado.
- No se realizó correctamente la limpieza de la prenda.

Cuando pasa esto el tiempo de procesado de las prendas se duplica debido a que se necesita un re-procesamiento.

Al finalizar cada uno de los sub-procesos no se verifica si las prendas cumplen con la calidad estándar.

De la actual manera en que se realizan los procesos, los empleados que aprendieron la forma de trabajar de manera empírica no tienen conocimiento si se incurre en desperdicios de insumos o si cumplen con los tiempos estándares.

Con la información recolectada tanto en las entrevistas como en la observación sirve de ayuda para conocer cuál es la optimización a implementar que beneficie a la empresa.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**PROPUESTA DE TRABAJO**



- CAMBIO DE ESTRUCTURA
- PLANIFICACIÓN Y RE-DISEÑO DE PROCESOS
- CONTROL Y SEGUIMIENTO CONTINUO

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa La Espuma lleva más de 15 años en el mercado de lavandería en San Miguel de Tucumán, inicio sus actividades con la finalidad de brindar un nuevo servicio de limpieza de calidad y cumplimientos en los tiempos de entrega a los clientes.

Debido a la administración empírica que se maneja, es hora de planificar los procesos de manera específica y medible para poder estandarizar los mismos y mejorar los servicios que brinda.

### CAMBIO DE ESTRUCTURA

El primer paso a realizar en la empresa, es cambiar el tipo de estructura por una que le permita sostener todo el crecimiento por el que está pasando la empresa.

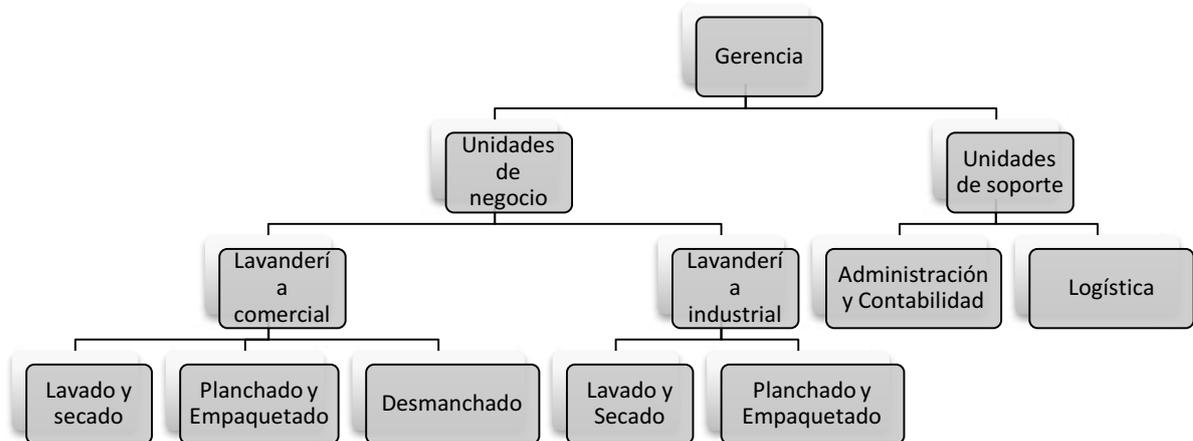
Es importante destacar la reciente adquisición de maquinarias industriales, por parte de La Espuma Lavandería, que optó por atender la demanda no solo clientes particulares o pequeños negocios sino brindar servicio a grandes empresas como los sanatorios, hospitales, clínicas, hoteles, etc.

Con el actual organigrama podemos observar que no es posible de aguantar el crecimiento de la empresa, las consecuencias principales se pueden observar en los empleados, el cansancio, estrés, quejas y como resultado el servicio otorgado no es bueno, es por esto que se vio la necesidad de no solamente ampliar el personal si no dividir las unidades de negocios migrando hacia una tipología de estructura divisional.

Dada la expansión del negocio, presentamos el siguiente organigrama:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



*Nota: Organigrama propuesto por el Consultor Santiago Moraga Fagalde*

La nueva unidad de negocio industrial, prácticamente no requiere un área de desmanchado particular por lo que no se vio la necesidad de incorporarla.

Una vez definida el nuevo organigrama, podemos mencionar la nueva incorporación de personal en el área operativa Romina, en periodo de prueba, se encuentra a cargo del área desmanchado permitiéndole al resto centrarse en sus tareas.

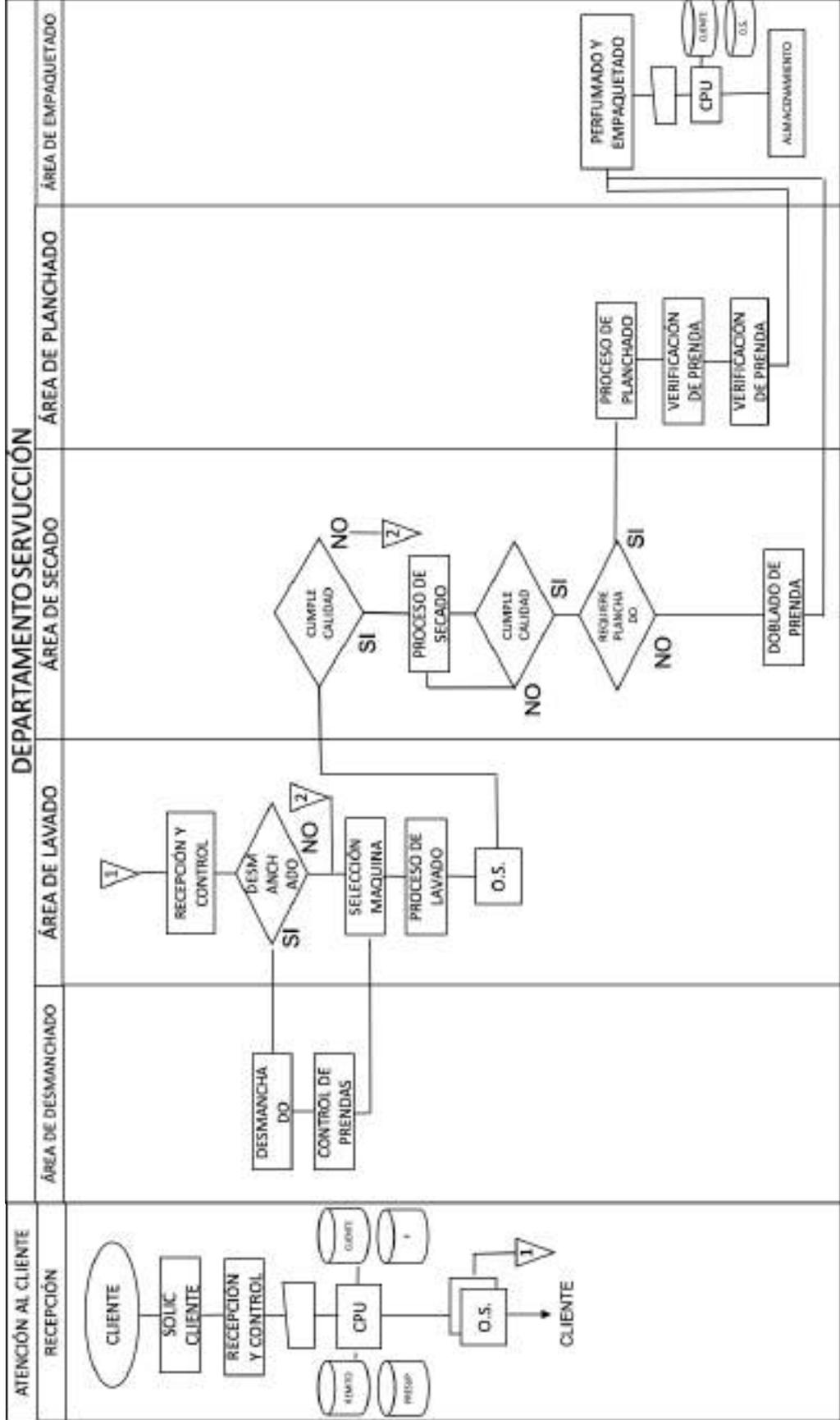
La aprendiz paso por un proceso de selección entrevistada por el dueño de la empresa, quien se convenció y decidió ponerla en prueba para observar el rendimiento.

### RE-DISEÑO DE PROCESOS

Para el re-diseño y la planificación de los procesos se tuvo en cuenta las falencias que actualmente presentaba y se modificó la actual forma de llevar a cabo, con las siguientes finalidades:

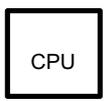
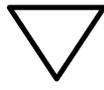
- Reducir las pérdidas en costos, tiempos y esfuerzo de los empleados (Optimización).
- Estandarizar los procesos
- Controlar los resultados a través de un tablero de comando.

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



*Nota: Diseño de cursograma vinculado con el sistema de gestión*

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

Signo	Significado
	Comprobante externo o manual
	Archivo
	Computadora
	Terminal
	Inicio de proceso
	Archivado
	Decisión
	Operación manual

R = Remito

F = Factura

Cliente = Cliente en base de datos

Presup = Presupuesto

O.S. = Orden de Servicio

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

*PROCESOS OPERATIVOS DE LA ESPUMA LAVANDERÍA*

*PROCEDIMIENTO*

**DESCRIPCION**

- 1- Recepción del pedido y se controla las prendas para dejar constancia de daños al momento.
- 2- Al revisar el pedido se identifica si requiere desmanchado, en este caso se envía hacia desmanchado y luego continua con el proceso de lavado.
- 3- La prenda se revisa, se lava y se verifica el proceso terminado.
- 4- Al finalizar el lavado de la prenda, se revisa cada prenda y si es apta, continua con el proceso (5), de lo contrario se envía la prenda al proceso (3).
- 5- Se revisa nuevamente la prenda, se seca y se verifica el terminado del proceso de secado
- 6- Posterior al secado se debe revisar cada prenda si es apta para continuar con el proceso (7), de lo contrario vuelve al paso (3).
- 7- Si la prenda necesita ser planchada se continua con el proceso (8), si no es necesario avanza al proceso (9)
- 8- La prenda se plancha y verifica al finalizar el proceso.
- 9- Control de calidad final de la limpieza de la prenda para saber si es apta para el doblado y perfume (10), caso contrario vuelve al paso (8)
- 10- Doblado y perfumado del pedido del cliente.
- 11- La prenda se empaqueta y se procede con el almacenado, listo para el despacho.

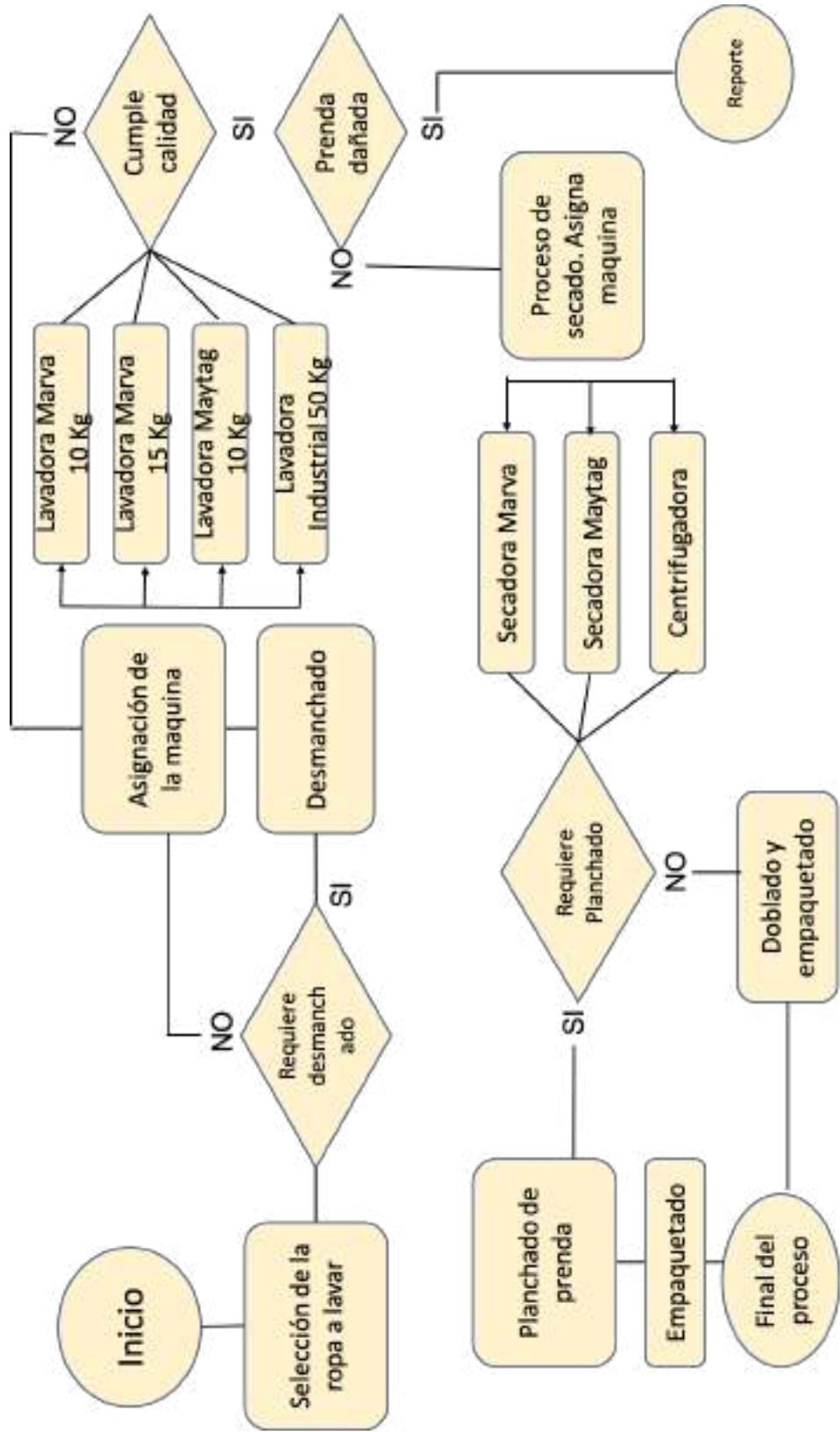
---

*Nota: Planificación de Re-diseño de procesos con palancas de control.*

### DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES

A continuación, presentamos el diagrama de flujo de procesos completo:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**
  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Nota: Diagrama de flujo de procesos en La Espuma

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Al proponer una forma de realizar los procesos, planificada desde que entra la prenda hasta que el proceso de limpieza finaliza, podemos identificar los ventajas y desventajas que nos ofrece:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización (Reducción de los tiempos invertidos)</li> <li>• Eficiencia en los procesos (Reducción de los costos)</li> <li>• Eficacia en el resultado (Prendas con mayor calidad en el proceso)</li> <li>• Estandarización (Reducción en los movimientos de los empleados)</li> <li>• Mayor control en los tiempos ociosos o desperdiciados</li> <li>• Implementación del control de gestión en los procesos</li> <li>• Aumento de la productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a los nuevos procesos y al orden que implica</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Demanda de tiempos y costos</li> </ul>

Una vez expuesto los ventajas y desventajas del diseño propuesto, es notable los beneficios que nos brinda esta nueva innovación en la empresa. Hablamos de innovación cuando el proyecto es aceptado y recibido por los empleados, de lo contrario solamente es un simple proyecto.

### MÉTODO DE CONTROL

El siguiente objetivo, a continuación de la planificación del re-diseño en los procesos para lograr una *Optimización*, es diseñar un método para poder controlar los resultados y cerciorarnos de que la implementación fue correcta y cumplida por los empleados.

Como mencionamos es importante medir y acompañar la implementación de estos nuevos procedimientos para lograr todos los objetivos para el cual fue propuesto dicho cambio en la empresa.

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

Como mencionamos la reciente adquisición de un software de gestión para la empresa, lo que nos permitirá llevar a cabo un control cuantitativo sobre los datos.

El nuevo sistema implementado en la empresa nos brindará información sobre todos los movimientos en la empresa, desde la parte de facturación hasta la cantidad de ropa que entra, dicha información será utilizada para llevar a cabo un control sobre los procesos implementados en el área operativa.

Siguiendo el cronograma de trabajo, el siguiente paso es trabajar de forma simultánea tanto la prueba de los procesos como en el control de los mismos.

Para comenzar, recabamos información sobre el flujo de actividades completo del proceso de servicio.

A continuación, se indica cuadro comparativo entre los tiempos reales de cada proceso y el tiempo óptimo propuesto de los procesos operativos:

Objetivo	Actividad	Tiempo real	Tiempo propuesto	Ahorro total tiempo
Proceso de lavado	• Revisión de prendas a lavar	-	-	
	• Separación de prendas por tipo	5 minutos	3 minutos	(2)
	• Desmanchado de prenda	10 minutos / prenda	5 minutos	(5)
	• Colocación de prendas en lavadora	30 minutos	30 minutos	-
	• Retiro de prendas lavadas	5 minutos	5 minutos	-
	• Revisión de machas todavía presentes	-	3 minutos	3

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Objetivo	Actividad	Tiempo real	Tiempo propuesto	Ahorro total tiempo
Proceso de secado	• Colocación de prendas en secadora	25 minutos	25 minutos	-
	• Retiro de prendas	5 minutos	1 minuto	(4)
	• Revisión de prendas	-	3 minutos	3
	• Doblado de prendas que no pasas a planchado	10 minutos	5 minutos	(5)

Objetivo	Actividad	Tiempo real	Tiempo propuesto	Ahorro total tiempo
Proceso de planchado	• Separación de prendas a planchar	3 minutos	-	(3)
	• Planchado de prendas	5 minutos / prenda	5 minutos / prenda	-
	• Doblado de prenda para pasar a empaquetado	-	-	-
Proceso empaquetado	• Juntado de prendas del pedido del cliente	5 minutos	2 minutos	(3)
	• Empaquetado del pedido con perfume	2 minutos	2 minutos	-
	• Almacenado	1 minuto	1 minuto	-
Tiempo total		106 minutos (1 hora y 46 minutos)	90 minutos (1 hora y 30 minutos)	16 minutos

*Nota: Fuente de información máquinas y empleados de La Espuma*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**
  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



*Nota: Perspectivas de cuadro de mando integral adaptado a La Espuma*

Debido a nuestro objetivo planteando en el estudio, para diseñar un tablero de mando integral la perspectiva que utilizaremos es la de procesos internos.

**INFORMACIÓN PARA EL TABLERO DE COMANDO**

La información que se recaba para la implementación de un control mediante un tablero de comando es brindada por el nuevo sistema de gestión, el cual nos permite la siguiente información relevante para nuestro estudio:

Control de stock:

- ✓ El sistema permitirá realizar consultas cuando sea necesario para ver el consumo de un determinado producto en un intervalo deseado.

Control de procesos

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- ✓ El sistema permite ver la cantidad de ropa por canasto por cada pedido de los clientes
- ✓ El sistema permite ver la cantidad de ropa que sale de cada proceso dentro del área operativa
- ✓ Permite ver la cantidad de prendas re-procesada.
- ✓ Los tiempos de cada proceso.

Control de clientes

- ✓ Permite distinguir entre clientes de lavandería industrial y comercial

Control de ventas

- ✓ Permite identificar los tipos de prendas, y el requerimiento de los procesos (lavado, secado, planchado, desmanchado)
- ✓ Reporte de venta en diferentes intervalos
- ✓ Reporte de la cantidad de prendas retiradas por los clientes y los tiempos de demora desde que llega hasta que se va.

Control de pagos y retiros

- ✓ Registrará el monto de ingresos diarios

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico	Indicadores	Medición	Metas	Tiempo de revisión
Mejorar la calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficacia del proceso entero</li> </ul>	Cant. De ropa Re-procesada / Total de ropa procesada.	1%	7 días
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de prendas repuestas por daños en el proceso</li> </ul>	Cantidad de prendas repuestas por daños / Total de ropa procesada.	95%	7 días
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del servicio</li> </ul>	Limpieza, blanqueo y olor	Criterio	Al finalizar cada proceso
Aumentar el volumen de pedidos lavados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> </ul>	Cant. Pedidos terminados / Número de empleados	10 pedidos	15 días
Reducir la capacidad ociosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechamiento de capacidad de máquinas</li> </ul>	Kg. De ropa / Capacidad en kg por cada maquina	85%	30 días
Cumplir con los tiempos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los tiempos de procesos en lavado – secado</li> </ul>	Tiempo total de servicio	40 minutos	diario
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de demora del servicio</li> </ul>	Fecha de recepción – Fecha de entrega	2 días	20 días
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de pedidos retirados</li> </ul>	Cantidad de pedidos retirados / Cantidad de pedidos facturados	90 %	30 días

*Nota: Tablero de commando (Perspectiva de procesos internos)*

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

DOCUMENTACIÓN PROBATORIA



**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



*Nota: Exposición Muestra Académica 2018 Licenciatura en Administración*



*Nota: Exposición reunión de discusión avances de la práctica profesional de la licenciatura en administración*

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Universidad Nacional de Tucumán**  
"100 años iluminando el pasado, 100 años proyectando el futuro"  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Instituto de Administración**  
**Práctica Profesional LA**



**"Optimización de Procesos en La Espuma"**

**La Espuma Lavandería**  
Lavandería comercial ubicada en Muñecas 722 San Miguel de Tucuman, con presencia hace mas de 15 años en el mercado destacandose por la calidad y el cumplimiento en la entrega de sus servicios. La empresa se encuentra en plena etapa de expansión.

**PROBLEMA:**  
Falta de planificación y diseño en la estructura, en los procesos y en delimitación de las responsabilidades de los puestos de trabajos.

**OBJETIVO GENERAL:**  
Re-diseño y planificación del eje duro de la empresa (estructura, procesos y puestos de trabajo) para conseguir una optimización en la empresa.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

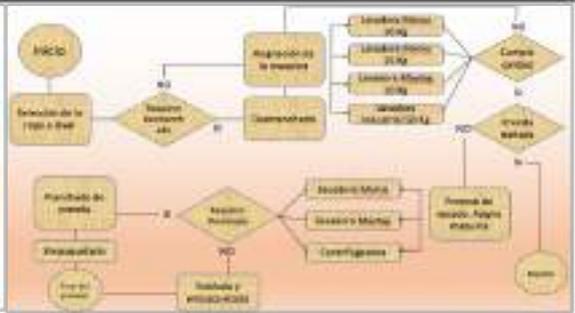
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa
- Identificar las fallas que se presentan en los procesos de la empresa
- Desarrollar un mapa de procesos
- Realizar de un organigrama formal de la empresa.
- Presentar la propuesta de re-diseño en los procesos.
- Diseñar un tablero de comando con respectivos indicadores

**METODOLOGÍA:**

- Enfoque mixto (Cuantitativo- Cualitativo)
- Método: Investigación acción participativa
- Herramientas utilizadas: Observación- Encuestas-Cuestionarios-Datos secundarios

**Mapa de Procesos**



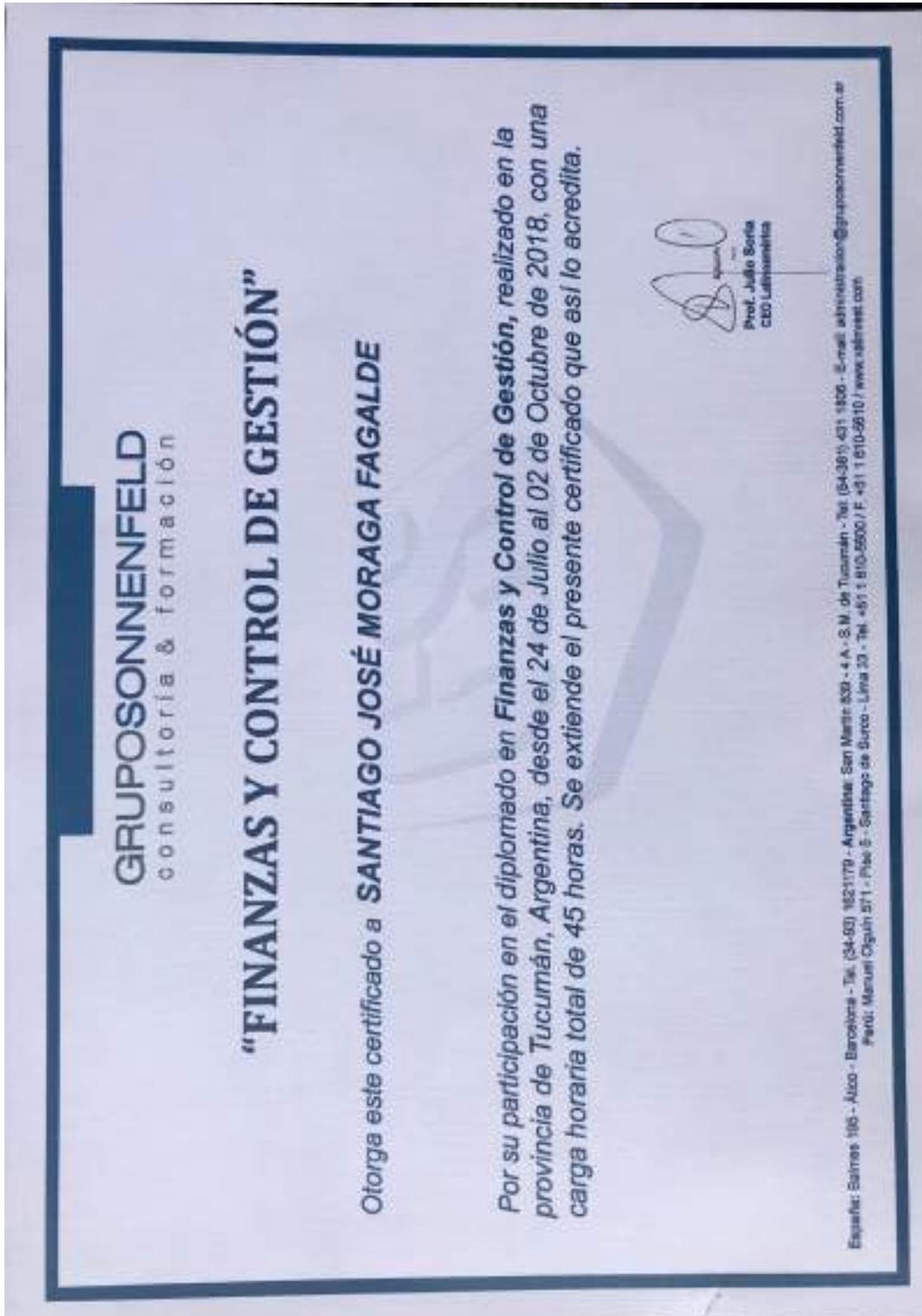


**Bibliografía:** "Diseño de funcionamiento Organizativo" - De Zuani  
"Control de gestión Empresarial" - Perez - Carballo Veiga

**Moraga Fagalde, Santiago**

Nota: Poster Muestra Académica 2018 Licenciatura en Administración

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Nota: Diplomado en Finanzas y Control de Gestión 24 Jul - 02 Oct

<p><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</b></p> <p><b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

**APÉNDICE**

ENTREVISTA DÍA 15 DE AGOSTO DE 2018

Entrevistador: Santiago Moraga Fagalde

Entrevistado: Estela (Encargada de área operativa)

<b>Detalle</b>	<b>Preguntas a realizar</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Estructura de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como es la estructura de la empresa, existe un organigrama</li> <li>➤ Procesos que se realizan actualmente</li> <li>➤ Cuantos departamentos hay</li> </ul> <p>Puestos de trabajo</p>	
<b>Servicio de lavandería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cómo funciona el área operativa</li> <li>➤ Como es la secuencia de lavado</li> </ul>	
<b>Maquinarias disponibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuantas lavadoras hay</li> <li>➤ Cuantas secadoras hay</li> <li>➤ Cuantas planchadoras hay</li> <li>➤</li> </ul>	
<b>Información administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como registran las operaciones</li> <li>➤ Cuántas personas trabajan en la empresa</li> </ul> <p>Controles que aplican en el funcionamiento</p>	
<b>Ventaja competitiva de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuáles son las Factores Claves de Éxito</li> <li>➤ Análisis FODA</li> </ul>	
<b>Ciclo de empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En qué ciclo de vida se encuentra la empresa</li> </ul>	

**INFORME FINAL PRACTICA  
PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Elio Rafael de Zuani – Leopoldo Laborda Castillo. (2006): “Diseño de modelos de funcionamiento organizativo en la empresa”.
- ❖ Mintzberg, H. (1993): “La estructura de las organizaciones”, en Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993): El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.
- ❖ Grant (2004): “Concepto de estrategia”. Factor determinante del Éxito.
- ❖ Bibliografía complementaria utilizada en “Control de gestión” – Instituto de Administración - Facultad Ciencias Económicas U.N.T.
- ❖ Kaplan y Norton, (1996): “Cuadro de Mando Integral”; “The Execution Premium”.
- ❖ Buenos Campos, E. / Morcillo Ortega, P. / Salmador Sanchez, M.P.- “Dirección Estratégica” España 2006.
- ❖ Bibliografía complementaria utilizada en “Taller de Metodología de Investigación en administración” – Instituto de Administración – Facultad Ciencias Económicas U.N.T.
- ❖ Bibliografía complementaria utilizada en “Organización Contable de Empresas” – Facultad Ciencias Económicas U.N.T.
- ❖ Link internet:
  - Mapa de procesos : <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>
  - Tablero de comando: <https://www.buenosnegocios.com/tablero-comando-claves-definir-indicadores-n2639>
  -