



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

***“Cuadro de Mando Integral como Herramienta de
Gestión para la Toma de decisiones”***

Escuela Integral Gastronómica

Lic. en Administración

Autor: Martín R. Bejar



Introducción:

El presente trabajo aborda la situación de la organización “Celia Escuela Integral Gastronómica”, dedicada a la formación y capacitación de profesionales gastronómicos en la ciudad de Córdoba. Las razones que condujeron a emprender este trabajo respondieron a distintas inquietudes y motivaciones. Por una parte la necesidad puntual de abordar una problemática acorde con la carrera Licenciatura en Administración para poder realizar el Trabajo Final de Graduación (TFG) bajo la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) y por otra, proveerle a la gerencia de la organización, una herramienta de Control de Gestión, que proporcione el conjunto de instrumentos necesarios para apoyar su gestión y desempeño.

Es por ello, que en los últimos meses del año 2005 la empresa fue objeto de relevamiento para conocer la situación de la misma y de esa manera elaborar un diagnóstico orientado a identificar diferentes situaciones factibles de considerar en el trabajo.

Luego del relevamiento efectuado en la organización, en el sector y en el entorno, quedó exteriorizada la necesidad de contar con una herramienta que permita asociar información confiable, oportuna y relevante para la toma de decisiones.

Esta necesidad surge debido a la existencia de informes, registros y datos que se manejan y se tienen en cuenta en la organización de manera subjetiva, pero no se encuentran sistematizados adecuadamente, ocasionando falta de información en tiempo y forma.

Debido a esta situación, el presente trabajo, se propone desarrollar un Cuadro de Mando Integral para permitir a los Administradores monitorear sus resultados y cooperar de esta manera en “La toma de Decisiones” ya que en la actualidad la organización no cuenta con herramientas que permitan medir resultados y obtener el feedback, para saber cómo se están realizando sus actividades y cuáles son necesarias eficientizar.



Objetivo General:

- Brindar a Celia Escuela de Gastronomía, una herramienta de gestión que formalice la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- Conocer la dinámica interna de las actividades que realiza la empresa.

Obtener información sobre las variables del sector y las variables macroambientales que inciden en el rubro, en el que compete la organización.

- Traducir la visión en objetivos estratégicos específicos.
- Desarrollar los indicadores, bajo las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.
- Proponer metas para tales indicadores estratégicos.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Marco Teórico

El análisis de empresa, se lleva a cabo a través del Modelo Penta, teoría desarrollada en el texto Desarrollo Económico Empresario[1]. En éste se detallan los cinco pilares fundamentales de una empresa que hacen a su funcionalidad, como sistema, en donde todos sus componentes interactúan para lograr el fin de la organización. El Modelo Penta ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objetivo de apoyarlas en

sus intentos de crear valor económico. El mismo consta de cinco pilares básicos: la estrategia, la organización, los recursos, la cultura y los mercados.

EL MODELO PENTA



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El pilar de la Estrategia: se detalla el camino que sigue la empresa a través de la misión, los objetivos, la estrategia y sus habilidades distintivas. El pilar central, el núcleo central del modelo es la estrategia. Se considera aquí que definir la estrategia es pura y exclusivamente definir los propósitos de la organización. La postura es que, el propósito fundamental es la creación de valor económico, es decir aumentar continuamente el valor de la empresa. Para interpretar de manera más amplia este concepto, se debe “descomponer la ganancia” como lo denomina A. Levy, “en sus dos componentes básicos: ingresos menos costos”. Mejores ingresos quiere decir, mejores productos, mejores niveles de calidad, mejores ventajas comparativas, mejores servicios. Y mejores costos, quiere decir mejores procesos, mejores proveedores, mejores sistemas de control, mejor política de stock, mejor financiación. De esta manera se sabe qué es lo que se debe hacer para aumentar la ganancia.

Para determinar la estrategia, se debe definir cuál es la misión de la empresa y cuáles son aquellos negocios a través de los cuáles va a materializarse. Otro aspecto es el reconocer las habilidades distintivas de la empresa, para poder determinar aquellas ventajas competitivas y así decidir hacia dónde direccionar la empresa.

Formular la estrategia, implica conocer los distintos recursos, habilidades y segmentos de

mercado que sean atractivos para la empresa, es decir, es un problema integral, que involucra aspectos tecnológicos, financieros, de marketing y de recursos humanos.

El pilar de los Recursos: se analizan los recursos con los que cuenta la empresa. Primero, los RRHH que es el recurso estratégico básico. Luego, tres tipos de recursos tangibles. Estos son los OPERACIONALES, los FINANCIEROS y los de INFRAESTRUCTURA.

Además, tipos de recursos intangibles, INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA, CRÉDITO.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

La habilidad distintiva de la empresa surge como un emergente sistémico entre la combinación de estos recursos. El potencial obtenible de cada uno de los tipos de recursos ofrece, a su vez, áreas de resultado clave.

El pilar de los Mercados: se realiza una breve descripción de las influencias que el sector ejerce sobre la empresa, y la adaptación de la misma al microentorno competitivo. A fines de reconocer la relación del análisis de Sector y el Escenario, con el de Empresa. En el caso del Análisis del Sector, este estará basado en la teoría abordada por Thompson y Stricklan[2]

La primera de las variables para analizar, es el IMPACTO DEL ESCENARIO, permite reconocer las tendencias o acontecimientos del entorno que afectan a la organización.

La segunda variable es el análisis del SECTOR, se analizan las variables que tienen incidencia directa y una mayor importancia para la empresa, brindando un marco para comprender las fuerzas competitivas que operan en el mismo.

También se analizan los PROVEEDORES de la escuela.

Los tres pilares descriptos hasta ahora, estrategia, recursos y mercados componen el eje de la formulación de la estrategia, pero para llevarla a cabo, se debe actuar; y para ello se debe conocer los pilares que hacen al eje de la implementación estratégica: el pilar de la cultura y el pilar de la organización.

El pilar de la Cultura Organizacional: para que la estrategia funcione debe estar respaldada por la cultura. En este pilar se examinan los rasgos culturales que posee la empresa y las directivas que comparten los individuos de la organización. A fines de determinar la fortaleza de su cultura y/o sus debilidades. Por Cultura se entiende los valores, las creencias, las aspiraciones. Cada vez es más obvia la relación entre la Cultura y el desempeño, nos ha demostrado que el management de la cultura no puede ser divorciado del management de la estrategia.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El pilar de la Organización: se analizan los aspectos estructurales de la empresa, la descripción de los puestos y la función que cumple cada componente, la relación que existe entre ellos, métodos de comunicación y procesos.

A fines de determinar si existen falencias en alguno de estos componentes, que puedan provocar consecuencias negativas en la funcionalidad y mecanismos del sistema “Empresa”.

En el pilar de la organización se incluyen tres elementos:

El primero es el ORGANIGRAMA o la ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL. Quién depende de quién, la descripción del cargo, es decir el objetivo específico de su puesto. El segundo son los SISTEMAS DE INFORMACIÓN, el tercer elemento es el de los PROCESOS GERENCIALES.

La interacción entre los pilares:

Ninguno de estos pilares funciona por sí solo. Cada decisión que se tome respecto de un pilar, necesariamente va a impactar en otro. El concepto de enfoque sistémico, considera a la organización como un todo y no parcialmente. De la interacción entre los pilares del Penta, surge el emergente sistémico. El emergente sistémico es el que define cuál es el valor económico de la empresa.

En el análisis FODA se detallan las debilidades y fortalezas que posee la empresa a fin de delimitar aquellos factores que le otorgan mayor valor y aquellos que deben ser modificados, repensados o eficientizados, para una mayor disponibilidad de recursos.

También se especifican las oportunidades y amenazas, para luego definir las posibilidades de la Empresa de capitalizarlas o combatirlas respectivamente, a partir de sus debilidades y fortalezas, con el objeto de determinar en que plazo se observarán sus impactos. En el desarrollo del FODA las teorías abordadas son las desarrolladas por Thompson y Stricklan[3].



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Para el desarrollo del diagnóstico se utiliza la teoría de Rodríguez Mansilla Darío[4], en el diagnóstico se realiza un análisis de los puntos favorables y débiles de la empresa y su influencia en la rentabilidad final de la misma.

Posibilita el desarrollo de una mirada crítica y comprensiva de los fenómenos organizacionales. El objetivo es el conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de los sistemas, para poder actuar sobre los mismos y mejorar su eficacia y eficiencia.

Permite comparar estándares que debería manejar la empresa, identificando de una manera eficiente, las áreas donde se hace necesario intervenir, ya sea para potenciar su desarrollo, como así también, para hacer correcciones o cambios. Al ser identificados mediante un diagnóstico, los problemas de la empresa, es posible visualizar alternativas de acción dirigidas a su eliminación o disminución.

Se definen aquellos puntos que precisan una mejora y un juicio crítico, sobre las deficiencias que provocan en los procesos o costos, con el fin de plantear futuros cursos de acción.

•



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El presente trabajo se inscribe bajo la teoría desarrollada por Kaplan, Robert & Norton, David en su obra *Cuadro de Mando Integral*-[5], para realizar el Plan de Acción, como también su utilizan aportes realizados en el presente tema por el sitio web www.tablero-decomando.com.

La elección de esta herramienta de toma de decisión, se basa principalmente en que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El CMI es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía.

Todo lo que pasa en la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero.

La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

La operación interna se refiere a los procesos de proveedor-cliente interno, que deben estar documentados y alineados a satisfacer a los clientes con indicadores de calidad, eficiencia, etc.

Los empleados deben estar comprometidos y satisfechos con su trabajo, estar capacitados, generar ideas creativas y de innovación, desarrollar las competencias de acuerdo al puesto, y tener expectativas de desarrollo dentro de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- 2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- 3.- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- 4.- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

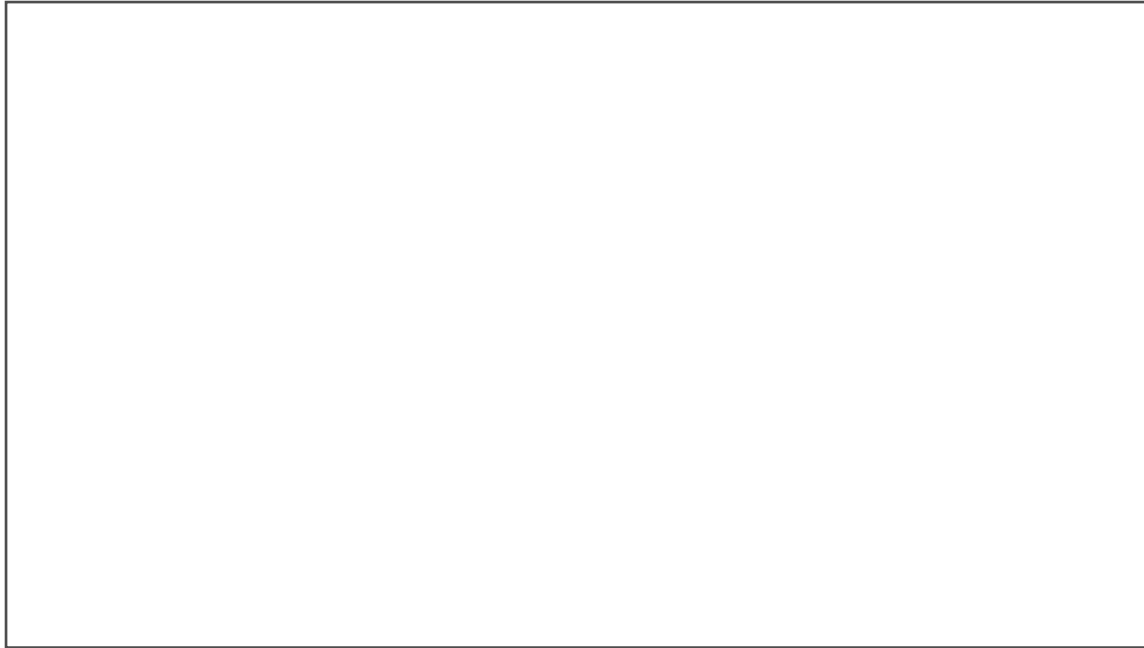
Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Relación de las 4 perspectivas del CMI



Fuente: www.tablero-decomando.com.ar

Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.[6]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.[7]

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Esta herramienta mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento; permitiendo que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha

convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos intangibles y físicos. Los activos intangibles permiten a una organización:

- Desarrollar una relación con el cliente que permita mantener la lealtad de los clientes ya existentes, o permita ofrecer servicios a nuevos clientes.
- Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Producir productos y servicios de alta calidad con un bajo costo y con corto plazo de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de procesos, calidad y tiempo de respuesta.[8]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras, los están utilizando como un sistema de gestión estratégica a largo plazo.

Utilizan el enfoque del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1) Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4) Aumentar el feedback y formación estratégica.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA

El CMI retiene la Perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado las medidas de actuación financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.[9]

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercados, en los que competirá la UEN, y las medidas de actuación de la misma en dicho

segmento seleccionado. Los indicadores fundamentales incluyen la retención del cliente, la satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero esta perspectiva debe incluir también el valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Éstos procesos permiten a la UEN:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido precedente de un cliente ya existente, que solicita un producto o servicio ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir éste producto al cliente a un costo inferior al precio que recibe. Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros.[10]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El proceso de innovación, la onda larga, o ciclo, de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La perspectiva del proceso interno incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros de clientes y de procesos internos revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que representa un gran adelanto.

Para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la recalificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en ésta perspectiva. Al igual que las perspectivas del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una serie de indicadores de resultados genéricos-satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades del personal- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante de los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en la primera línea de toma de decisiones y actuación.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

LAS RELACIONES CAUSA EFECTO

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción.

Así pues, un CMI bien elaborado debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser

un elemento en cadena de las relaciones Causas-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio de la organización.

LOS INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN

Un buen CMI debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de la actuación. Las medidas de resultado, sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se está llevando a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación, sin las medidas de resultado, pueden hacer que la organización sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentando con clientes nuevos y actuales, y finalmente en una mejor situación financiera.[11]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El CMI debe ser la traducción de la estrategia en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar esos objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento que facilita el Planeamiento Estratégico de la organización, transformando la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, a través de un sistema que contempla:

- . Objetivos que se quieren alcanzar.
- . Indicadores para medir los objetivos paso a paso.

- . Metas a alcanzar en diferentes plazos.
- . Resultados producidos en función del tiempo.
- . Estrategias y sus alternativas para alcanzar las metas establecidas.
- . Apreciación de la situación en el logro o no de las metas.
- . Ajustes estratégicos a diseñar y llevar a cabo, para ajustar el rumbo y la marcha y de esta manera, asegurar el logro integral de las metas. [12]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar” [13]



Metodología:

En el presente trabajo los datos primarios fueron provistos por la propia empresa sobre la cual se desarrolla el trabajo final, a través de la información obtenida en las entrevistas y la observación, a fin de conocer cómo la organización opera y desarrolla sus actividades. También se obtuvieron datos a través de las entrevistas y consultas que se realizaron a miembros de otras escuelas de gastronomía.

Los datos secundarios son obtenidos de consultas bibliográficas, artículos periodísticos de distintos medios gráficos, ya sean diarios o revistas especializadas, como también de las diversas páginas de Internet.

Para el relevamiento de información, se utilizaron técnicas de investigación Exploratoria y Descriptiva.

Las técnicas exploratorias aplicadas son:

Las Entrevistas: esta técnica se utiliza para analizar los conceptos con los profesionales del Sector y las personas que cuentan con información relevante, tanto de la Organización como ajenas a la misma, que hayan tenido experiencia en el área, es decir, se buscó cuestionar a individuos con conocimientos sobre el tema en cuestión.

Las entrevistas fueron realizadas a los directores de la escuela Celia, como también fueron entrevistados directivos de las demás escuelas participantes del sector.

Se desarrollaron entrevistas focalizadas alrededor de las variables del sector, a través de preguntas abiertas, de modo que pudieran desarrollar sus respuestas con total libertad, además se hicieron preguntas sobre aspectos particulares de cada escuela, de manera que se pueda analizar el sector con mayor profundidad.



En el caso de las entrevistas que se realizaron con los directores de Celia Escuela de Gastronomía, las preguntas se desarrollaron con mayor profundidad y sobre aspectos internos y de

mayor importancia para el trabajo[14]. Estas entrevistas fueron grupales e individuales.

Las entrevistas realizadas a miembros de otras escuelas, con los que se tomó contacto, dependió del “filing” que se logró establecer con cada entrevistado en el momento de la entrevista con relación a la profundidad de las mismas, debido a que existe información confidencial que no puede ser dada. Estas entrevistas fueron realizadas de manera individual.

La Observación Directa: esta técnica permitió acercarse a la realidad sin la mediación de un tercero a través de la percepción directa, es decir, es el proceso sistemático de registro de los acontecimientos de las personas y procesos. La observación fué no estructurada, es decir sin disponer de guías de observación, y no participante, es decir, no interactuar con los sujetos observados. Estas observaciones, se pudieron efectuar en mayor medida en Celia, debido a la posibilidad existente de contar con el apoyo y confianza de los directores, mientras que en las restantes escuelas, dependió del grado de cooperación y confianza de cada escuela.

La técnica descriptiva aplicada es:

Las encuestas personales: esta técnica permitió obtener datos a través de las respuestas de los individuos entrevistados, que respondieron a las preguntas planteadas por el



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

entrevistador, se entrevistó a algunas personas de la organización a través de encuestas semiestructuradas.

Todas estas encuestas personales, fueron efectuadas al personal administrativo y docente de la escuela bajo estudio, los resultados tuvieron carácter confidencial, las preguntas fueron en su gran mayoría cerradas, es decir, respondieron sobre las opciones dadas a cada pregunta.[15]



RESEÑA HISTÓRICA

“Celia Escuela de Gastronomía” nació en 1999 para formar profesionales en el arte culinario. Comenzó en el año 1983 dictando cursos de repostería y panadería por la señora Celia DeGiovanni. Durante más de una década fue sumando experiencia a través de la capacitación en reconocidas escuelas del mundo.

En el año 2000, la Directora y los Chefs Instructores fueron galardonados con medalla y título de Miembros Honoríficos de la Asociación de Chef de Perú, Cuba y Bolivia.

En el 2001 enfrentó la crisis del país, aprovechando el crecimiento del mercado y haciendo frente a las subas en el precio de la maquinaria que en su mayoría es importada.

Obtuvieron el aval de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Córdoba en el año 2002.

Así fue como a comienzos de 2003 abrió las puertas de su nuevo local, con el que pudo aumentar la cantidad de alumnos, debido a que por esos años la demanda era mayor a la oferta. Este nuevo local cuenta con mejor infraestructura que el anterior.

Durante el periodo 2001-2004, se produjo un boom gastronómico, que impulsó el gran crecimiento del sector, crecimiento acompañado por la escuela, que se vio sobrepasada en sus actividades y organización, debido a que siempre fue manejada como una pequeña empresa familiar por sus dueños, de esta manera empezaron a surgir los problemas.

Hoy en día ofrecen además de las carreras, carreras de postítulos y una cantidad de cursos y seminarios.



Servicio:

La institución se propone ofrecer a los alumnos un plan de estudio que les permita lograr la capacitación teórica y práctica en gastronomía y en otras áreas que complementan su formación, que el alumno experimente el arte culinario a través de un entrenamiento intensivo y una práctica real en busca de la excelencia.

El año lectivo es de marzo a diciembre y se dictan clases de ocho horas y treinta minutos semanales.

Los alumnos son evaluados parcialmente durante el transcurso del año y finalizado el mismo, se realiza una evaluación final.

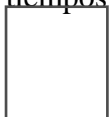
Las comidas que elaboran los alumnos son degustadas por ellos al finalizar cada clase, con el fin de experimentar el sabor de los alimentos formando esto, parte del arte culinario.

Los alumnos tienen la posibilidad de participar en festivales, congresos y competencias, costeados cada uno de los gastos ayudados por la institución, y acceder a pasantías e intercambios, que dependen de sus promedios.

La institución se enfoca hacia un servicio de excelencia en las aulas-cocina, su orientación está dirigida hacia el servicio central de la organización, que es el de educación gastronómica, no así con otros servicios denominados periféricos a los que no se les presta la atención necesaria, como por ejemplo el servicio administrativo a los alumnos.

En Celia la orientación al cliente se da en las clases dictadas por los profesores, éstos tienen claro que en esta organización la prioridad es la excelencia en la educación, pero no así totalmente en las áreas administrativas de la organización.

Los procedimientos, procesos y técnicas de comunicación son ineficientes, tales como consultas de notas, trámites administrativos y académicos, toda esta área administrativa se encuentra con frecuentes problemas, ya que no cuenta con una correcta asignación de tareas y tiempos, como tampoco de eficientes sistemas de información.



Misión:

“Formar profesionales gastronómicos a través de un plan de estudio que les permita lograr la capacitación teórica y práctica en gastronomía y en otras áreas que complementan su formación”.

Estrategia:

La estrategia de Celia es la de diferenciación de su servicio en el mercado, a través de planes de estudios integrales, infraestructura edilicia adecuada, tecnología de primera línea, profesionalización docente y avales y convenios de gran nivel; tendientes a expandir sus servicios a otras regiones tanto a nivel nacional como internacional.

Objetivos:

- V Formar profesionales de la gastronomía según los estándares internacionales de excelencia, actualización tecnológica y desarrollo científico.
- V Promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas.
- V Promover el perfeccionamiento constante de los alumnos.
- V Desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, reflexivas, críticas, con conciencia ética solidaria, capaces de mejorar la calidad de vida.

**Cuadro de Mando Integral****Universidad Siglo 21**

- V Proporcionar a la comunidad, ex alumnos y público en general servicios de capacitación, actualización y asesoría permanente.
- V Atender a las necesidades de calidad y mejora continua del sector gastronómico y afines.
- V Sumar acciones para formar parte de una organización a partir de metas en tiempos y espacios determinados.
- V Lograr que los participantes identifiquen y apliquen técnicas y tecnología de avanzada en la elaboración y presentación de productos gastronómicos.
- V Valorar la necesidad de elevar los niveles de calidad en las técnicas de preparación y presentación de alimentos.

Habilidades distintivas:

V Posee cinco carreras:

Profesional Gastronómico

Profesional Pastelero

Profesional Panadero

Sommelier

Bartender

Además, ofrece una gran variedad de cursos y seminarios.[16]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

V Ofrece título avalado por la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Córdoba.

V Ofrece postítulos

V Calidad Educativa: brindan una educación integral abarcando todos los aspectos en la formación de un profesional gastronómico.

V Convenios Internacionales tanto en Latinoamérica como en Europa.

V Infraestructura edilicia adecuada para la prestación del servicio, contando con maquinaria de última tecnología.

V Profesionalización docente.

V Personal idóneo que se desempeña en las distintas áreas no educativas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

EL PILAR DE LA ORGANIZACIÓN

Celia DeGiovanni es la directora de la escuela, de ella depende el Gerente General y la Directora Académica, del Gerente General depende el Administrador y de él, a su vez, dependen las 6 recepcionistas, una administrativa y una persona responsable de logística. La organización cuenta con el asesoramiento externo de un contador.

De la Directora Académica dependen el Director de Gastronomía de primer año y el Director de Gastronomía de segundo año, de éstos dos dependen los 25 profesores (que son indistintos para 1 y 2 año), en total trabajan 39 personas.

Organigrama de Celia



Descripción de puestos

V Directora General:

Es la persona que toma las decisiones estratégicas, y a su vez con el resto de la organización trabajan en equipo para tomar aquellas decisiones de tipo operativas. Es la cara visible de la organización representándola a nivel nacional e internacional, en viajes, cursos y congresos en los que participa a fin de incorporar a la empresa no sólo maquinarias y nuevas tecnologías, sino conocimientos para una mejor y actualizada calidad educativa. Celia es sin duda, la líder dentro de la organización, pero debido a su falta de conocimiento de gestión y a otras tareas que realiza, que le demandan mucho tiempo, deja de lado las tareas de planificación y control de procesos internos, para avocarse a los problemas o toma de decisiones a corto plazo.

V Gerente General:

Su función es la de coordinador de las actividades operacionales. Tiene a su cargo la compra de insumos, mantiene un contacto directo con los proveedores y el contador, supervisa las actividades del administrador y de los miembros que de él dependen.

V Directora Académica:

Tiene a cargo la organización, dirección, planificación y control de los planes de estudio, estableciendo las horas cátedra y la coordinación de cursos y seminarios, a su vez tiene a su cargo la supervisión del cuerpo docente, la elaboración y revisión de los materiales de estudio, la proyección de exámenes y la promoción de seminarios extracurriculares. Tiene a su cargo el normal funcionamiento de la escuela y la toma de decisiones ante la ausencia de la Directora y el Gerente General.



V Director de Gastronomía (1er año):

V Director de Gastronomía (2do año):

Colaboran directamente con la Directora de Estudio, coordinando las actividades del cuerpo docente, y eficientizando la relación del alumno con la organización. Representan un nexo entre los docentes y la dirección recibiendo los reclamos, consultas y sugerencias de éstos.

V Cuerpo Docente:

Chefs:

Su función es la de enseñar teoría y práctica gastronómica, encargándose de la planificación de las clases. Son profesionales de excelencia, recibidos en las mejores escuelas gastronómicas, su nivel de enseñanza es excelente, pero por su profesión y personalidad es difícil contar con su apoyo para la organización operativa de las prácticas áulicas, incurriendo en muchos gastos de insumos no programados y por consiguiente, problemas organizativos.

Profesores de materias teóricas:

Compuesto por profesionales tales como: Nutricionistas, Profesores de Francés e Inglés, Turismo y Hotelería, Bioquímica, Arquitectura, Enólogo/Fruticultivador, Ciencias de la Educación y Ciencias Económicas.

V Administrador:

Es el coordinador y supervisor de las recepcionistas y las tareas realizadas por la administrativa y es el encargado de coordinar la logística interna de la empresa.

V Administrativa:

Es la encargada de llevar el registro del stock, cada una de las mercaderías compradas, emitir órdenes de compras de los pedidos realizados, rendir al encargado



del área de logística dichas órdenes, descontar en el sistema los insumos utilizados, realizar recuentos físicos de mercaderías, realizar informes mensuales de los movimientos en el área.

V Encargado de logística:

Las funciones que desempeña, es la distribución de mercadería dentro de la organización, controlar el stock, optimizar los procesos y planificar los consumos.

Este, realiza una actividad importante llamada *Mise en place*, que es la preparación, organización, clasificación y posterior distribución en las aulas, de los insumos alimenticios, que utilizarán los alumnos, para el desarrollo de cada clase práctica.

V Recepcionistas:

Su principal función es la de brindar asesoramiento e información a los clientes actuales y potenciales, satisfaciendo las necesidades, inquietudes y reclamos. Completan los formularios para el ingreso de los alumnos a la institución, mantienen la base de datos actualizada, colaboran en la distribución de notas y/o comunicados para los profesores, entre otras tareas administrativas.

Las tareas y responsabilidades no se encuentran bien definidas dentro de algunas áreas, tanto las recepcionistas, como las personas que trabajan administrando las compras, consideran que no tienen claro cual es su responsabilidad dentro de su puesto de trabajo.[17]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Sistemas de Información

Al ser una empresa familiar la comunicación se desarrolla más que todo cara a cara. Utilizan una base de datos con toda la información sobre sus alumnos, sin contar con información gerencial de la empresa, sólo se manejan datos académicos.

La misma no cuenta con un sistema de autogestión de alumnos, éstos deben leer los boletines informativos que se pegan en los transparentes de la escuela, para informarse sobre las noticias de

su interés.

Para la comunicación con los empleados utilizan correo electrónico, el cual es un sistema al que todos los empleados acceden, con la últimas novedades sobre lo que ocurre en la empresa, o cambios que deban ser de conocimiento de todos, pero éste sistema no es chequeado frecuentemente por algunos de los profesores, por lo que mucha de la información enviada debe ser reforzada por otros medios de comunicación, ocasionando que muchos mensajes sean recibidos a destiempo. Existen reglamentos internos y se realizan reuniones quincenales junto a profesores y directivos, en las que se establecen los lineamientos generales sobre diversos temas, sumado a reuniones individuales en las que se tratan temas particulares. En general la información es informal.

Procesos Gerenciales

Se tendrán en cuenta los cuatro procesos principales: el planeamiento, la confección del presupuesto, la incentivación y el control.

El primer proceso, el planeamiento, no se desarrolla de manera formal y completa, debido principalmente, a la falta de conocimiento de gestión que poseen los directivos de la escuela, sólo son asistidos y aconsejados, sobre algunos aspectos de gestión por el contador externo de la organización



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El segundo proceso, el presupuesto, es desarrollado por el contador de la organización en conjunto con el gerente general.

El tercer proceso, la incentivación, no se está llevando a cabo en la organización ningún proceso de incentivación a los empleados.

Por último, el control, no se cuenta con ninguna herramienta que formalice el control de las actividades de la organización.

La toma de decisiones se divide en:

V Académicas: a cargo de Celia (Directora) con el apoyo de profesores y la directora de carrera.

V Administrativas: a cargo del Gerente General con el consentimiento de Celia, apoyados por el Administrador.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

EL PILAR DE LOS RECURSOS

Recursos Humanos

Cuenta con recursos humanos con cultura empresarial orientada a brindar el mejor nivel académico a sus alumnos, contratando al personal idóneo para el funcionamiento correcto de la organización. La mentalidad de los recursos humanos apunta al logro de la calidad total del

servicio, manejándose un trato cordial e informal entre los empleados y alumnos para lograr así un clima organizacional ameno. Los recursos humanos se encuentran bien organizados en lo que respecta a planes de estudio y dictado de las clases teóricas y prácticas, pero es difícil el manejo de los recursos en algunas áreas, por ejemplo en lo que respecta a los chefs instructores, ya que por sus características y el tipo de servicio que brindan, en el que utilizan su creatividad e innovación, la organización y el establecimiento de objetivos estratégicos es una tarea que aún no se ha podido lograr.

Aquellos que realizan tareas operativas, tales como las recepcionistas, el encargado de logística, la administrativa, consideran que no se les facilita desarrollar su creatividad y pocas veces son reconocidos por las tareas que realizan, no satisfaciéndole plenamente las condiciones de trabajo. Estas, no participan en la toma de decisiones de la empresa, y a veces no son escuchadas sus inquietudes y opiniones, pero consideran que sus supervisores los asisten y ayudan, cooperando en la realización de sus tareas.

La relación de los recursos humanos con el servicio brindado es excelente, capacitando a los alumnos para realizar platos variados, naturales, bien presentados, mediante un plan de estudio avalado por la Universidad Nacional de Córdoba lo que implica el cumplimiento



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

de normas, como el uso de uniforme por parte de los alumnos y profesores, dictado por profesionales capacitados mediante horas prácticas intensivas y teóricas de gran contenido, suficiente para lograr un conocimiento pleno acerca de los productos que utilizan y para tener un conocimiento integral del arte culinario. Además cuenta con cursos y postgrados para la especialización y el logro de un nivel académico óptimo, respaldado por el título que la organización le provee.

Recursos Operacionales

Todas sus maquinarias son de primera línea y pueden ser comparadas con cualquier escuela de gastronomía del mundo.

La materia prima(alimentos), en primer lugar por los altos costos que representa para Celia es un gran problema, porque no posee un sistema de reabastecimiento definido de insumos, este depende de las cantidades subjetivas que los profesores les van solicitando, y en segundo lugar por la logística, muchos proveedores les entregan directamente la mercadería en Celia, pero otros tantos no, esto genera pérdidas. Uno de sus principales problemas es el desperdicio, si compran

mercadería por ejemplo para un curso de 25 alumnos y van 20 tienen que desechar el resto, y por el contrario si compran de menos se juegan con el hecho de no poder abastecer a todo el curso. En este tipo de operación la Escuela pierde alrededor de 3.000 pesos mensuales con relación al costo de la materia prima.

La escuela está dotada de equipos de última generación, por ejemplo la abatidora (permite el enfriado de cualquier plato en muy poco tiempo), hornos (con los que se puede cocinar la carne desde el centro al exterior), las cámaras (permiten conservar los alimentos



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

con la temperatura ideal), los freezers (congelan los alimentos conservándolos por mucho más tiempo); todos estos productos son de la mejor calidad.

Existe una operación que debe realizarse sin demora y con precisión antes de cada clase y es la operación Mise en place. Deben recibir en forma y tiempo los insumos por parte de los proveedores para medir la cantidad justa con la que cada alumno debe contar para desarrollar la clase con eficiencia y sin que le falte ningún ingrediente ni herramienta para hacerlo.

Esta operación se realiza muchas veces en forma incorrecta, el problema es que algunos proveedores no traen los insumos directamente a Celia e ir a comprarlos puede traer problemas, como pérdida de tiempo y gastos innecesarios. En ocasiones también suele suceder (como mencionamos antes) que los profesores no hagan el pedido correspondiente y les falten insumos o en la mayoría de los casos les sobre.

Además algunas veces los profesores solicitan algún insumo no previsto y difícil de conseguir para la Organización y se debe comenzar a buscarlo, esto genera pérdida de tiempo y altos costos debido a que el tipo de insumo puede ser difícil de conseguir, por ejemplo, un profesor puede ver en algún programa de cocina, como se prepara un jabalí y decide enseñarlo en clase. La empresa debe conseguir el insumo en el menor tiempo posible.

En caso de que no se cuente con los insumos necesarios para el desarrollo normal de cada clase, se realizan compras imprevistas, en las que se pierde tiempo y se incurre en mayores costos, ya que se compra al proveedor más cercano. El promedio para este tipo de compras es de 25 por mes. Realizando un promedio se puede prever un gasto de 3.500 pesos por mes.

Todas estas cantidades, son calculadas de forma bastante subjetiva, ya que no poseen programas que permitan medir el resultado de cada actividad desarrollada.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Como se observa no existe un sistema de reabastecimiento formal, ni tampoco un sistema de logística adecuado(en la operación Mise en Place).

**RECURSOS FINANCIEROS**

Flujo de Fondos Estimado[18]:

	1°	2°	1°	2°	1°	2°
	semestre	semestre	semestre	semestre	semestre	semestre
	2003	2003	2004	2004	2005	2005
Matricula	186.310		223.572		223.572	
Cuota	881.560	1.322.340	1.057.872	1.586.808	1.057.872	1.586.808
Alquileres e	-111.600	-111.600	-133.920	-133.920	-133.920	-133.920
Impuestos						
Luz	-9.600	-9.600	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Gas	-6.600	-6.600	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000
Teléfono	-24.000	-24.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Insumos	-65.784	-82.230	-78.940	-105.000	-78.940	-105.000
Personal	-100.000	-100.000	-145.000	-145.000	-145.000	-145.000
Servicio de	-12.000	-12.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000
limpieza						
D.G.R	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
D.G.I	-258.400	-341.708	-300.504	-398.260	-300.504	-398.260
Uniformes	-24.990		-32.500		-32.500	
Utensilios	-29.000		-38.720		-38.720	
Internet	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200
Asociaciones	-108.000	-108.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000
Varios	-15.600	-15.600	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400
Mantenimiento	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Gastos	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000
Ordinarios						
Utilidad Neta	194.096	402.802	241.260	494.028	241.260	494.028



Evolución del flujo de Fondos 2004 con respecto a 2003

	2.003	2.004	Variación
Matrícula y cuota	2.390.210	2.868.252	20%
Alquileres e Impuestos	-223.200	-267.840	20%
Luz	-19.200	-20.000	4%
Gas	-13.200	-18.000	36%
Teléfono	-48.000	-60.000	25%
Insumos	-148.014	-183.940	24%
Personal	-200.000	-290.000	45%
Servicio de limpieza	-24.000	-32.000	33%
D.G.R	-48.000	-48.000	0%
D.G.I	-179.550	-195.011	9%
Uniformes	-24.990	-32.500	30%
Utensilios	-29.000	-38.720	34%
Internet	-2.400	-2.400	0%
Asociaciones	-216.000	-240.000	11%
Varios	-31.200	-34.800	12%
Mantenimiento	-6.000	-6.000	0%
Gastos Ordinarios	-160.000	-160.000	0%
Utilidad Neta	1.017.456	1.239.041	22%

Detalle de la evolución del flujo de Fondos:

Analizando el Flujo de Fondos, se puede observar que los gastos más significativos que se encuentran son:

V Alquileres e Impuestos:

Aumentaron significativamente en el primer semestre de 2004, debido al aumento del alquiler de los edificios.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

V Personal:

Debido al aumento en la cantidad de personal, el costo total de los sueldos aumentó \$45.000

por semestre.

V Asociaciones:

La necesidad de contar con avales y convenios con escuelas en el exterior, hizo necesario el gasto de sumas significativas, que anteriormente podían afrontarse en pesos, cuando la paridad cambiaria lo permitía. Actualmente, la diferencia cambiaria juega en detrimento de la empresa, la cual debe afrontar altas sumas para mantener sus lazos con el exterior.

V Gastos ordinarios:

Dentro de este ítem se incluyen gastos de viajes de negocios y eventos especiales; si bien éstos no son periódicos, se ven reflejados por su frecuencia y alto costo.

Con respecto a los ingresos:

La utilidad neta aumentó un 22% en el año 2004 con respecto a 2003, debido a la mayor cantidad de alumnos que se incorporaron a la Escuela, permaneciendo la utilidad neta estable en el año 2005 respecto a 2004.

Existe una importante porción de deudores incobrables, que asisten a clase durante varios meses y no abonan las cuotas correspondientes y luego dejan la escuela, ya que el pago se realiza en efectivo y de manera mensual, aunque existe también la opción de financiación a través de las tarjetas de crédito. Se considera que al ser una carrera muy práctica como la gastronomía, los alumnos luego de adquirir los conocimientos básicos, creen que ya pueden comenzar a trabajar, motivo por el cual abandonan las carreras.

La organización no cuenta con un sistema de financiamiento, que le permita eliminar los deudores incobrables.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Infraestructura

Utiliza dos edificios para el desarrollo de sus actividades, ambos edificios son alquilados.

El edificio Principal, cuenta con tres pisos, en la Planta Baja está la recepción, la oficina de la Directora General, que comparte con el Gerente General y el Administrador, la oficina de la Directora Académica y Mise en place(lugar donde se preparan los alimentos que van a utilizar los

alumnos, un cada una de las clases), existen tres aulas en todo el edificio (primer, segundo y tercer piso), en el primero se dicta todo lo referido a Pastelería, en el segundo Seminarios y Materias teóricas, y en el tercero todo lo referido a la carrera Profesional Gastronómico. Además cuentan con una terraza que en este momento no está siendo utilizada para ningún fin. En general este edificio centraliza todas las actividades con excepción de primer año de la carrera de gastronomía.

El segundo edificio es destinado a los alumnos de primer año, cuenta con dos aulas, una para las prácticas y otra para las materias teóricas (posee DVD y televisor) en el primer piso también se encuentra la biblioteca y el bar.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Fotos de la escuela:



Recursos Intangibles

Entre los más importantes podemos nombrar la capacidad que posee la escuela para solicitar créditos a los cuales no han tenido la necesidad de recurrir hasta el momento.

Los planes de estudio cuentan con el respaldo académico y la certificación conjunta de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Córdoba, quien les exige el cumplimiento de normas tales como la utilización de uniforme por parte de docentes y alumnos, y un cursado de clases mínimo de ocho horas semanales, además de supervisar los distintos convenios con otras escuelas. El aval de la Universidad Nacional de Córdoba brinda confianza, respaldo y seriedad al plan de estudios (ya que es supervisado por la misma) esto motiva a los alumnos a permanecer en la escuela, además les brinda un título con prestigio local, nacional e internacional.

La escuela otorga títulos privados no oficiales de uno y dos años de duración, también post grados y seminarios de especialización, prácticas intensivas en restaurantes y hoteles. Las clases prácticas intensivas son una gran fortaleza de la empresa.

En el año 2000, la Directora y los Chefs Instructores han sido galardonados con medallas y títulos de miembros honoríficos de la Asociación de Chefs de Perú, Cuba y Bolivia, este reconocimiento le brinda a los mismos status social y reconocimiento. A través de este logro otorgan a los alumnos mayor confiabilidad y seguridad además de prestarles un mejor servicio.

En cuanto a planes de Marketing o Promoción, se realizan en Córdoba con baja inversión debido a la confianza en la captación de clientes-alumnos ya esperada, que les otorga el mismo mercado y el posicionamiento en éste.



EL PILAR DE LA CULTURA

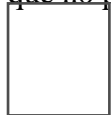
CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura se puede definir en varios puntos que la caracterizan:

- V El poder central de la organización lo ejerce la directora general.
- V Los miembros familiares de la directora general que trabajan en la organización, junto con la directora académica, son los que más influencia y poder tienen dentro de la organización, debido a la cercanía con la directora general.
- V La descripción de trabajo es más importante y no siempre se tiene en cuenta al empleado que realiza cada actividad específica. Este es uno de los principales motivos, por los cuales existe superposición de funciones.
- V *Existe poca o ninguna retro información a los empleados, estos encuentran difícil evaluar lo que hacen; mas bien se concentran en “como” se hace.*
- V En el nivel superior de la escuela, es donde existe mayor confianza..
- V Se da un trato preferencial para aquellos empleados que realizan tareas específicas de enseñanza y no así para los empleados administrativos.

La cultura contiene características que la hacen fuerte, todo el personal de la empresa está orientado hacia la excelencia del servicio educativo, los empleados comprenden y comparten este concepto, de esta manera logra una ventaja competitiva.

El ambiente laboral es cordial por hábitos como el respeto mutuo, la higiene permanente, la búsqueda constante de la máxima calidad y eficiencia en el servicio prestado a los alumnos con idoneidad y experiencia, aunque se denota la necesidad de motivación por parte de los empleados que no pertenecen al área educativa.[19]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El sistema de normas de conducta y el reglamento interno es compartido por la mayoría de los miembros de la organización aunque algunos no están de acuerdo con la forma de implementación o con las normas en sí y otros en ocasiones no las conocen. Los individuos que se encuentran más cerca de la fuente de poder asisten y ayudan a los demás empleados a la realización de sus tareas, aunque no existe un feedback con respecto a los resultados obtenidos por un buen o mal desempeño y tampoco un sistema de premios ya sea financiero, de promoción o de reconocimiento.

Dentro de Celia podemos identificar dos grupos con características bien definidas. Por un

lado, los docentes y profesionales encargados de la transmisión de conocimientos. Éste grupo se encuentra a gusto con el trabajo dentro de la empresa, no siendo su única actividad, en el caso de los chefs instructores, éstos suelen desempeñarse en hoteles y restaurantes paralelamente a la docencia. Éste grupo se adapta menos a las normas.

Por otro lado, se encuentra el cuerpo operativo, en éste caso, el personal trabaja tiempo completo, se ajusta a las normas, sus tareas son rutinarias, y no se encuentran satisfechos, existe más cohesión que en el caso anterior, pero por el tipo de trabajo que realizan, las posibilidades de crecimiento y promoción son mucho menos frecuentes, incidiendo directamente en la satisfacción de los mismos. Según lo expresado por ambos grupos en las encuestas realizadas.[20]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

EL PILAR DE LOS MERCADOS

Los diferentes planos de la economía argentina han afectado a la escuela, el aumento en los precios, sobre todo en la adquisición de maquinaria importada que para esta empresa, son herramientas fundamentales. Pero además el crecimiento de sectores relacionados con la actividad, como por ejemplo el turismo o en ocasiones tendencias de la “moda” que surgieron en Argentina en los años 90, hicieron que el crecimiento de la educación gastronómica y sobre todo el sector gastronómico tuviera un alza tan importante que no se llegó a satisfacer la demanda en su totalidad y se tuvo que dejar aspirantes a alumnos sin la posibilidad de cursar.[21]

La empresa cuenta con las herramientas para ser exitosa en el mercado pero aún así debe perfeccionarse en áreas que hacen de su calidad misma de empresa y escuela simultáneamente.

La escuela es abastecida por diferentes empresas:

Los supermercados e hipermercados son los más recurridos al momento de realizar las compras por los beneficios que éstos otorgan.

El más recurrido es el hipermercado Libertad, debido a los precios que brinda. Las características principales que posee este hipermercado, son que ofrece gran diversidad de productos, marcas y bajos precios.

El poder de negociación que posee la empresa ante este hipermercado es bajo, debido a que el volumen de compra no es significativo para éste.

Los productos que les provee son los insumos alimenticios tales como aceite, sal, harina, azúcar, entre otros.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Otro de los proveedores de la escuela es el supermercado Disco, que es mayormente recurrido en casos de emergencias, o sea, cuando Celia se queda sin algún insumo esencial para el dictado de clases y no puede recurrir al hipermercado Libertad.

Los insumos que provee Disco son similares a los del hipermercado, en cuanto al poder de negociación que posee la empresa, es bajo por el mismo motivo que el hipermercado Libertad.

La empresa San Cayetano es la que provee a la escuela de carnes, hierbas, frutas y verduras, ésta se encuentra ubicada en el Mercado de Abasto.

Esta empresa ofrece buena calidad en sus productos a un precio bajo respecto a sus competidores directos.

El poder de negociación que posee la empresa sobre ésta es medio-alto, debido a que el volumen de compra es grande para la empresa que provee a la escuela, de esta manera se llegan a obtener disminuciones de precios y facilidades de pago.

Los pescados, mariscos y aves se compran en la Pescadería Fassio, es un local comercial que se encuentra ubicado en el Mercado de Abasto.

Esta empresa brinda productos frescos y de alta calidad, y los precios de éstos son bajos respecto a los precios del mercado.

Es medio-bajo el poder de negociación que se tiene con esta pescadería, debido que la compra de Celia no es significativa para ésta, y además no da descuentos a la escuela por volúmenes de

compra.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Celia se provee fiambres de las empresas Dineglio, se encuentran ubicadas en el Mercado de Abasto.

Proveen productos de calidad media a precios bajos, y el poder de negociación que posee la empresa es medio-alto debido a que Celia le compra grandes volúmenes de productos, por esto se obtienen significativos descuentos de precios y también facilidades de pago.

Los champiñones se compran en la empresa Micel, ésta empresa se encuentra en la ciudad de Villa María pero posee sucursales en la ciudad de Córdoba. Se caracteriza por vender champiñones frescos y de muy buena calidad, además de llevar los productos a donde los clientes los solicitan.

El poder de negociación que se tiene con este proveedor es bajo, debido a que no da descuentos por más que se realicen compras de gran volumen.

Las frutas y verduras se compran en la verdulería Santa Rosa, esta es elegida por la cercanía que tiene al local donde dicta clases Celia, además los precios de sus productos son bajos.

La escuela posee un poder de negociación medio-alto sobre esta verdulería ya que se compra reiteradamente y además se hace en grandes volúmenes, por lo cual se obtienen reducciones de precios y facilidades de pago.



Los lácteos se compran en la empresa Manfrey, éste proveedor brinda productos de buena calidad, y los precios son bajos. Se encuentra ubicada sobre la ruta provincial N°1, Freyre (Córdoba).

Se tiene un bajo poder de negociación debido a que para esta empresa las compras de Celia no son significativas.

21 de Septiembre es una empresa que brinda indumentaria, al por mayor y menor.

Esta empresa realiza la indumentaria a medida, y se posee un poder de negociación medio, ya que las compras se realizan al por mayor.

V Celia compra los utensilios en una empresa de Buenos Aires, "Nuevo Emporio", la escuela es quien se tiene que encargar de ir a Bs. As. a comprarlos, ya que no traen los productos hasta Córdoba. La escuela le compra por la calidad que ofrecen, además de buen precio.

Con esta empresa Celia tiene un poder de negociación bajo, ya que no representa un gran porcentaje en sus ventas.



Escenario

Dimensión Económica

Los créditos

El sistema financiero muestra síntomas de buena salud en la mayoría de sus indicadores. Sin embargo, pese a que las tasas son prácticamente negativas, el nivel de préstamos todavía está lejos de alcanzar los niveles de 2000 ó 2001. La demanda crece a buen ritmo, pero no alcanza. En Córdoba, los bancos no son ajenos al comportamiento del sistema en el resto del país, aunque muestran algunas particularidades. A diferencia del total nacional –o de otras jurisdicciones como Santa Fe–, en la provincia el crédito al sector privado avanza a mayor ritmo que los préstamos totales.[22]

Según un informe del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la Bolsa de Comercio de Córdoba, realizado exclusivamente para el Banco de Córdoba, el stock de crédito total en la provincia era de 2.088,6 millones de pesos en marzo de 2005, un 42,2 por ciento menos que en igual mes de 2000. En el mismo período, los préstamos al sector privado ascendieron a 2.005 millones de pesos, un 39 por ciento menos que cinco años atrás. Si bien estos números muestran un incremento respecto al período pos crisis, si se compara con los depósitos, los préstamos todavía tienen mucho terreno por remontar.

La menor recuperación relativa de los préstamos, comparada con los depósitos (el stock total de crédito privado, recién comenzó a mostrar variaciones positivas este año) tiene

varias causas.



En general, el contexto económico es favorable con un crecimiento sostenido, aunque esto no parece suficiente para impulsar la realización de proyectos de inversión y mucho menos para generar una demanda crediticia para este destino.

Desde el lado de la oferta, los bancos sostienen que los productos hoy se acomodan a las necesidades de las empresas, con tasas de interés que se redujeron sustancialmente.

“El crédito está ofrecido a buen ritmo y en buenas condiciones por parte de los bancos, pero no se recupera en la forma que esperaríamos”, reconoce Mario Cúneo, asesor de la gerencia comercial del Banco Galicia. Según el informe de la Bolsa, esto obedece, en parte, a que todavía las empresas y particulares no recuperaron totalmente la confianza en el sistema financiero y por otra parte, a que la economía cuenta con un elevado nivel de liquidez.

Esto coincide con las conclusiones del Observatorio del Financiamiento Pyme, que elabora la consultora MKT, que señala a la reinversión de utilidades (un 40 por ciento del total), los aportes de los socios y el financiamiento de proveedores, como las principales fuentes de financiamiento de las Pyme. Por su parte, Daniel Perrotta, gerente general del Banco de Córdoba, dice que “las tasas activas como las de ahora nunca existieron y sin embargo, pareciera que las empresas todavía tienen miedo”, y agrega: “La oferta de crédito es, en su gran mayoría, a corto plazo, y las empresas para invertir necesitan a largo plazo. Hay, pero a tasa variable, y esto asusta”, agrega. En rigor, la mayoría de los préstamos demandados son a pocos meses y muy pocos están destinados a financiar la inversión. “Además del descubierto, se nota un crecimiento muy importante del factoring y el leasing.”^[23]



El ministro Lavagna apuntó a la falta de inversión como la principal razón del incremento de precios. En un contexto de alto nivel de expansión de la economía, la oferta no acompaña a la demanda creándose así cuellos de botella que ajustan por precio. Pero si mejoraran las actuales tasas de inversión, el efecto no será inmediato, por lo que ya se prevé un 2006 con altas tasas de inflación. Un reciente informe de la consultora abeceb.com asevera que el “piso inflacionario estimado para el próximo año es alto por el hecho de que la inversión no ha crecido al ritmo necesario para evitar la presión que se está observando a partir de la demanda”. La observación es compartida por parte de los economistas que comparten el enfoque real y no monetario de la aceleración inflacionaria. De esta manera, las recientes medidas anunciadas por Lavagna –apoyo del Estado al lanzamiento de ON por parte de las Pyme junto a proyectos de inversión privados por 2.541 millones de pesos– llegan tarde y no tendrán efecto inmediato. Que la inversión no acompaña la demanda está implícito en el resultado del Relevamiento de Expectativas que confecciona el Banco Central. Los economistas estiman una inflación del 11,1 y 9,8 por ciento para 2006. La consultora Economía & Regiones considera que la composición del PIB es diferente a los años previos a la crisis. “Aumentaron las exportaciones, aumentó el consumo público, creció marginalmente el consumo privado y cayó la inversión”. La evolución del PBI y la demanda doméstica en lo que va del año refleja que mientras el primero continúa creciendo a altas tasas, la demanda se desacelera particularmente por la caída de la inversión: pasó de crecer 34,4 por ciento en 2004 a 19,3 por ciento en el primer trimestre de este año. La participación de la inversión en el producto todavía es baja como para asegurar un crecimiento sostenible de largo plazo sin inflación. Eduardo Curia, economista muy cercano al Gobierno, considera que la falta inversión ya se reflejará el año próximo en la inflación.[24]



“Estamos en un escalón de 10, 11, 12 por ciento”, dice. Los números no son chicos. Lavagna señala que la inversión ronda el 21 por ciento del PIB. Para mantener un crecimiento del cinco por ciento anual, deberá crecer al 23,5 por ciento: 6.000 millones de pesos.[25]

PBI

El crecimiento del Producto Bruto Interno de Argentina en 2006 será del 5,4 por ciento, según las estimaciones de los analistas de Ecolatina para quienes la expansión verificada este año arrastra un piso de crecimiento del 3,3 por ciento en el próximo año.

El aumento del PBI proyectado por el gobierno para el año próximo (4 por ciento) es un supuesto conservador, teniendo en cuenta que la expansión de la economía durante este año

asegura un piso de crecimiento (arrastre estadístico) de 3,3 por ciento para 2006", indicó Ecolatina en su análisis semanal. La conclusión de la consultora es que «el PBI se incrementará 5,4 por ciento» en el próximo año, cuando Argentina tendrá que enfrentar vencimientos de capital e intereses por 8.175 millones de dólares.

Si bien estos fondos pueden ser financiados parcialmente a través de colocaciones de deuda, utilización de anticipos del BCRA y otros instrumentos, un acuerdo con el FMI resulta conveniente», aunque «solamente es deseable si las condicionalidades impuestas por el organismo no reducen los grados de libertad de la política económica y no atentan contra el crecimiento», apuntó el informe. [26]

Para Ecolatina, el objetivo del Proyecto de 'preservar el círculo virtuoso producción-productividad-empleo-consumo' permite vislumbrar que no se adoptarán medidas que puedan causar un enfriamiento de la economía.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

También consideró que el proyecto de Presupuesto fijó la meta de inflación minorista en 8,6 por ciento anual y envía señales al mercado con el objetivo de que las expectativas converjan a niveles moderados.

Turismo

El turismo generó en 2004 un ingreso de divisas al país de 2.500 millones de dólares, lo que representó un crecimiento de la actividad de 28,2 por ciento en comparación con el año anterior y posicionó a esta industria en el cuarto lugar de la tabla de ingresos de la economía Argentina. Ya en 2003 los ingresos económicos por turismo representaron 1.942 millones de dólares, y en 2004, esa cifra pasó a 2.491 millones. Este fuerte crecimiento del sector, que triplicó al promedio del crecimiento económico del año, se debió a un incremento del 11,9 por ciento en la llegada de turistas extranjeros. Los visitantes pasaron de 3 millones en 2003 a 3,4 millones de personas en 2004, según datos de la Secretaría de Turismo. El mantenimiento de un dólar a casi 3 pesos, una inflación controlada, la baja en la tensión ciudadana que alcanzó su punto máximo en diciembre de 2001, y una infraestructura hotelera y urbana de primera línea, han hecho que los turistas europeos y

norteamericanos se animen cada vez más a viajar a la Argentina. En 2004, los más de tres millones de turistas que visitaron el país gastaron en promedio cada uno unos 70 dólares por día, lo que significó un aumento del 12,2 por ciento con respecto al año anterior.[27]

Con este importante crecimiento el turismo representó en 2004, el 7,7 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI). Si se compara a la industria turística con otros rubros de la economía, es posible destacar que en 2004 ingresó más dinero por turismo (2.491 millones de dólares) que por la exportación de petróleo (2.315 millones), carnes y sus preparados (1.229 millones), gas de petróleo (1.131 millones) y máquinas, aparatos y materiales



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

eléctricos (1.052 millones). El turismo se ubicó cuarto en la tabla de las actividades que mayores ingresos generaron, detrás de cereales, con 2.704 millones de dólares; grasas y aceites, con 3.168; y la industria alimentaria, con 3.843 millones. Este crecimiento de la actividad a nivel nacional se reflejó también en la ocupación laboral, donde con un millón de empleos directos y medio millón de indirectos, el 8 por ciento de los puestos de trabajo

tiene relación con el turismo. Además, la participación del empresario argentino en la actividad creció de manera importante hasta alcanzar más del 70 por ciento de las inversiones realizadas en los últimos dos años. A esto debe agregarse las inversiones contempladas en el Plan Federal lanzado por el Gobierno que prevé contar con un presupuesto anual consolidado de aproximadamente 553 millones de pesos, de los cuales 490 millones se canalizarán en infraestructura, y 40 millones en obras netamente turísticas.[28]

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA

Diversas variables del escenario del país impactaron fuertemente durante los últimos años a la Educación Gastronómica. A pesar de la crisis vivida en el 2001, el Sector pudo mantener sus niveles de ingreso e inclusive superarlos ampliamente, creciendo la cantidad de alumnos de 2.340 a 3.820 entre el 2002 y el 2004.

Este crecimiento contrario a la situación del país, atiende a la necesidad de una rápida salida laboral por parte de los alumnos.

El crecimiento del Turismo ayudó a la apertura de muchos emprendimientos gastronómicos, permitiendo acrecentar las posibilidades de acceder rápidamente a una fuente laboral. Otro factor que facilitó el gran crecimiento se debió, a que las instituciones



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

públicas, vieron colmada su capacidad, por lo que gran parte de ese mercado potencial, que no pudo acceder a este tipo de educación, optó por la privada, en donde el régimen de pasantías y prácticas profesionales, fueron un elemento decisivo.

Con una inflación no muy elevada, se puede prever que los precios de los insumos utilizados por las diferentes escuelas no crecerán fuertemente, impactando levemente sobre los costos de las mismas.

El retorno al crédito, ayudará a las empresas existentes a tomar nuevas decisiones de inversión; una buena opción sería invertir en la educación virtual. Este acceso al crédito generará una competencia más dura, ya que algunas de las escuelas existentes podrán igualar en tecnología e infraestructura a las de mayor porcentaje de mercado y quitarles participación.



Dimensión Socio- Cultural

Gastronomía: carreras cortas con rápida salida laboral

Desde las escuelas aseguran que se incrementó el número de interesados por esta oferta de estudios

Las carreras cortas con orientación en gastronomía se han convertido en una opción cada vez más elegida por los jóvenes que buscan una salida laboral rápida. Los cursos de sommelier, cocinero profesional, ayudante de cocina y pastelero forman parte de las alternativas que tienen los estudiantes por fuera de las carreras tradicionales.[29]

"Los cambios de tendencia en la cocina actual y el aumento de la demanda de cocineros ha generado que las personas tengan que capacitarse", dijo María Fernanda Cosentino, responsable del departamento de alumnos en el Colegio de Cocineros Gato Dumas, en el marco de una clase magistral de sushi dictada por el Itame (Maestro de cocina) Iwao Komiyama.

El incremento en la cantidad de estudiantes fue progresivo. Según, Cosentino "los ingresantes aumentaron por año un 25 por ciento". Y agregó que "el promedio de edad de los postulantes disminuyó con los años". El promedio de edad bajó de los 35 años hasta los 24 años en poco tiempo. "Antes, los estudiantes eran personas que venían de grandes para saldar una cuenta pendiente, luego de estudiar otra carrera y ahora ser cocinero se convirtió en la primera opción debido a que la salida laboral que tiene es una realidad", afirmó la encargada del departamento de alumno del Colegio de Cocina. En ese sentido, Ariel Noya, secretario de la Ecole de Cuisine Silvia Castaño señaló que "en la actualidad hay dos tipos



diferentes de alumnos. Están las personas grandes que vienen a profesionalizarse en su oficio y los jóvenes que buscan los cursos de cocina lo que no encuentran en las carreras tradicionales".

"Hoy por hoy la salida laboral es excelente, hay mucha demanda ya que los restaurantes refuerzan la flotilla de personal con los graduados en las carreras de cocina", afirmó María Fernanda Cosentino. Según Cosentino, el motivo del aumento es que se ha producido un cambio en el mercado gastronómico generando muchas variantes en la cocina. Es por eso que los restaurantes debieron aggiornarse y necesitan personal con nuevos conocimientos. Y aseguró que "el perfil de la cocina en la actualidad es más estético y artístico, por eso un plato terminado de hoy no tiene

nada que ver con los platos terminados de años atrás".

Distintos abordajes

Las carreras de artes culinarios pretenden brindar un saber académico y práctico interdisciplinar relacionado con lo gastronómico. De este modo, los cursos tienen un abordaje desde diversos ángulos a fines de alcanzar una visión de mayor amplitud sobre la cocina nacional e internacional. Por un lado desde la materia prima y su elaboración práctica; y por otro lado desde la relación que hay entre la gastronomía, el universo biológico y sociocultural del hombre. Además de promover la creatividad, la investigación y la higiene en el área de la cocina. Las carreras son cortas y tienen una gran variedad de ofertas. Entre estas se encuentran el curso de cocinero profesional, ayudante de cocina, sommelier, pastelero, barman, especialista en alta cocina y catering. La duración de los cursos varía entre diez meses y dos años, con bolsa de trabajo permanente y régimen de pasantía.[30]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

El incremento en el número de estudiantes de gastronomía, se debe principalmente a que son carreras cortas y los jóvenes ven en estas una salida laboral rápida.

La gastronomía está muy de moda y lo que perdure de la moda va ser tradición y va a permanecer. Es que hay un desarrollo económico importante, hay más turismo, más cultura de salir a comer. En el “uno a uno” la gente tuvo la oportunidad de viajar y conocer otras culturas, se ha educado y transformado su paladar, esto permite que haya una explosión en todo sentido.

Cada vez más jóvenes se dedican a esto, ven una salida laboral porque la gente sale mucho a comer y así han surgido muchos restaurantes.

Este gran crecimiento de la cultura gastronómica impacta favorablemente al sector de la educación gastronómica y permite vislumbrar muchas oportunidades a futuro para la escuela.



Dimensión Tecnológica

Internet

Gracias a los vertiginosos avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, el mundo va experimentando una integración cada vez mayor en sus mercados. Resulta imprescindible entonces que los países se unan a esta red de información global, para incorporarse y mantener una importante participación en los mercados globales, que permitan al país un crecimiento sostenido y sustentable de su economía.

En el gráfico se presenta la evolución de la cantidad de clientes y usuarios. El ritmo de crecimiento de los usuarios es mayor que el de los clientes, presentando estos últimos prácticamente un estancamiento en el año 2002.[31]

Gráfico : *Clientes y usuarios de Internet en Argentina*



En la actualidad existen 5.500.000 de usuarios a Internet en la Argentina, teniendo en cuenta que en nuestro país sólo 2.000.000 hogares poseen una PC.

Los hogares que tienen acceso a Internet se concentran en los niveles medios y altos.

Reglamentan la educación a distancia y virtual en Argentina

Ante el fuerte crecimiento de la remota y el e-learning en las universidades, el Ministerio de Educación argentino acaba de instrumentar una nueva normativa para intentar controlar la oferta y mejorar la calidad académica de estas iniciativas.

Tras el reiterado reclamo efectuado por numerosos rectores y otras autoridades de universidades, comienzan a reaccionar frente a la creciente demanda de normativas que regulen la educación a distancia. Una modalidad que crece aceleradamente desde algunos años gracias al impulso que le está imprimiendo el e-learning, entre otras razones.

La expansión que viene experimentando la educación remota apoyada en tecnologías ha sido tan extraordinaria durante los últimos 4-5 años, que obligó a replantear las estructuras legales preexistentes, muchas de las cuales comienzan a resultar obsoletas. [32]

Ante este contexto que, lejos de apaciguarse, promete aumentar aún más en los próximos años, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina ha dado un paso adelante para cubrir un fuerte vacío legal, al aprobar la



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Resolución N° 1717/04. Un nuevo marco normativo que intentará controlar la oferta de la educación a distancia y mejorar su calidad académica.

Las instituciones educativas han manifestado cierta cautela en su optimismo, frente a las novedades anunciadas por el gobierno argentino, ya que la posibilidad de obtener soluciones concretas a partir de esta iniciativa dependerá del funcionamiento de los organismos y herramientas comprometidos en esta tarea. Un estrecho cuello de botella que habrá que sortear cuando se acumule gran cantidad de solicitudes de reconocimiento y validez oficial en los despachos ministeriales. Existiendo la legislación, la clave del éxito estará en su gestión y aplicación. [33]

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

El ingreso pleno a la sociedad de la información no constituye una condición suficiente, pero sí absolutamente necesaria para el desarrollo. El nivel de impacto de esta variable depende del grado de acceso a la información. Por ello es vital la utilización de las comunicaciones y telecomunicaciones a los fines de estar al tanto del surgimiento de nuevas tecnologías. Las nuevas tecnologías incrementan la productividad al reducir los costos de transacción entre empresas, sus proveedores y sus clientes; así como también al facilitar y agilizar los flujos comerciales y de información.

La educación virtual representa un eje fundamental para reflejar dos aspectos: por un lado el impacto creciente de la tecnología en todos los ámbitos, inclusive el educacional y por otro, se proyecta que en un futuro la educación virtual crecerá en gran escala.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

La tendencia apunta cada día más a la utilización de los procedimientos tecnológicos en pos del aumento en las relaciones. La inclusión de Internet en el espacio empresarial abre las puertas a entablar convenios, negocios bi y multi-empresariales, con una apertura más directa a nuevos mercados y al acceso a la información en los mismos. Permitirá fidelización de los clientes actuales ofreciendo más, mejores y actualizados servicios.



SECTOR

El sector está comprendido por aquellas instituciones de educación gastronómica que se dedican a la formación de profesionales gastronómicos localizados en Córdoba Capital.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR [34]

Volumen del Mercado: está compuesto por 3.820 alumnos, facturando anualmente \$8.300.000 aproximadamente.

Rivalidad Competitiva: la esfera de la rivalidad competitiva se da a nivel local – Córdoba Capital.

Índice de crecimiento: 100 por ciento durante 2002 y 2003.

Etapas en el ciclo de vida: crecimiento (hasta 2004), principio de madurez (2005).

Posición de la industria: el Sector se encuentra en el comienzo de la etapa de madurez, a partir de 2005 la demanda permanece estable, es decir continúa con los mismos números alcanzados en el 2004.

Número de rivales: el Sector está compuesto por 7 (siete) empresas rivales, la industria está dominada por 3 (tres) compañías: Celia, Azafrán y Mariano Moreno, quienes poseen la mayor cantidad de mercado 73.30 por ciento, dividiéndose el resto de las escuelas el 26.7 por ciento.

Número de compradores y sus volúmenes relativos: los actuales alumnos del Sector son 3820.

Ritmo de cambio tecnológico: a través de la tecnología (Ej. Maquinarias) con la que cuentan las escuelas, existe la posibilidad de ampliar la cartera de servicios, introduciendo nuevas áreas de enseñanza relativas a la gastronomía.

Servicios Altamente diferenciados vs. Esencialmente idénticos: Los servicios de las compañías rivales no son altamente diferenciados, ya que se trata de un servicio estándar, pero cada uno de los competidores posee características que los distinguen y determinan su orientación gastronómica particular (Ej. Stilo -gastronomía Ítalo

Argentina, Tomás Sánchez –gastronomía orientada a la nutrición-).

Economía de escala: las escuelas tienen posibilidades de lograr economías de escala, reduciendo de esta manera sus costos, por ejemplo al área de compras, ya que se pueden lograr menores costos a mayores cantidades compradas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

COMPETIDORES POTENCIALES

BARRERAS DE ENTRADA

Requisitos de capital inicial:

Sin duda que el no contar con el dinero necesario para la instalación y puesta en marcha de un emprendimiento de la envergadura que se requiere para posicionarse en el Sector es una barrera importante para el ingreso de nuevos competidores. Se considera que el capital inicial necesario es medio (\$150.000) y este será mayor (\$450.000) o menor (\$60.000) dependiendo del tipo de instalación al que el empresario desea apuntar.

Diferenciación de producto:

Para ingresar a este Sector la diferenciación es una barrera importante a considerar, principalmente está dada por el posicionamiento en la conciencia del mercado cordobés de las escuelas existentes, que no podrán ser igualadas en el corto plazo por un nuevo competidor.

Política Gubernamental:

Al ser Escuelas de Gastronomía, el gobierno tiene en cuenta dos aspectos:

El educativo: Debe cumplir con todos los requerimientos necesarios expresados en las leyes educacionales y contenidos curriculares.

La infraestructura adecuada para el desempeño normal de esta actividad. Incluyendo aspectos bromatológicos y de asepsia (Gastronomía). Pasando por las

etapas previas de reglamentación, aceptación de licencia y demás trámites burocráticos.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Estar avalados por un organismo oficial:

Para ingresar en el Sector y ser reconocido se necesita además de los puntos antes mencionados, estar avalados por un organismo oficial, ya sea que otorguen títulos oficiales certificados u otros, para tener validez y prestigio es necesario (no fundamental) el apoyo de un ente reconocido a nivel local, provincial, nacional o inclusive internacional.

Curva de aprendizaje:

Las escuelas existentes han logrado una estabilidad que les permite brindar un servicio de calidad; el nuevo competidor se enfrentará con esta barrera al ingresar al sector, dependiendo de que tipo de competidor se trate ésta será baja, media o alta.

Los competidores potenciales son:

Restaurantes:

La afluencia turística, el boom gastronómico y otros aspectos, han provocado una gran apertura de restaurantes, resto-bar, wine-bar, que además de utilizar su cocina para satisfacer la demanda de sus clientes, permiten la utilización de la misma para la educación gastronómica.

Profesionales gastronómicos con experiencia:

Profesionales con trayectoria formados en el extranjero o en escuelas gastronómicas nacionales reconocidas, capaces de invertir en el Sector. Tienen posibilidades de ingresar si cuentan con el capital necesario, ya que poseen los conocimientos para llevar a cabo este emprendimiento.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Empresas dedicadas a la producción y venta de productos gastronómicos, industriales y / o artesanales:

Son aquellas empresas que están presentes en el Sector gastronómico y cuentan con una infraestructura adecuada para llevar a cabo su actividad, la cual es fácilmente adaptable para dedicarse a la enseñanza gastronómica.

Empresarios que cuentan con el capital necesario y ven atractivo el sector:

Personas que aún no siendo idóneas en el tema, cuentan con el capital necesario, para contratar personal especializado y poner en marcha un proyecto de esta envergadura y de esta forma ingresar al sector.

Instituciones de enseñanza terciaria:

Instituciones terciarias, que cuentan con experiencia en educación y recursos que podrían enfocar en el sector gastronómico.



Cuadro referencial de la relación Competidores potenciales – barreras de entrada

Como se observa en el cuadro los competidores potenciales que poseen mayores posibilidades de ingreso son los institutos de enseñanza terciaria y las empresas dedicadas a la venta de productos gastronómicos.

Barreras ----- ----- Competidores	Diferenciación de Producto	Requisito de capital	Curva de aprendizaje	Política Gubernamental	Avalados por un organismo oficial	Posibilidades de ingreso al sector
Restaurantes	Media	Media	Alta	Baja	Media	Posibilidades medias
Profesionales Gastronómicos	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Pocas Posibilidades
Empresas	Baja	Baja	Media	Baja	Alta	Altas Posibilidades
Empresarios	Alta	Baja	Media	Alta	Media	Posibilidades medias
Instituciones de enseñanza terciaria	Media	Media	Alta	Baja	Baja	Altas Posibilidades



COMPETIDORES DIRECTOS

Mariano Moreno:

El Instituto Mariano Moreno está ubicado en la calle Avellaneda 280 (Frente a Plaza Colón), este nuevo edificio fue inaugurado a comienzos de 2004 exclusivamente para la enseñanza gastronómica. Cuenta con una infraestructura adecuada, la cual tiene elementos de trabajo y muebles bien distribuidos lo que genera comodidad para el dictado de clases teóricas y prácticas. Cuenta con laboratorio para el análisis de alimentos y bebidas, gabinete de computación, idiomas inglés y francés y programa de pasantías.

A esta escuela asisten alrededor de 600 alumnos a quienes se les exige el secundario completo para poder ingresar.

Es una institución educativa con trayectoria, apoyada en los años que posee como institución educativa terciaria con el desarrollo de otro tipo de carreras como periodismo y publicidad.



Otorga el título oficial de validez nacional de “Técnico Superior en Gastronomía”, a diferencia de las demás escuelas la duración es de tres años. Además dicta las carreras de Profesional Gastronómico, Profesional Bartender, Profesional Pastelero y Profesional Sommelier.

El cursado es diario, con una duración de tres horas y media. Es el que más horas de clase tiene con respecto a otras empresas competidoras del sector. La inscripción tiene un costo de \$200, la cuota mensual es de \$260.

La estrategia competitiva está basada en la diferenciación del servicio, determinado por el respaldo que otorga la institución, por la trayectoria, el nombre y la diversidad de carreras que ofrece.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Azafrán:

La Escuela Gastronómica Azafrán está ubicada en la calle Balcarce 471, nació en el año 1996. Asisten alrededor de 1000 alumnos a quienes no se les exige el secundario completo. Fue la

primera escuela en Córdoba y en el interior del país dedicada exclusivamente a la formación de cocineros profesionales.

Dicta las carreras Profesional Gastronómico, Pastelería, Bartender y Chef Internacional

La carrera principal carrera (Profesional Gastronómico) posee una duración de dos y un año otorgando el título de Cocinero Profesional y un título intermedio de Asistente Cocinero, respectivamente; se cursa una vez por semana con jornadas de cinco horas durante diez meses, los aranceles son inscripción \$280 y la cuota mensual es de \$280. Poseen título privado avalado por el Instituto Argentino de Gastronomía (IAG).

La estrategia competitiva de Azafrán es de diferenciación de servicio, para llevar a cabo este fin, hace resaltar su imagen, trayectoria, calidad y confianza.

Esta escuela amplió su local que cuenta con 4 pisos y una tecnología de avanzada, como así también una estructura organizativa desde el punto de vista administrativo, sistematizada y eficiente. Página de Internet: www.azafran.com.ar



Intercheff:

Intercheff está ubicado en la Av. Recta Martinolli 8883, Argüello.

Posee cinco carreras: Técnico Superior en Gastronomía, Analista en Servicios Gastronómicos, Técnico Superior en Viticultura y Enología, Técnico Superior en Bromatología y Técnico Superior en Administración de Empresas hoteleras y turísticas, los títulos son avalados por el Ministerio de Educación de Córdoba.

A Intercheff asisten aproximadamente 400 alumnos, la matricula tiene un costo de \$260 y la cuota mensual es de \$260.

Ésta tiene una infraestructura adecuada y cuenta con equipamiento idóneo para el dictado de clases.

La estrategia competitiva de Intercheff es de diferenciación del servicio, jerarquizando su imagen invirtiendo en publicidad y promoción a fin de lograr mayor participación de mercado.

Página de Internet: www.intercheff.com.ar



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Celia Escuela Integral Gastronómica:

Su crecimiento fue paulatino hasta llegar a fundarse como escuela. Nació en 1999 dedicándose exclusivamente a la formación de profesionales gastronómicos.

Concurren a Celia aproximadamente 1200 alumnos. Esta escuela está avalada por la Secretaria de Extensión Universitaria de la U.N.C.. Posee convenios internacionales con escuelas de gastronomía de varios países(Asociación Culinaria de México, American Culinary Federation, Instituto Superior de Alta Cocina D' Gallia, Centro Culinario Ambrosia, Instituto Koben Yah, entre otros) y tiene relaciones muy fuertes con personalidades de la Gastronomía mundial. Ofrece cinco carreras, además de la Carrera de Profesional Gastronómico (Duración: Dos años) con título intermedio (1 año) de Auxiliar en Gastronomía, ofrece la Carrera de Profesional Pastelero (1 año) Profesional Panadero (4 meses), la de Bartender (4 meses) y la de Sommelier (6 meses). La inscripción en la carrera de Profesional Gastronómico es de \$250 y la cuota \$270. Además cuenta con pos-titulación y becas. Página de Internet: www.celiagastronomia.com.ar

Stilo:

Es una pequeña escuela ubicada frente a la Legislatura, Arturo M. Bas 120 – 1er Piso. Es una Escuela Italo-Argentina.

Cuenta con aproximadamente 120 alumnos, las carreras se cursan una vez por semana, la carrera de Profesional Gastronómico tiene una carga horaria de 5 hs, la inscripción es de \$ 100 y la cuota mensual es de \$180 y tiene una duración de 20 meses.

No cuenta con una infraestructura ni un equipamiento acorde a los requerimientos del sector. Esta avalado por la Asociación Gremial de Empleados de Comercio (AGEC).

La estrategia competitiva de Stilo es diferenciación del servicio, su plan de estudio esta orientado hacia la gastronomía Italo-Argentina exclusivamente. Pagina web: www.stiloitaloargentino.com.ar



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Tomás Sánchez:

En 1984 Tomas Sánchez llegó a dar clases a cien alumnos, con la idea de fundar una escuela de Gastronomía. En 1991 compró un terreno y edificó la escuela, que en el 2003 llegó a dar clases a 250 alumnos.

Tomás Sánchez está ubicado en la calle Caseros 2633. El mismo posee un patio de hierbas aromáticas, Biblioteca y vestuarios.

Se dictan las carreras de Profesional Gastronómico (3 años), Cocinero Profesional (título intermedio -2 años-) y Pastelería (2 años), sumando a éstas cursos especializados. Posee ayudantías docentes y pasantías prácticas.

Para el ingreso a la misma no es necesario poseer secundario completo, asisten 300 alumnos actualmente. La carrera de Profesional Gastronómico tiene un costo mensual de \$250 y la matricula es de \$130.

Las carreras se cursan una vez por semana entre 4 y 5 horas cátedra. Tiene una orientación a la enseñanza de cocina sana y natural.

La estrategia competitiva se orienta a la diferenciación del servicio a través de la capacitación del alumno en el ámbito de la cocina nutricional y dieto-terapia.



Instituto Gastronómico Argentino:

El Instituto Gastronómico Argentino (IGA), esta ubicado en Bv. San Juan esquina Corro, en la Ciudad de Córdoba.

Cuenta con aproximadamente 200 alumnos, que asisten a clases 6 (seis) horas semanales (una o dos veces por semana). La carrera de Técnico Superior de Gastronomía tiene un costo mensual de \$220 y la matricula es de \$130.

Abrió sus puertas a comienzos del 2004 en la Ciudad de Córdoba. Es una institución que tiene una larga trayectoria, contando con franquicias en Concordia, Paraná, Rafaela, Rosario, Corrientes, San Francisco, Santa Fe, Santo Tomé, Zárate y Gualeguaychú.

Cuenta con la carrera de Especialista de Gastronomía y alta cocina de 2 años de duración, obteniendo el título intermedio al año de Cocinero Profesional, también se dicta la carrera de Pastelería Profesional de 1 año de duración.

Esta institución ofrece franquicias a todos aquellos interesados en la apertura de escuelas de gastronomía.

La estrategia competitiva del Instituto Gastronómico Argentino es la diferenciación del servicio.

Página de Internet: www.e-iga.com.ar



PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

En el Sector existen tres empresas que comparten casi el 73 por ciento del mercado total, Azafrán, Celia y Mariano Moreno. [35]

La participación de cada empresa quedaría reflejada de esta forma (dato: Sobre una población total de 3.820 alumnos):



BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida que posee el sector están relacionadas principalmente a la tradición. La mayoría de las escuelas de gastronomía son familiares, y todavía siguen siendo administradas por sus fundadores. La tradición y el gran crecimiento del sector y las inversiones que se realizaron al momento de poner en marcha y las reinversiones, son factores que influyen en las altas barreras de salida que poseen los competidores del sector.

La maquinaria empleada en las escuelas, tiene una larga vida útil, pero el recupero de capital no se daría en la proporción esperada en caso de la venta de las mismas.

COMPETIDORES SUSTITUTOS

V Programas televisivos y radiales: cortos, programas semanales tanto televisivos como radiales en los que se enseñan recetas y técnicas del arte culinario, por Ej. Utilísima Satelital, el Gourmet, LV3, Radio Universidad 580, entre otros.

V Cursos: cursos de capacitación y perfeccionamiento, que no llegan a formar un profesional gastronómico, en todos sus aspectos, y en ocasiones también pueden ser dictados por las mismas escuelas, por ejemplo: CPC, Stilo, Celia, Intercheff, Mariano Moreno, entre otros.

V Diarios, revistas, libros: una manera de obtener información gastronómica es a través de diarios, revistas y libros, que proporcionan recetas y menús, con la información necesaria para llevar a cabo diferentes tipos de platos y postres, por Ej. La Voz del Interior, Clarín (suplemento "Revista Viva"), la Nación, Revista Utilísima, Cocina Natural, Cocina Fácil, Dr. Cormillot, entre otros.



V Páginas de Internet: a través de la Web se pueden acceder a páginas especializadas en gastronomía, en donde al igual que las revistas y suplementos, proporcionan recetas, y hasta incluso videos explicativos, por Ej. www.elgourmet.com.

V Videos especializados: éstos además de ofrecer recetas, proporcionan de una manera más dinámica y atractiva, técnicas para llevar a cabo el arte de cocinar, por ejemplo, Utilísima.

PROVEEDORES

Podemos diferenciar a los proveedores del sector de acuerdo al tipo de productos suministrados al mismo:

- Alimentos (No perecederos
(Perecederos (Carnes
(Verduras y frutas
- Productos vitivinícolas
- Indumentaria
- Utensilios

Los **productos alimenticios no perecederos** son suministrados por hipermercados, en el caso de compras por mayor, y supermercados para la compra de productos determinados que se encuentran diferenciados por marcas y precios. El poder de negociación de estos proveedores es medio-alto, ya que las escuelas no representan una gran porción de sus ventas, los proveedores venden insumos muy importantes e insustituibles para las escuelas.

Los **productos perecederos** tales como carnes rojas y blancas, frutos del mar, pescados y fiambres, son suministrados por frigoríficos, pollerías, fiambrerías y pescaderías ubicadas en el

mercado Norte y Sud, mientras que las verduras y frutas son abastecidas por el



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Mercado de Abasto. El poder de negociación de estos proveedores es medio, ya que las escuelas representan una importante porción de sus ventas, tienen posibilidades de conseguir disminuciones en los costos de los insumos negociando los precios.

La **distribución de vinos** la realizan directamente los proveedores oficiales, de cada una de las bodegas. El poder de negociación de este proveedor es alto ya que las escuelas no son clientes importantes para éstos.

La **indumentaria** es provista a pedido por las escuelas. El poder de negociación de este proveedor es medio, dependiendo del volumen de compra y la relación comercial existente.

Los **utensilios** son provistos por los bazares que trabajan por menor y mayor. El poder de negociación de estos es medio y depende del volumen de compra y relación existente entre el proveedor y las escuelas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

CLIENTES

La edad de la mayoría de los alumnos del sector está comprendida entre los 21 y 26 años pudiendo ingresar a partir de los 17. Ellos eligen esta carrera para obtener una rápida salida laboral tanto nacional como internacional, a corto plazo.

El poder de los clientes depende de las siguientes variables:

Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. *Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.* En el caso del presente sector, los clientes no poseen un alto poder de negociación debido a que el volumen de sus compras individuales, representa una pequeña porción del total de sus ventas.

Los clientes plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Esta variable no es aplicable ya que debido a las características del servicio, para los clientes no existe la posibilidad de integrarse hacia atrás.

Costos cambiantes. *Los costos cambiantes, amarran al cliente en particular, el poder del proveedor aumenta si el cliente enfrenta costos cambiantes altos.* En el caso de este sector el poder del cliente es muy bajo, debido al alto costo que se produciría si se cambia de proveedor, ya que los planes de estudio de las diferentes escuelas no permiten el traspaso de una a otra (no otorgan ninguna equivalencia).



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El servicio del sector no es importante para la calidad del servicio del comprador. *Cuando la calidad del servicio de los clientes están muy afectados por el servicio del sector, los clientes son por lo general menos sensibles a los precios.* Por ello los alumnos del sector que demuestran interés por la enseñanza y la rápida salida laboral enfrentan en

oportunidades los costos de las carreras en pos de un mejor servicio. El poder de negociación de los clientes es medio – bajo.

El comprador tiene información total. *Si bien el comprador tiene información completa sobre la demanda y precios de mercado reales, no tiene información sobre los costos del proveedor.* Además para la elección de una escuela u otra priman otras variables como imagen, infraestructura, cupo limitado, calidad educativa. Que hacen que su influencia sea media – baja.

De este análisis, se puede afirmar que “el poder de negociación” de los clientes es medio – bajo.



IMPULSORES DEL CAMBIO

Los cambios en la conducta de los clientes / alumnos, representan un factor clave para impulsar modificaciones en el Sector, características como falta de tiempo para asistir a clases y nuevas modalidades de enseñanzas a través de Internet, son determinantes que actúan sobre la concepción de la enseñanza gastronómica.

La introducción de nuevos servicios y la innovación modificará la posición de las compañías rivales, ampliando la base de clientes/ alumnos a los que apunta, revitalizando el crecimiento y aumentando el grado de diferenciación entre éstos.

Los cambios tecnológicos y el acceso de las escuelas a ellos, manteniendo un nivel adecuado de adquisición de nuevas maquinarias, determina una de las diferencias existentes entre las compañías rivales. El grado de poder de adquisición que ellas poseen será un determinante para el éxito o fracaso de las mismas.

La introducción de Internet como vehículo para toda clase de innovación, será un impulsor de cambio que alterará las posiciones competitivas de las empresas rivales, permitiendo la introducción de nuevas modalidades, ampliando la demanda e incrementando la diferenciación del servicio.

El ingreso de un nuevo competidor o un alto crecimiento de aquellos competidores que hoy no cuentan con un gran porcentaje de mercado, será un elemento importante a tener en cuenta, ya que frecuentemente aplican sus capacidades y sus recursos de alguna manera innovadora, impulsando a la competencia en nuevas direcciones.



GRUPOS ESTRATÉGICOS

VARIABLES: Precio-Imagen

Los principales competidores del sector Celia y Azafrán, son los de mayor imagen en el sector (una de sus principales diferenciaciones con respecto al resto de las escuelas) y mantienen un precio alto.[36]

La variable precio en función a la variable imagen nos demuestra que Mariano Moreno posee una imagen media-alta y su precio es levemente inferior al grupo compuesto por Celia y Azafrán, la escuela Interchef tiene el mismo precio que la anterior pero su imagen es media. Mientras que la escuela Stilo, necesita mejorar primero su imagen para establecer nuevas políticas de precios, ambas variables son bajas. En el caso de Tomás Sánchez que tiene una imagen media-baja, su política es la de mantener un precio medio. La imagen del IGA es media, a pesar de ser una institución nueva en el sector, cuenta con trayectoria en otras provincias Argentinas, su precio es medio.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

VARIABLES: Imagen- Oferta Educativa

En el caso de Celia y Azafrán su imagen es tan alta como su oferta educativa (dos de sus principales diferenciadores).

La escuela Tomás Sánchez con una imagen media - baja, en cuanto a su oferta educativa media. En Stilo, su imagen es baja, tanto como su oferta educativa. Mariano Moreno posee una imagen media-alta, así como también su oferta educativa, comparable con Intercheff, de imagen levemente inferior. El IGA posee una oferta educativa media y también una imagen media.[37]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

En el grupo formado por Celia y Azafrán, ninguna de estas dos escuelas realizan tácticas ofensivas, pero este grupo recibe la presión competitiva de Mariano Moreno que si bien posee el mismo nivel de precio, está mejorando su imagen por ejemplo a través de la adquisición de un nuevo edificio que dedica exclusivamente a la Gastronomía.

En otro grupo se encuentran Intercheff que de a poco gana imagen pero que actualmente no está dedicando esfuerzos en mejorar su posición competitiva sino en lograr nuevos negocios en otros sectores y aumentar su rentabilidad.

Otro grupo está formado por Tomas Sánchez y el IGA, éstos permanecen a la expectativa sin poder moverse hacia los grupos que se encuentran en mejor posición a causa de no estar bien equipadas y no contar con la infraestructura necesaria para competir a mayor escala.

En el caso de Stilo (que pertenece al Gremio de Empleados de Comercio), no se observa que pretenda modificar su posición competitiva sino solamente prestar un servicio a sus asociados, además tampoco contaría con las herramientas para llevarlo a cabo.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Barreras de Movilidad

- **Infraestructura:** Las empresas de Sector que se encuentran en los grupos más altos y que además poseen mayor participación en el mercado cuentan con una infraestructura amplia para captar mayor cantidad de alumnos, el no contar con capacidad suficiente para afrontar el crecimiento pasa a ser una limitante, no sólo para obtener mayor porcentaje de participación, sino también para ofrecer servicios alternativos y ampliar la oferta educativa. Los costos suelen ser elevados y no todas las empresas cuentan con la posibilidad de afrontarlos.
- **Planes de estudio integrales y de reconocimiento:** Para mejorar la posición en los grupos estratégicos es preciso contar con planes de estudio acordes a los requerimientos del mercado, las empresas que cuentan con una mayor oferta educativa llevan años analizando y reestructurando sus planes y el nivel de sus carreras, para que una empresa pueda modificar su posición en el Sector necesitaría contar con tiempo y dedicación para llevarlo a cabo.
- **Profesionales de trayectoria y reconocidos en el Sector:** el contar con profesionales competentes de nivel, requiere un alto costo, además algunos profesionales no trabajarían en escuelas que no tuvieran cierto posicionamiento e imagen en el Sector. Inclusive para las empresas que ya poseen profesionales de jerarquía es un costo significativo contar con sus servicios.
- **Avales y Convenios:** para respaldar el título obtenido y la salida laboral o educativa de sus profesionales, las empresas deben contar con avales y convenios sólidos y confiables, lo que le daría la posibilidad de crecer en imagen y posicionamiento.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS RIVALES MÁS SIGNIFICATIVAS:

Celia:

La estrategia competitiva de Celia es la de diferenciar su producto a través de un servicio de excelencia y una imagen fuerte en el mercado.

Azafrán:

La estrategia competitiva de Azafrán es de diferenciación de servicio, para llevar a cabo este fin, hace resaltar su imagen y trayectoria.

Mariano Moreno:

La estrategia competitiva de Mariano Moreno está basada en la diferenciación del servicio, determinado por el respaldo que otorga la institución, la trayectoria en el ámbito educacional y el nombre de la Institución.



FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para llegar a ser competitivos en el Sector, las empresas deben contar por lo menos con los siguientes factores, para su éxito y crecimiento:

V Precisan poseer Tecnología de punta e infraestructura adecuada para la prestación óptima del servicio educativo.

V Deben contar con docentes de trayectoria firme, con conocimientos aplicables y capacidad de retransmisión de los mismos y ser reconocidos dentro del rubro.



CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Las etapas en el sector poseen las siguientes características:

V Investigación y Desarrollo:

Esta etapa fue superada por las empresas del sector como generadora de experiencia para un posterior posicionamiento. A partir de mediados de los '90.

V Introducción:

Por el crecimiento acelerado del sector, se superó rápidamente y sirvió a la recolección de utilidades, se afianzaron las marcas existentes, y la gran cantidad de demanda produjo un mercado insatisfecho, al no existir oferta suficiente. A partir de 1996 cuando inició sus actividades Azafrán y tras la apertura de las demás escuelas en años posteriores.

V Crecimiento:

Esta etapa comenzó en el 2000 y durante el año 2004 comenzó a finalizar el crecimiento del sector.

V Madurez:

Las empresas, se encuentran actualmente llegando al principio de madurez del sector.

V Decadencia:

Cuando el mercado nacional se vea saturado y la demanda de profesionales gastronómicos disminuya, el sector comenzará una decadencia que a su vez encontrará una cantidad mínima pero estable de alumnos.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

El mercado aún cuenta con una alta demanda de profesionales idóneos en este rubro y la tendencia continuará, por lo menos, en el corto y mediano plazo.

En el gráfico se observa la tendencia del sector de superar las etapas y llegar a una estabilidad en la que se mantendrá, por lo menos mientras exista esta rama educativa (Gastronomía). La relación con las ventas y sus beneficios respectivos.



SERVICIO QUE BRINDAN LAS EMPRESAS DEL SECTOR

El servicio brindado por las empresas del Sector varía dependiendo del tipo de escuela y de la trayectoria[38]. Podemos diferenciarlas en dos grupos de acuerdo con el tipo de servicio que brindan:

En un primer grupo el servicio brindado es integral, el futuro estudiante puede obtener rápida información del servicio acercándose a las escuelas, a través de la página web o telefónicamente, por estos medios se puede informar sobre los servicios brindados. Estas cuentan con cómodas y confortables cocinas-aulas equipadas con moderna tecnología en hornos, utensilios e infraestructura edilicia. La arquitectura de las aulas permite observar en detalle las demostraciones de los Chefs instructores. La mecánica de las clases implica la interacción de los estudiantes y profesores, en donde cada plato que se enseña, se desarrolla ante el alumno, priorizando la práctica y la degustación. Además de las materias específicamente gastronómicas la formación del alumno se completa con asignaturas tales como idiomas, bromatología, seguridad e higiene (materias teóricas).

El segundo grupo, está compuesto por aquellas escuelas, que si bien prestan un servicio similar al anterior descrito, las características presentan una menor oferta educativa, infraestructura y tecnología.



ATRACTIVO DEL SECTOR

El boom gastronómico, que tuvo su epicentro en la capital del país a comienzos de la década del '90, llegó a Córdoba a principios del año 2000, convirtiéndose en un sector muy rentable y atractivo para potenciales competidores.

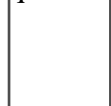
La educación gastronómica para la formación de profesionales, entre los años 2000 y 2004 tuvo un acelerado crecimiento. Las empresas que ya se encontraban insertas en el mercado vieron por un lado, el aumento en la rentabilidad provocada por la gran demanda y no dieron abasto para satisfacerla por completo, por otro lado el aumento que se dio en el costo de los insumos y tecnología que complicó su adquisición, demoraron su expansión.

La entrada del sector en su etapa de madurez redujo el atractivo del sector durante el año 2005 y la competencia es más intensa.

Las características socio - culturales, hace más atractivo el sector, existiendo una revalorización de la gastronomía en todos los ámbitos, encontrando a través de su estudio, una herramienta de trabajo a nivel provincial, nacional e internacional. Permitiendo asegurar que la demanda no decaerá en el corto plazo.

La inestabilidad de los precios de insumos, que las escuelas necesitan para su funcionamiento, permite también ser un factor que comienza a reducir el atractivo del Sector a corto plazo, los precios de la tecnología y el ritmo de innovación necesaria para mantenerla, hace que la inversión inicial sea media.

Las empresas del Sector, deben lograr mantener su posición en el mercado, a través del reforzamiento de las características que hoy las diferencian, e incorporando nuevos elementos que las revitalicen y las re-posicionen continuamente.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

FODA

FORTALEZAS

- V Alta participación de mercado.
- V Imagen reconocida.
 - V Avales y Convenios con la UNC y con diferentes escuelas de gastronomía del mundo.
 - V Variedad en la oferta educativa
 - V Enseñanza completa e integral
 - V Tecnología gastronómica de última generación.
 - V Solvencia financiera.
 - V Experiencia en el rubro.

DEBILIDADES

- V Costos operativos innecesarios.
- V No existen programas de medición de resultados
- V Ineficiencia en los sistemas de información.
- V Subestimación de la competencia.
- V Insatisfacción del personal en áreas administrativas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

OPORTUNIDADES

- V Auge de la educación semi-presencial y a distancia.
- V Crecimiento del Sector Turismo.
- V Aumento de la oferta laboral gastronómica.

AMENAZAS

- V Posibilidades de surgimiento de nuevos competidores sustitutos.
- V Inflación.
- V Diversificación de la oferta educativa de los competidores directos.
- V Gradual reaparición del crédito.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

FORTALEZAS

V Alta participación de mercado:

Es la escuela que posee mayor cantidad de alumnos en Córdoba, de un total de 3800 estudiantes de gastronomía, 1200 estudian en Celia, según los datos relevados.[39]

V Imagen:

Celia es una de las escuelas más reconocidas de Córdoba, por los alumnos, los competidores y por las personalidades vinculadas a la gastronomía. [40]

V Avaluos y Convenios:

Los planes de estudio cuentan con el respaldo académico y la certificación conjunta de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Córdoba.

Tiene convenios con distintas instituciones del exterior: Asociación Culinaria de México, American Culinary Federation, Instituto Superior de Alta Cocina D' Gallia, Centro Culinario Ambrosia, Instituto Koben Yah, entre otros.

V Variedad en la oferta educativa:

Es la escuela que posee mayor cantidad de carreras(5), seminarios(27) y postítulos(7).[41]



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

V Enseñanza completa e integral:

La institución ofrece a los alumnos un plan de estudio, que les permite lograr la

capacitación teórica y práctica en gastronomía y en otras áreas que complementan su formación, ej. Bromatología, Nutrición, Idiomas, etc.

V Tecnología gastronómica de última generación:

La escuela posee equipos de última generación como la abatidora (permite el enfriado de cualquier plato en muy poco tiempo), hornos (con los que se puede cocinar desde el centro al exterior), las cámaras (permiten conservar los alimentos con la temperatura ideal), los freezers (congelan los alimentos conservándolos por mucho más tiempo); todos estos productos son de la mejor calidad.

V Solvencia financiera:

La escuela no tiene deudas, jamás necesitó solicitar crédito y sus resultados son siempre positivos.

V Experiencia en el rubro:

Esta escuela es una de las que más experiencia tiene, ya que desde 1983 su fundadora comenzó a desarrollarse en el Rubro y adquirió experiencia no sólo nacional, sino también Internacional.



DEBILIDADES

V Costos operativos innecesarios:

Se incurren en costos innecesarios, debido a la falta de planificación de ciertas actividades (por ejemplo la organización no cuenta con un sistema de compras eficiente), como también en los procesos internos.[42]

V No existen programas de medición de resultados:

La escuela no posee ningún tipo de programa, que le permita medir como esta realizando sus actividades.

V Ineficiencia en los sistemas de información:

Utilizan una base de datos con toda la información sobre sus alumnos, sin contar con un sistema de información gerencial, sólo se manejan datos académicos. La misma no cuenta con un sistema de autogestión de alumnos éstos deben leer los boletines informativos que se pegan en los transparentes de la escuela para informarse de las noticias de su interés.

V Subestimación de la competencia:

La Organización solo considera como competencia a dos escuelas (Azafrán y Mariano Moreno) de los seis competidores, dándole importancia solamente a uno de estos dos (Azafrán).

V Insatisfacción del personal en áreas administrativas:

El personal administrativo de la escuela no se encuentra satisfecho en su trabajo.



OPORTUNIDADES

V Auge de la educación semi-presencial y a distancia:

Para satisfacer las crecientes necesidades de educación en nuestra sociedad, surgen estas dos nuevas propuestas, que permiten a las Organizaciones utilizar sus recursos de manera más eficiente y lograr mayor rentabilidad.

V Crecimiento del Sector Turismo:

Desde el año 2003 el Turismo comenzó a crecer en nuestro país y se proyecta que seguirá creciendo, lo que provoca de manera directa el crecimiento de la gastronomía.

V Aumento de la oferta laboral gastronómica:

Se observa la demanda creciente de profesionales gastronómicos no solo a nivel local, sino también Nacional e Internacional, debido a la revalorización que se le está dando a la gastronomía en muchos países, y a la apertura de hoteles y Restaurantes en nuestro país.



AMENAZAS

V Posibilidades de surgimiento de nuevos competidores sustitutos:

Al ser un Sector atractivo y rentable, debido principalmente al crecimiento de la

gastronomía y a las oportunidades de conseguir financiamiento, existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores.

V Inflación:

El aumento de la inflación, provoca que los alumnos deban enfrentar mayores gastos, relacionados a la carrera, como también otros gastos.

Debido el aumento de los costos de la Empresa y ésta debe trasladarlos a las cuotas de los alumnos.

V Diversificación de la oferta educativa de los competidores directos:

Los competidores directos están comenzando a ofrecer nuevas carreras y cursos, que hasta el momento sólo ofrecía la Empresa, como también otros que no ofrece.

V Gradual reaparición del crédito:

La reaparición del crédito, provoca que muchos competidores tengan acceso a tecnologías que solo poseía la Empresa.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Diagnóstico

En un sector que comenzó a transitar un rápido crecimiento, impulsado por la revalorización social de la gastronomía y el aumento del turismo, la empresa ha logrado una importante participación y una buena imagen.

Cuenta con una infraestructura sólida, pero la capacitación del personal no es adecuada y no existe preocupación por parte de la gerencia en la motivación laboral.

La mala comunicación entre los distintos niveles de la empresa dificulta de manera importante el normal desempeño de actividades, como también disminuye las posibilidades de

mejora de dichos procesos y produce insatisfacción principalmente en el personal administrativo. Los directivos no toman en cuenta el aporte que podrían realizar estos, para mejorar el desempeño de la organización.

Debido a la falta de organización, se dejan de lado las tareas de planificación y control de procesos internos, para avocarse a los problemas o toma de decisiones a corto plazo. Lo que impide mejorar los procesos y disminuir los costos.

Los costos innecesarios, son solventados por la holgada diferencia financiera que proporcionan los ingresos de la escuela y que son frutos de los réditos que el Sector le otorga, su capacidad en infraestructura edilicia, su imagen y la alta participación en el mercado de la empresa, así mismo, éstas oportunidades y fortalezas no deben ser tomadas como inamovibles a futuro, ya que el Sector esta entrando en la etapa de su madurez, donde se encontrará con una competencia más intensa, consecuencia que también podrá observarse si la competencia (que no es vista como preocupación en éste momento) consigue mejorar sus procesos e imagen, ya que la mejora en la economía permitirá la inversión de muchas escuelas en infraestructura y tecnología, transformándose en factor decisivo, para la pérdida de clientes.

No existe una descripción clara acerca de las responsabilidades de cada individuo, lo que se traduce en una superposición de roles y funciones, lo que se traslada en dificultades y demoras en las actividades de la empresa.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

En cuanto a la toma de decisiones, no tienen herramientas que le permitan disminuir la incertidumbre de las decisiones tomadas, acerca del normal desarrollo de las actividades, ya sean decisiones estratégicas o tácticas, muchas decisiones son tomadas de manera subjetiva.

Este problema se da porque la organización no cuenta con un sistema que permita verificar y controlar sus actividades y a partir de aquí tomar las decisiones con la suficiente información y certidumbre, para que estas decisiones sean correctas. Pero no simples controles de cada actividad en forma aislada, como se están llevando a cabo algunos controles, no sistematizados ni formales, sino un sistema de gestión y medición estratégica, un sistema integrado que permita medir sus resultados con relación a las diferentes perspectivas de la organización y siguiendo la estrategia.

Por lo que sería necesario comenzar a medir su desempeño en las distintas áreas, para conocer en que se está equivocando y poder comenzar a realizar los esfuerzos necesarios, con el fin de eficientizar todas sus actividades y tomar las decisiones correctas.



Propuesta:

El objetivo de esta propuesta, es desarrollar una herramienta que permita a la gerencia tomar decisiones con el menor margen de error posible, disminuyendo de esta manera la incertidumbre. Como resultado de esto, se construyó un Cuadro de Mando Integral, a través de esta herramienta se podrá medir el desempeño en las distintas actividades. El desarrollo de la propuesta se llevará a cabo a partir de cinco pasos:

El primer paso de esta propuesta, es la definición de la estrategia y los objetivos.

En el segundo paso se desarrollan los objetivos estratégicos de cada perspectiva.

En el tercer paso se determinan los factores críticos, en este paso se busca establecer aquellos factores críticos de éxito necesarios para alcanzar todos los objetivos estratégicos propuestos en el paso anterior, para cada una de las perspectivas identificadas.

En el cuarto paso, para cada una de las cuatro perspectivas, se diseñan una serie de indicadores que permiten realizar una medición de los objetivos, para comprobar si se cumplen o no y en qué grado.

Por último, en el quinto paso, se desarrollan programas de apoyo para una implementación exitosa del CMI para Celia, estos programas requieren de la asignación de recursos económicos para la implementación de manera efectiva y en algunos casos de plazos para su implementación.



Pasos del desarrollo de la Propuesta:

- 1- Definición de la Estrategia y Objetivos.
- 2- Objetivos de cada Perspectiva.
- 3- Determinación de los Factores Críticos
- 4- Diseño de los Indicadores.
- 5- Programas de apoyo.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

PRIMER PASO: Definición de la Estrategia y Objetivos.

La estrategia para el desarrollo del CMI se lleva a cabo mediante la definición de un Objetivo global y medios por el cual alcanzarlo.

El Objetivo global establecido es: Mejorar la Utilidad Neta un 10% en el lapso de dos años, a

través de la consecución de una serie de objetivos estratégicos para cada Perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

El orden seguido es el siguiente:

(1) Definición de los objetivos financieros, (2) a partir de la identificación de los segmentos de mercado, se definieron los objetivos para el cliente, (3) posteriormente se definieron e identificaron los procesos críticos y se establecieron los objetivos de los procesos, (4) y, por último, se definieron los objetivos de formación y crecimiento (básicamente de recursos humanos).

Una auto limitación que se fija a la hora de definir los objetivos, es que éstos tienen que estar vinculados entre sí. Para materializar estos vínculos se buscaron relaciones causa-efecto.

Este proceso dio como resultado el establecimiento de una serie de objetivos desde el punto de vista financiero, comercial, de procesos críticos y de recursos humanos. Y lo que es más importante, expresados de forma clara de manera que pudieran ser entendidos y asumidos a todos los niveles de la empresa.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

SEGUNDO PASO: Objetivos de cada Perspectiva.

Perspectiva Financiera:

Previo al desarrollo de los objetivos financieros se tuvieron en consideración aspectos internos y externos de la empresa. Se debe aclarar que si bien la teoría del CMI establece un equilibrio entre perspectivas, objetivos, indicadores y los programas, deberán estar orientados a la consecución de los objetivos financieros. Éstos definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas.

Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera:

V Incrementar la Utilidad Neta

V Incrementar los ingresos por ventas

V Incrementar la rentabilidad

Perspectiva Clientes:

Si Celia desea alcanzar los objetivos financieros, deberá crear servicios que sean valorados por sus clientes, para ello es necesario que las restantes perspectivas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estén orientados hacia la consecución de los objetivos de la perspectiva del cliente.

Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes:

- V Aumentar la satisfacción de los clientes
- V Mantener los clientes actuales de la empresa
- V Aumentar la cuota de mercado



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Perspectiva Procesos Internos:

En esta perspectiva es donde se desarrollan, producen y entregan los servicios. Luego de haber vinculado los objetivos de la perspectiva de clientes, estamos en condiciones de presentar los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos, éstos son los que determinarán los aspectos que la empresa deberá mejorar para brindar una excelente propuesta al cliente, logrando satisfacer las necesidades de los mismos y por último alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera.

Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos Internos:

- V Reducir los problemas operativos.
- V Mejorar la productividad.
- V Optimizar los sistemas de comunicación e información.

Perspectiva Formación y Crecimiento:

Los objetivos de esta perspectiva, proporcionan la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos establecidos en las demás perspectivas, es por ello que estos objetivos son considerados como los inductores de las restantes perspectivas. Celia deberá invertir en la formación y actualización de sus empleados, como en los sistemas de información, esto garantizará mantener y aumentar el Know How y Feedback, para que los objetivos generales de la organización tengan éxito.



Objetivos Estratégicos Perspectiva Formación y Crecimiento:

V Mejorar el acceso de los empleados a la información estratégica

V Elevar las competencias del personal

V Alinear los objetivos personales con los organizacionales

V Mejorar la satisfacción del personal



Gráfico de la distribución de los objetivos estratégicos:

P. Financiera

P. Clientes

P. Procesos Internos

P. Formación y Crecimiento



TERCER PASO: Determinación de los Factores Críticos.**Factores Críticos:**

En este paso se busca establecer aquellos factores críticos de éxito necesarios para alcanzar todos los objetivos estratégicos propuestos en el paso anterior, es decir, ¿qué es lo que hace falta para poder lograr la visión y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados?. Para poder facilitar la identificación de los indicadores claves que utilizará el Cuadro de Mando Integral, fue de suma importancia determinar estos factores críticos de acuerdo a cada una de las perspectivas identificadas. Para esto se resumieron los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectivas en una “meta general”, para la cual se identificaron factores críticos indispensables para alcanzarla.

Factores Críticos: Perspectiva Financiera

Meta General: Incrementar la ganancia

Factores Críticos identificados:

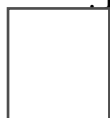
- . Incremento de las ventas
- . Reducción de los costos

Factores Críticos: Perspectiva Clientes

Meta General: Aumentar la cuota de mercado y obtener clientes satisfechos

Factores Críticos identificados:

- . Servicio con valor agregado
- . Imagen reconocida y respetada



Factores Críticos: Perspectiva Procesos Internos

Meta General: Aumentar la productividad

Factores Críticos identificados:

- . Reingeniería de procesos

Factores Críticos: Perspectiva Formación y Crecimiento

Meta General: Aumentar la motivación del empleado y crear una organización de aprendizaje continuo.

Factores Críticos identificados:

- . Buen clima organizacional
- . Capacitación continua del personal



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Mapa Estratégico de las relaciones Causa-Efecto de la propuesta

Una vez que las metas generales y los factores críticos por perspectivas fueron identificados y establecidos, se realizó un mapa de relación Causa-Efecto, que permite verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras y que muestran los efectos de las iniciativas estratégicas.

Metas generales

Objetivos estratégicos



CUARTO PASO: Diseño de los Indicadores.

Para cada uno de los objetivos se requiere el diseño de una serie de indicadores que permitan realizar una medición de los mismos, para comprobar si se cumplen o no y en qué grado.

El deseo de mejorar los resultados medidos por los indicadores requirió planificar y ejecutar toda una serie de acciones, proyectos o iniciativas de mejora (programas de Apoyo).

INDICADORES:

Perspectiva Financiera: Crecimiento de ventas, Variación en los costos totales, Contribución marginal, Rendimiento sobre los activos, Rendimiento sobre el capital, Índice de morosidad, Índice de incobrabilidad.

Perspectiva de Clientes: Participación en el mercado, Índice de satisfacción del cliente, Índice de mantenimiento de alumnos, Índice de deserción de alumnos.

Perspectiva de procesos internos: Materia prima desechada, Variación desechos, Índice de compras imprevistas, Variación de compras imprevistas, Variación monetaria de compras imprevistas, Tiempo de abastecimiento.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: Evaluación del personal, Índice de satisfacción de los empleados, Número de capacitaciones anuales, Propuestas promedio por empleado, Propuestas implementadas, Conocimiento de la implementación, Cumplimiento de objetivos.

Sobre algunos de estos indicadores principales, se desarrollaron otros indicadores(secundarios), que permiten descomponer el indicador principal en nuevos indicadores, para conocer con mayor profundidad cuál es la incidencia de cada uno de estos indicadores secundarios, en el resultado final del indicador principal.



INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicador:	Crecimiento de Ventas
Descripción:	Mide la variación de ingresos por ventas entre períodos.
Fórmula:	$\frac{\text{Ventas periodo (n)}}{\text{Ventas periodo (n-1)}} * 100\% =$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis:	Aumentando las ventas se conseguirá mejorar la utilidad neta de la empresa, unido a un control de costos de ventas, para mejorar el margen de contribución.
Fuente de Datos:	Estado de Resultados
Objetivo corto plazo (2 años)	+15%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	+20%
Responsable:	Gerente General

Este indicador, permitirá conocer los cambios en el total de las ventas por cada periodo semestral, se compararán siempre el primer semestre de un año (n) con el primer semestre del año anterior (n-1), como también el segundo semestre del año (n) con el segundo semestre del año anterior (n-1), este resultado se comparará con los objetivos a corto plazo en un principio y luego de dos años con el objetivo a largo plazo, para saber si se está cumpliendo con los objetivos planteados.

Para conocer con mayor profundidad cuáles son las ventas de cada producto que componen las ventas totales, se desarrollarán indicadores que midan cual es la incidencia de cada producto, en las ventas totales por semestre y de esta forma poder monitorear cuál es la importancia y la evolución de cada uno.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Ingresos de la carrera Profesional gastronómico x 100% =
Ventas totales del semestre

Ingresos de la carrera Profesional pastelero x 100% =
Ventas totales del semestre

Ingresos de la carrera Profesional panadero x 100% =
Ventas totales del semestre

Ingresos de la carrera Sommelier x 100% =
Ventas totales del semestre

Ingresos de la carrera Bartender x 100% =
Ventas totales del semestre

Ingresos de seminarios x 100% =
Ventas totales del semestre

Ingresos de postítulos x 100% =
Ventas totales del semestre



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Incrementar la utilidad neta	
Indicador: Variación en los Costos Totales	
Descripción: Mide la evolución de los costos totales entre períodos.	
Fórmula:	Costos Totales período (n) * 100%= Costos totales período (n-1)
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: Muestra el grado de éxito de la mejora de los procesos, a través de la reducción de los costos.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 90%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 85%

Este indicador, permitirá conocer los cambios en el total de los costos por cada periodo semestral, se compararán siempre el primer semestre de un año (n) con el primer semestre del año anterior (n-1), como también el segundo semestre del año (n) con el segundo semestre del año anterior (n-1), este resultado se comparará con los objetivos a corto plazo en un principio y luego de dos años con el objetivo a largo, para saber si se está cumpliendo con los objetivos planteados.

Para conocer con mayor profundidad cuáles son los costos que componen la estructura total, se desarrollarán indicadores que midan cual es la incidencia de cada costo, en el costo total y de esta forma poder monitorear cual es la importancia y la evolución de cada uno.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Costo de empleados x 100% =
Costos totales

Costo de servicios x 100% =
Costos totales

Costo de MKT x 100% =
Costos totales

Costo de mercaderías x 100% =
Costos totales

Costo de verduras y frutas x 100% =
Costo total de mercaderías

Costo de carnes x 100% =
Costo total de mercaderías

Costo de alimentos no perecederos x 100% =
Costo total de mercaderías



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Incrementar la utilidad neta	
Indicador: Variación en la contribución marginal	
Descripción: Mide cual es la evolución de la ganancia entre cada período.	
Fórmula:	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos periodo (n)} - (\text{Ventas} - \text{Costos periodo (n-1)})}{\text{Ventas} - \text{Costos periodo (n-1)}} * 100\% =$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: Muestra el resultado de la evolución, de las ventas totales menos los costos de realizar la actividad en un periodo (n), con otro periodo (n-1). Aquí se encuentra el resultado final relacionado con los dos indicadores anteriores.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados
Objetivo corto plazo (2 años)	+20%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	+25%
Responsable:	Gerente General

Objetivo Estratégico: Aumentar la rentabilidad	
Indicador: Rendimiento sobre los activos.	
Descripción: Es una medida de la utilidad por peso de activos.	
Fórmula:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}} * 100 \% =$
Frecuencia de Medición:	Anual
Unidades de Medida:	porcentaje
Hipótesis: Muestra cual es el rendimiento generado por los activos invertidos por la empresa.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados - Balance General
Objetivo corto plazo (2 años)	+5%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	+10%
Responsable:	Gerente General



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Aumentar la rentabilidad	
--	--

Indicador:	Rendimiento sobre el capital.	
Descripción:	Es una medida de la utilidad por peso de capital contable.	
Fórmula:	Utilidad Neta	* 100 % =
	Capital contable total	
Frecuencia de Medición:	Anual	
Unidades de Medida:	porcentaje	
Hipótesis:	Muestra cual es el rendimiento generado por el capital contable total invertido por los dueños de la empresa.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados - Balance General	
Objetivo corto plazo (2 años)	+5%	
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	+10%	
Responsable:	Gerente General	

Objetivo Estratégico: Incrementar los ingresos por ventas

Indicador:	Indice de Morosidad	
Descripción:	Mide el porcentaje de morosidad de la deuda por ventas	
Fórmula:	\$ Deudores Morosos	* 100 % =
	\$ Deudores por Ventas	
Frecuencia de Medición:	Semestral	
Unidades de Medida:	Porcentaje	
Hipótesis:	Muestra cuál es el porcentaje total de morosidad y permite determinar cómo afectan estas cifras al presupuesto de la empresa.	
Fuente de Datos:	Balance General	
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 15 %	
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 10 %	
Responsable:	Gerente General	



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico:	Incrementar los ingresos por ventas	
Indicador:	Indice de Incobrabilidad	
Descripción:	Mide el porcentaje de incobrabilidad de la deuda por ventas	
Fórmula:	\$ Deudores Incobrables	* 100 % =
	\$ Deudores por Ventas	
Frecuencia de Medición:	Anual	
Unidades de Medida:	Porcentaje	
Hipótesis:	Muestra cuál es el porcentaje total de incobrabilidad y permite determinar cómo afectan estas cifras al presupuesto de la empresa.	
Fuente de Datos:	Balance General	

Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 10 %
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 5 %
Responsable:	Gerente General



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo Estratégico: Aumentar la cuota del mercado	
Indicador: Participación en el mercado	
Descripción: Mide la participación de la empresa dentro del mercado.	
Fórmula:	$\frac{Q \text{ alumnos Celia}}{Q \text{ alumnos del mercado}} * 100\% =$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Es importante para la empresa ocupar un lugar importante en el mercado para cumplir con sus objetivos estratégicos.	
Fuente de Datos:	Sector
Objetivo corto plazo (2 años)	+5%

Objetivo largo plazo (+ 2 años)	+10%	
Responsable:	Gerente General	

Q = cantidad

Este indicador ayuda a identificar cual es la participación de la escuela en el mercado. Para recolectar estos datos el gerente general deberá asignar a alguien la responsabilidad de monitorear cómo evoluciona el sector y la escuela, con respecto a la cantidad de alumnos durante los diferentes periodos.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Satisfacción del Cliente		
Indicador: Índice de Satisfacción del cliente		
Descripción: Se utiliza para medir el nivel de satisfacción de los alumnos, con el servicio brindado por los docentes de la empresa, como también servicios adicionales..		
Fórmula:	Encuestas de satisfacción	
Frecuencia de Medición:	Trimestral	
Unidades de Medida:	Valor ponderado de acuerdo a escala (0-100)	
Hipótesis: Mediante el uso de encuestas de satisfacción, se pretende conocer la percepción de los alumnos con respecto al servicio brindado por los docentes de la institución y los servicios adicionales.		
Fuente de Datos:	Alumnos	
Objetivo corto plazo (2 años)	Superior a 80	
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Superior a 90	
Responsable:	Directora Académica	

Para poder llevar a cabo la medición de este indicador, se deberá confeccionar una encuesta de satisfacción, la cual deberá ser respondida por la totalidad de los alumnos. A través de los

diferentes items que tendrá la encuesta, se otorgará un puntaje final como resultado por cada encuesta, los cuales luego se promediarán para obtener el resultado total de la encuesta. Se propone como objetivo a corto plazo que el índice de satisfacción debe ser superior a 80 y como objetivo a largo plazo que el índice debe ser superior a 90.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Mantener los clientes actuales de la empresa.	
Indicador: Índice de mantenimiento de alumnos	
Descripción: Mide el porcentaje de alumnos que se vuelven a matricular en un periodo determinado.	
Fórmula:	Matriculas renovadas * 100 % = Matriculas período anterior
Frecuencia de Medición:	Anual
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Este índice marca la importancia del mantenimiento de los clientes actuales de la institución. Ayuda a conocer que continúan la carrera durante los distintos periodos.	
Fuente de Datos:	Base de datos alumnos
Objetivo corto plazo (2 años)	Mayor a 80%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Mayor a 90%
Responsable:	Directora Académica

Este indicador medirá la cantidad de alumnos de la carrera de Profesional Gastronómico (representa aproximadamente el 85% de los ingresos totales), que vuelven a matricularse para el cursado de la carrera. Esta carrera dura 2 años y los alumnos se matriculan en el inicio cada periodo lectivo anual.

Para conocer con mayor profundidad cual es la cantidad de alumnos inscriptos por año que componen cada carrera, seminarios o postítulos y su incidencia en la cantidad total, se desarrollarán indicadores que permitirán conocer estas cantidades y evaluar su impacto en la rentabilidad.

Cantidad de alumnos Profesional Gastronómico x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Cantidad de alumnos Profesional Panadero x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos

Cantidad de alumnos Profesional Pastelero x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos

Cantidad de alumnos Sommelier x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos

Cantidad de alumnos Bartender x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos

Cantidad de alumnos Seminarios x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos

Cantidad de alumnos postítulos x 100% =
Cantidad total de alumnos inscriptos



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Mantener los clientes actuales y Satisfacción del Cliente	
Indicador: Índice de Deserción de Alumnos	
Descripción: Mide el porcentaje de alumnos que abandonan las carreras.	
Fórmula:	$\frac{Q \text{ alumnos desertores}}{Q \text{ alumnos inscriptos}} * 100 \% =$
Frecuencia de Medición:	Bimestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Este índice permite identificar la cantidad de alumnos que abandonan la carrera durante el transcurso del período lectivo, sin que ésta haya concluido. Este índice es muy importante ya que refleja la diferencia entre los ingresos reales y los esperados durante un período.	
Fuente de Datos:	Base de datos alumnos
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 10 %
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 5 %
Responsable:	Directora Académica

Alumno desertores: aquellos alumnos que abandonan la carrera durante el transcurso de la misma.

Este indicador reflejará cual es el porcentaje bimestral de alumnos, que abandonan la carrera sobre la base del total de alumnos inscriptos. Este indicador se calculará por cada carrera en particular.



INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico: Reducir los problemas operativos y mejorar productividad	
Indicador: Materia Prima Desechada	
Descripción: Mide la cantidad de materia prima que se desecha con respecto a la compra total de la misma durante un período de tiempo.	
Fórmula:	Materia prima desechada * 100 % = Materia prima total
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Este indicador permite conocer qué cantidad de materia prima está siendo desechada, lo que ocasiona costos innecesarios y permite medir como están funcionando los procesos internos.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes de procesos
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 8 %
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 4 %
Responsable:	Administrador

La medición de este indicador se realizará en Kg, pero a través de la división de las materias primas en otros indicadores presentados a continuación, permitirá conocer no sólo la cantidad en Kg de cada uno, sino también se podrá calcular su incidencia en pesos.



Para conocer con mayor profundidad cuáles son los productos que componen la materia prima desechada, se desarrollarán indicadores que midan cual es la incidencia de cada producto desechado, sobre el total de la materia prima desechada y de esta forma poder monitorear cual es la importancia y la evolución de cada uno.

Carnes desechadas x 100% =
Materia prima total desechada

Frutas y verduras desechadas x 100% =
Materia prima total desechada

Alimentos no perecederos desechados x 100% =
Materia prima total desechada



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Reducir los problemas operativos y mejorar productividad
Indicador: Variación Desechos
Descripción: Mide la variación de la materia prima desechada entre períodos.
Fórmula: Mat. prima desechada (n) * 100%=

	Mat. prima desechada (n-1)
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: este indicador permite medir como están evolucionando los procesos internos, a través de la aplicación de los programas de apoyo propuestos.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes de procesos
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 50%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 40%
Responsable:	Administrador

Luego de calcular cual es el total de materia prima desechada por mes, a través de este indicador se comparará con igual mes del año anterior para ver cual es la evolución de la materia prima desechada.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Reducir los problemas operativos y mejorar productividad	
Indicador: Índice de compras imprevistas	
Descripción: Mide la cantidad de compras imprevistas con respecto al total de las compras en un período determinado.	
Fórmula:	$\frac{\text{Compras imprevistas}}{\text{Compras totales}} * 100 \% =$
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Este indicador permite conocer que cantidad de compras no	

planificadas se están realizando, lo que ocasiona costos innecesarios y	
permite medir como están funcionando los procesos internos.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes de procesos
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 10%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 5%
Responsable:	Administrador

Este indicador, permitirá conocer sobre la base de las compras planificadas y registradas mensualmente para el mes siguiente, por medio de los informes de procesos, cuantas compras imprevistas se realizaron durante el mes bajo análisis, con el fin de conocer su impacto sobre las compras totales.

Luego de calculada la cantidad de compras imprevistas, se procederá a contabilizar el exceso en pesos por cada compra imprevista realizada durante el mes correspondiente, sumando cada una de estas compras se obtendrá el exceso mensual de pesos gastados, con el fin de conocer el impacto monetario mensual de las compras imprevistas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Reducir los problemas operativos y mejorar	
productividad	
Indicador: Variación de compras imprevistas	
Descripción: Mide la variación de la cantidad de compras imprevistas entre	
períodos.	
Fórmula:	Compras imp. (n) * 100%=
	Compras imp. (n-1)
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: este indicador permite medir como están evolucionando los	
procesos internos, a través de la aplicación de los programas de apoyo	
propuestos.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes de procesos
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 50%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 30%
Responsable:	Administrador

Luego de calcular cual es el total de compras imprevistas por mes, a través de este indicador se comparará con igual mes del año anterior, para ver cual es la evolución de las compras imprevistas.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Reducir los problemas operativos y mejorar productividad	
Indicador: Variación monetaria de compras imprevistas	
Descripción: Mide la variación en pesos de la cantidad de compras imprevistas entre períodos.	
Fórmula:	\$ Compras imp. (n) * 100%= \$ Compras imp. (n-1)
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: este indicador permite medir como están evolucionando los procesos internos, a través de la aplicación de los programas de apoyo propuestos.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes de procesos
Objetivo corto plazo (2 años)	Menor a 70%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Menor a 50%
Responsable:	Administrador

De los datos obtenidos a partir del indicador “Índice de compras imprevistas” y sus cálculos, de la página 126, se podrá medir la variación de las compras imprevistas en términos monetarios utilizando el presente indicador.



INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Para la preparación y evaluación de los siguientes indicadores, será necesario la contratación de una consultoría en Recursos Humanos, que apoye a la organización en la gestión de los mismos.

Objetivo Estratégico: Mejorar el acceso del personal a la información estratégica	
Indicador: Evaluación del personal	
Descripción: Mide el desempeño general de los empleados de la institución.	
Fórmula:	Encuesta ponderada con escala determinada
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Resultado ponderado de la encuesta
Hipótesis: Mide el grado de eficiencia alcanzado por los empleados en la ejecución de sus labores. Indica la necesidad de reentrenamiento, recolocación o despido.	
Fuente de Datos:	Reportes de control de personal
Objetivo corto plazo (2 años)	A establecer
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	A establecer
Responsable:	Directora Académica

A partir de la evaluación de personal, nos permitirá conocer cual es el desempeño de los empleados, para luego comunicarle a cada empleado como está realizando su trabajo, como se puede mejorar y fijar objetivos de manera conjunta para aumentar su productividad, con la finalidad de hacerle notar cuál es la importancia de su trabajo para la empresa y como impacta su trabajo en la estrategia de la empresa.



Objetivo Estratégico: Mejorar la satisfacción del personal	
Indicador: Índice de Satisfacción	
Descripción: Mide la alineación de los objetivos de la empresa con los de los empleados y satisfacción de los empleados.	
Fórmula:	Encuesta de satisfacción
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Valor ponderado de la encuesta escala (0-100)
Hipótesis: Si los empleados y la empresa alinean sus objetivos, los empleados se comprometerán más con el éxito de la organización mejorando así su productividad.	
Fuente de Datos:	Empleados
Objetivo corto plazo (2 años)	Superior a 80%
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Superior a 90%
Responsable:	Directora Académica

Para poder llevar a cabo la medición de este indicador, se deberá confeccionar una encuesta de satisfacción, la cual deberá ser respondida por la totalidad de los empleados. A través de los diferentes items que tendrá la encuesta, se otorgará un puntaje final como resultado por cada encuesta, los cuales luego se promediarán para obtener el resultado total de la encuesta, estos promedios se realizarán en dos grupos diferentes, por un lado el grupo docente y por el otro, el grupo administrativo. Se propone como objetivo a corto plazo que el índice de satisfacción debe ser superior a 80 y como objetivo a largo plazo que el índice debe ser superior a 90.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Elevar las competencias del personal y mejorar la satisfacción del personal	
Indicador: Número de Capacitaciones	
Descripción: Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.	
Fórmula:	Número de capacitaciones dictadas período (n)

Frecuencia de Medición:	Anual
Unidades de Medida:	Unidad
Hipótesis:	La empresa debe darles a sus empleados los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones. Esto ayuda a mantenerlos motivados y aptos para brindar siempre un mejor servicio.
Fuente de Datos:	Plan general de capacitación
Objetivo corto plazo (2 años)	A establecer
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	A establecer
Responsable:	Directora Académica

La consultora de Recursos Humanos que será contratada, establecerá luego del análisis realizado sobre el personal, un plan general de capacitación anual consensuado con la gerencia. En este plan general se dividirá el personal de la empresa en “docente” y “no docente” con el fin de obtener resultados sobre la capacitación realizada a cada grupo en particular.

Este indicador permitirá conocer en qué grado se están realizando las capacitaciones establecidas, a través de la comparación del número de capacitaciones que se realizaron durante el periodo anual, respecto del número de capacitaciones preestablecido en el plan general.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico:	Mejorar la satisfacción del personal
Indicador:	Propuestas promedio por empleado
Descripción:	Mide cuál es la cantidad promedio de sugerencias por empleado.
Fórmula:	$\frac{\text{cantidad de sugerencias}}{\text{Total de empleados}} =$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Unidad
Hipótesis:	este indicador será una buena base para conocer la participación que los empleados tienen en la empresa.
Fuente de Datos:	Reportes e informes
Objetivo corto plazo (2 años)	A establecer
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	A establecer
Responsable:	Administrador

Objetivo Estratégico:	Mejorar la satisfacción del personal
Indicador:	Propuestas implementadas

Descripción: Mide el porcentaje total de propuestas de empleados que fueron implementadas.	
Fórmula:	$\frac{\text{Propuestas implementadas} \times 100 \%}{\text{Total de propuestas}}$
Frecuencia de Medición:	Anual
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Permite conocer el grado de efectividad de las propuestas y la importancia que se les da a las sugerencias de los empleados.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes
Objetivo corto plazo (2 años)	A establecer
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	A establecer
Responsable:	Administrador



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Objetivo Estratégico: Mejorar la satisfacción del personal	
Indicador: Conocimiento de la implementación	
Descripción: Mide el porcentaje de propuestas implementadas, que conocen los empleados.	
Fórmula:	$\frac{\text{Propuestas implementadas conocidas} \times 100 \%}{\text{Total propuestas implementadas}}$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Este indicador permitirá determinar la efectividad por parte de la organización para dar a conocer las propuestas implementadas.	
Fuente de Datos:	Reportes e informes
Objetivo corto plazo (2 años)	A establecer
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	A establecer
Responsable:	Administrador

Objetivo Estratégico: Alinear los objetivos personales con los organizacionales	
Indicador: Cumplimiento de objetivos	
Descripción: Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para cada empleado por parte de la empresa.	
Fórmula:	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos} \times 100 \%}{\text{Número de objetivos planteados}}$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: El nivel de cumplimiento de los objetivos será la vía mensurable de detectar que tan comprometidos están los empleados, con el	

Éxito de la organización.		
Fuente de Datos:	Reportes e informes de personal	
Objetivo corto plazo (2 años)	Mayor a 90%	
Objetivo largo plazo (+ 2 años)	Mayor a 95%	
Responsable:	Directora académica	



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

QUINTO PASO: Programas de Apoyo.

Una vez que el Cuadro de Mando Integral quedó establecido, con los indicadores iniciales a ser usados, fue necesario establecer un conjunto de programas para desarrollar con los indicadores en la empresa.



Programa “1”

Planteamiento:

Formar una Unidad que centralice las consultas de los alumnos, y funcione como nexo de comunicación entre alumnos y profesores. Crear un sistema de autogestión para facilitar y agilizar la tarea de esta Unidad.

Relación del programa con la estrategia:

La estrategia de diferenciación del servicio en Celia, está sustentada en la mejora continua de sus procesos.

Objetivo: Facilitar los procesos administrativos en la recepción de consultas realizadas por los alumnos.

Meta : Que el alumno cuente con novedades y comunicados de la escuela 24 horas al día, así como también acceso a las notas, inscripciones abiertas, cursos y otros servicios.

Personal encargado del desarrollo del programa:

V Directora General

V Directora Académica

Plan operacional:

Etapa 1:

1. La Directora Académica seleccionará entre las actuales recepcionistas, dos de ellas para que se desempeñen tareas dentro de la nueva área.
2. Se capacitará a las personas para el puesto en los siguientes aspectos:
 - V En coordinación junto a la Directora Académica sobre el horario de las clases y distribución de las mismas.
 - V Manejo del sistema de autogestión, entrega de la información al programador y verificación de fallas o desviaciones.



3. Al ser un nexo entre los profesores y alumnos se deberá tener en cuenta:

- V Entrega y recepción del listado de alumnos por clases.
- V Régimen de inasistencia
- V Entrega por parte de profesores de notas parciales y finales.
- V El rol que deben cumplir es solucionar problemas académicos.

Etapa 2:

1. Reunión con el programador de la actual página web de CELIA.
2. Entrega de la información necesaria para la implementación junto con los requerimientos necesarios para la misma:
 - V Analítico.
 - V Programas de Estudios.
 - V Materias inscriptas a cursar y a rendir.
 - V Materias a cursar y a rendir.
 - V Asistencias e inasistencias.
 - V Inscripciones a exámenes finales y parciales.
 - V Datos personales.
3. Inicio de período de programación de Autogestión.
4. La actualización de la misma la llevará a cabo el programador con la información suministrada.
5. Se informará a los alumnos a través de afiches en las aulas sobre la existencia e instrucciones de la utilización de la misma.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Actividades

Etapa 1

- V Selección entre las actuales receptionistas.
- V Capacitación para desempeñarse en el área nueva.

Etapa 2:

- V Reunión con el programador del actual pagina web de CELIA.
- V Entrega de la información necesaria para la implementación.
- V Comunicación a los docentes y capacitación.
- V Comunicación a los alumnos.



Programa “2”

Planteamiento:

Desarrollar un Sistema de Información Gerencial que permita el manejo de información en tiempo y forma para la toma de decisiones y control de gestión.

Relación del programa con la estrategia:

Este permitirá sistematizar todos los procesos logrando de este modo, eficientizar el uso del Cuadro de Mando Integral.

Objetivo: Facilitar los procesos administrativos y contar con información precisa.

Meta : Que las personas de los diferentes niveles, cuenten con la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, teniendo como guía la estrategia de la Organización.

Personal encargado del desarrollo del programa:

V Directora General

V Directora Académica

Plan operacional:

Etapa 1:

1. Reunión con el programador de la actual página web de CELIA.
2. Entrega de la información necesaria para comenzar a diseñar un Sistema de información gerencial.
3. Desarrollo del S.I.G
4. Una vez finalizado se comunicará a las personas que utilizarán el mismo sobre los distintos módulos del programa y su uso.
5. Se desarrollará la capacitación para el uso del SIG.



Actividades

Etapas

Etapas

- V Reunión con el programador del actual pagina web de CELIA.
- V Entrega de la información necesaria para el desarrollo del SIG.
- V Comunicación a los futuros usuarios del SIG.
- V Capacitación.



Planteamiento:

Desarrollar un Sistema de financiación, que proporcione un mayor nivel de cobro de las cuotas y sin retraso.

Relación del programa con la estrategia:

Este programa nos permitirá contar con el presupuesto establecido y con los recursos necesarios para lograr la estrategia de la organización.

Objetivo: Reducir la Morosidad y la Incobrabilidad.

Meta 1: Percibir la totalidad de los ingresos establecidos.

Meta 2: Que los alumnos permanezcan en la escuela.

Personal encargado del desarrollo del programa:

V Gerente General

Plan operacional:**Etapas 1:**

1. Explorar las distintas alternativas que ofrece el mercado, para financiar el pago de las cuotas de los alumnos.
2. Reunión con las empresas seleccionadas como potenciales proveedores de la financiación.
3. Elección de la empresa proveedora de financiación.
4. Desarrollo del sistema de financiación.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Actividades

Etapas 1

- V Búsqueda de información.
- V Reuniones con las financieras.
- V Establecimiento del sistema.



PROGRAMA “4”

Planteamiento: Se realizarán actividades con los empleados a fin de informarles acerca de los resultados de la empresa y brindarles capacitación a fin de profesionalizar su desempeño. Aumentar su satisfacción, alineando los objetivos personales con los organizacionales, fomentando la motivación y mejorando la distribución de funciones y responsabilidades.

Relación del programa con la estrategia: la estrategia de este programa se relaciona directamente con la estrategia de la empresa, ya que para lograr la mejora continua de los procesos, es fundamental contar con personal comprometido para llevarla a cabo.

Objetivos:

- V Alinear los objetivos personales con los organizacionales.
- V Fomentar la motivación del personal.
- V Mejorar la distribución de funciones y responsabilidades.

Meta: Aumentar la satisfacción del personal en un 85 por ciento (Esta medición se realizará a través de una encuesta de satisfacción).

La persona responsable del desarrollo del programa:

- V Directora General
- V Gerente General

Plan operacional

Etapa 1:

1. Establecer un plan anual de reuniones quincenales con el personal de las distintas áreas junto a la Directora General y el Gerente General, a fin de conocer e indagar sobre sus necesidades, problemas e inquietudes.



Estas reuniones se realizarán a fin de analizar los posibles planes de acción, en función a las necesidades de los empleados.

2. Para facilitar la tarea descrita en el punto 1, se completará una planilla, que servirá de minuta de reunión, en donde puedan reflejarse los avances:

Necesidad	Factibilidad	Solución	Status	Finalización

Fecha /Hora

Asistentes

Etapa 2:

1. La Directora General junto al Gerente general establecerán e identificarán cuales son los momentos de la verdad críticos dentro de la empresa.

2. Una vez establecidas cuales son las prioridades se determinará que tipo de capacitación es necesaria para asegurar la mejora continua de los procesos, logrando enriquecer al empleado con nuevos conocimientos y asegurar la calidad del servicio a través del aprendizaje y la profesionalización.

3. Se evaluarán cuáles son los consultores externos existentes en el mercado, a fin de presupuestar los cursos de capacitación a realizar.

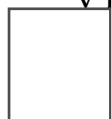
4. Se elegirá a un proveedor, teniendo en cuenta las siguientes características:

V Calidad

V Precio

V Experiencia

V Profesionalización



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

5. Comienzo de las capacitaciones.

Etapa 3:

1. Descripción de puestos: La Directora Académica junto personal de distintas áreas, realizará la descripción de los puestos con las características de los mismos. El objetivo principal de ésta etapa es identificar los desvíos que pueden ocasionarse por la superposición de roles y perfilar las distintas funciones.

Actividades

1. Establecimiento de reuniones quincenales.
2. Armado de planilla (minuta de reunión).
3. Identificación de momentos de la verdad críticos.
4. Búsqueda de consultor en Recursos Humanos.
5. Contratación.
6. Comienzo de los cursos de capacitación.
7. Descripción de puestos junto a empleados.
8. Identificación de superposición de roles y funciones.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

PROGRAMA “5”

Planteamiento: Se realizaran reuniones entre profesores a fin de promover el trabajo y actividades en equipo, para que los mismos cooperen en la reducción de los gastos de la escuela, posibilitando la eliminación de los residuos ocasionados por errores en la planificación de los insumos entregados a los alumnos y mejorando la logística interna desde que el insumo llega a la escuela hasta la finalización de clase práctica.

Relación del programa con la estrategia: este programa intenta ser una respuesta al fortalecimiento de los procesos internos, aspecto central que se destaca en la estrategia de la organización.

Objetivos:

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Eliminación de los residuos ocasionados por errores en la planificación de los insumos entregados a los alumnos en las prácticas.

Meta: Reducción en un 90% de los desperdicios.

La persona responsable del desarrollo del programa:

En la Primera Etapa: Directora Académica

En la Segunda Etapa: Encargado de Logística.

Plan operacional

Etapa 1:

1. Se enviará un email a los chefs instructores, Directora Académica y Directores de Carrera informándoles la importancia de que participen en estas reuniones, el tema a tratar será “la importancia del trabajo en equipo”, junto con el cronograma de las reuniones posteriores.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

2. Estos deberán confirmar su asistencia a los Directores de Carrera.

3. Se realizará una reunión previa junto a los Directores de Carrera y la Directora Académica a fin de bajar la siguiente información:

V La importancia de contar con el apoyo de los Profesores para lograr menores costos y mayor eficiencia de los procesos internos (*Compras, Mise en Place*).

V Necesidad de contar con el apoyo y supervisión de éstos, para que los Chefs Instructores cumplan con sus objetivos, tanto educacionales como organizativos.

V Escuchar sus comentarios para lograr feedback y nuevos aportes.

4. Reunión a cargo de la Directora general, los puntos a tratar serán los siguientes:

V Plantear los problemas generados por los pedidos a destiempo y las pérdidas de insumos.

V Necesidad de contar con su apoyo para lograr la mejora en estos puntos.

V Comentario de cómo se implementarán estos cambios para el próximo ciclo lectivo.

V Escuchar sugerencias.

5. Los Directores de Carrera reforzarán la información proporcionada, ayudando a los profesores para que logren los objetivos, entregando a la directora académica una planilla el último día del mes o hábil posterior, los datos sobre el desempeño de cada profesor a su cargo (*apoyados por*

datos proporcionados por el administrador).

Profesor	Día	Hora	Curso	Pedido	Imprevistos	Pesos



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Etapa 2:

1. El administrador entregará una planilla con los pedidos mensuales realizados a los proveedores distinguiendo:

- V Proveedor
- V Cantidad solicitada
- V Fecha de entrega
- V Horario de entrega

2. Se entregará una planilla de información sobre las clases prácticas distinguiendo:

- V Fecha, Horario
- V Aula, Curso
- V Receta
- V Chefs instructor responsable
- V Cantidad de alumnos

3. El Encargado de Logística o la persona destinada por éste, controlará el ingreso de la mercadería verificando la calidad, cantidad, horario de entrega a fin de informar al administrador sobre posibles irregularidades, para que éste cuente con las herramientas necesarias para evaluar al proveedor actual.

4. Se distribuirá la mercadería en Mise en Place, en heladeras, almacenes y / o lugares previstos para la misma.

Etapa 3:

1. Se verificará diariamente las clases prácticas que se llevarán a cabo en el día, para comenzar la distribución de los insumos.

2. Se corroborará con el administrador si el cronograma del día se lleva a cabo tal como estaba estipulado.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

3. El personal de Mise en Place comenzará la distribución por alumno de los insumos alimenticios en bolsas o recipientes destinados para tal fin.
4. Quince minutos antes de las clases se distribuirán los alimentos y al comenzar ésta, el Chef Instructor repartirá el material.
5. Ya comenzada la clase, uno de los integrantes de Mise en Place retirará entre los 5' y 15' los sobrantes (*en el caso de existir*) para su posterior refrigeración.
6. En el caso de existir material o desperdicios que deben ser eliminados (*perecederos*) se cuantificará la cantidad a fin de llevar contabilizadas las pérdidas y el gasto relacionados a éstas.
7. A la finalización de cada mes, se realizará una reunión entre el Gerente General, Administrador y Encargado de Logística para evaluar los resultados y corregir las desviaciones.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

PROGRAMA "6"

Planteamiento: Este programa consistirá en desarrollar un sistema de compras con la finalidad de

sistematizar, planificar y coordinar la adquisición de los insumos, disminuyendo costos operativos y pérdidas de tiempo innecesarias.

Relación entre el programa y la estrategia: Este programa está estrechamente ligado a la estrategia ya que en nuestra estrategia hablamos de diferenciación a través del fortalecimiento de los procesos internos, la implementación de éste programa generará menores costos.

Objetivo: Implementar un sistema de compras.

Meta 1: Disminución en un 80% de las compras imprevistas de insumos alimenticios.

Meta 2: Planificar las compras a fin de reducir en un 80% los costos incurridos en la compra de insumos que son adquiridos a último momento a un precio superior al normal.

Persona responsable del desarrollo del programa:

V Administrador

Plan Operacional:

¿A quién comprar?

El administrador comenzará en una primera etapa del programa la negociación con los proveedores a fin de obtener:

- V Menores costos con la calidad deseada.
- V Entrega de los insumos en el tiempo y forma adecuada.
- V Diferentes formas de pago.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Evaluación de los proveedores:

1. Listado de los proveedores actuales.
2. Listado de los proveedores potenciales.
3. Comunicación telefónica y/o personalizada con los proveedores potenciales.
4. Pedido del listado de precios / Facilidades de pago / Entrega de los insumos.
5. Verificación de la calidad de los insumos.
6. Elección de los proveedores.

Durante el proceso de evaluación de los proveedores el Administrador informará a los chefs instructores, a través de correo electrónico y cartas personalizadas, los datos que deberán proporcionar para la implementación del programa.

¿Qué comprar?

Hasta el día diez o hábil posterior de cada mes, los Profesores o Chefs Instructores entregarán al Administrador, con copia al Director de Carrera (o la persona designada por éste ante su ausencia) un listado con los siguiente requerimientos:

V CANTIDADES de clases prácticas a dictar (detallando fecha y horario).

V Recetas para cada una de las clases (detallando cantidades exactas de cada uno de los insumos).

¿En que cantidad comprar?

El Administrador controlará la recepción de todos los listados por parte de los profesores o chefs instructores.

Completará una panilla estableciendo:

V Tipo de insumo

V Cantidad por alumno

V Cantidad total.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

¿Cómo comprar?

El Administrador determinará sobre la base de los proveedores actuales de Celia como se realizará el pedido de cada uno de los insumos agrupándolos por tipo de proveedor.

V Proveedor

V Cantidad a pedir

V Fecha de entregar

V Lugar de entrega

V Costo

Comprar

El administrador comenzará en una primera etapa del programa la negociación con los proveedores a fin de obtener:

- V Pedidos programados (fecha / horario / cantidad / costo / forma de pago).
- V Recepción de los mismos, en las fechas y horarios solicitados, la cantidad y calidad de los insumos a fin de evaluar los proveedores actuales y su capacidad de respuesta (Apoyados por la información suministrada por el responsable de Mise en Place).
- V Retroalimentación.

Actividades

1. Información a los chefs instructores.
2. Período de evaluación y elección de los proveedores
3. Recepción de los listados generados por los chefs instructores
4. Pedido a los proveedores
5. Envío de la mercadería por parte de los proveedores
6. Feedback



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, y luego de un análisis cuidadoso y exhaustivo de los aspectos de la empresa y su entorno, se logró alcanzar el objetivo general del Trabajo Final de Graduación: “ Desarrollar una herramienta de gestión para la toma de decisiones para Celia”. Durante su desarrollo se identificaron aquellos aspectos centrales, sobre los que la empresa no estaba poniendo atención y son causales de problemas. Luego de haber plasmado en el trabajo la visión y estrategia de la empresa, sus objetivos estratégicos, factores críticos, indicadores, metas, apoyados por programas necesarios para mejorar la performance de la empresa, estos guiarán el monitoreo de la estrategia.

El uso de esta herramienta, permitirá a la gerencia enfocarse en aquellos aspectos de su gestión donde se note falencias. De esta manera se podrá seguir paso a paso la consecución de la estrategia, proporcionando un sistema que permita tomar acciones correctivas y adaptarse a los cambios del entorno.

Se puede considerar el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, como el primer paso necesario para comenzar a gestionar la institución de forma integral, donde todo el personal pueda ver el camino a seguir y el aporte realizado por cada uno de ellos para alcanzar los objetivos y la visión de la empresa.

A continuación se detallan los principales beneficios que se alcanzan a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para la toma de decisiones:

- o Ayuda a planificar, alinear, comunicar, controlar, motivar, incentivar y mejorar.
- o Permite establecer objetivos en función a factores clave de éxito.
- o Permite contar con un Sistema de Información automatizada para el control de gestión.
- o Ayuda a suministrar información en tiempo real.
- o Ayuda a disminuir los costos operativos



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

- o Ayuda a generar confianza en todos los niveles, porque todos saben de que manera contribuyen a la consecución de los objetivos.



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Anexo 1: ENCUESTA



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Descripción de Puestos

|Nombre del puesto:
|Horario de trabajo:

|
|

|Área a la que pertenece:

|Depende de:

|Cargo que ocupa:

|Objetivos de su puesto:

|1.

|2.

|3.

|4.

|5.

|6.

|7.

|8.

|9.

|10.

|Resumen del puesto:

|¿Cuáles son las funciones y/o responsabilidades de su puesto?

|1.

|2.

|3.

|4.

|5.

|6.

|7.

|8.

|9.

|10.

|Especificaciones del puesto:

|Nivel Académico (tachar lo que corresponda):

| Secundario:

| Terciario:

| Universitario:

| Postgrado:

|Experiencia en el rubro:



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

|Características personales:

Información Confidencial

Marcar con una cruz (X) la respuesta:

PREGUNTAS	siempre	muchas	A veces	nunca
1. ¿Se le facilita desarrollar su creatividad?				
2. ¿Es reconocido por las tareas que realiza?				
3. ¿Le satisface las condiciones de trabajo?				
4. ¿Posee utensilios y equipos necesarios para su trabajo?				
5. ¿Tiene participación en la toma de decisiones?				
6. ¿Son escuchadas sus inquietudes y opiniones?				
7. ¿Su superior lo asiste o ayuda en la realización de su tarea?				
8. ¿Están claramente definidas sus responsabilidades?				
9. La organización le informa acerca de los resultados de la empresa?				
10. ¿Su jefe le informa acerca de su desempeño?				
11. ¿Existe en su área un buen nivel de confianza?				
12. ¿Existe en su área un buen grado de cooperación?				
13. ¿Siente usted que se respira un buen ambiente de cordialidad?				
14. ¿Realiza actividades extra laborales con sus compañeros?				



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

15. ¿Conoce las normas de conducta de la empresa?				
16. ¿La capacitación recibida, facilita la realización de su actividad?				

17. ¿la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?	SI	NO
18. ¿Recomendaría la empresa para trabajar en ella?		
19. ¿Sus expectativas coinciden con sus beneficios?		
20. ¿Están claramente definidas sus responsabilidades?		

21. ¿Conoce los objetivos de su departamento?			
22. ¿Recibe información sobre los cambios?			
23. ¿Esta de acuerdo con las normas de conducta de la empresa?			
24. ¿Está conforme con la capacitación recibida?			

25. ¿Frente a un buen nivel de desempeño, que tipo de compensación preferiría?
 Monetaria
 Ascensos
 Reconocimiento
 Otros.....

**Las respuestas de la presente entrevista, si bien son tenidas en cuenta en la realización del trabajo, no se exponen sus resultados de manera explicita por razones confidenciales. El resultado de esta encuesta, se obtuvo realizando un promedio a partir de las respuestas realizadas por los empleados a las preguntas cerradas de la presente encuesta.*



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Anexo 2: ENTREVISTA



Preguntas:

- 1- Historia de la empresa: ¿cómo se formó, como está constituida societariamente?
- 2- ¿Cuál es la misión y cuáles los objetivos?
- 3- ¿Cuál es el organigrama de la organización?
- 4- ¿Cuántos empleados tienen en cada área?
- 5- ¿Cuáles son las funciones que realiza cada persona en la organización?
- 6- ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para la administración y el control de gestión de la empresa?
- 7- ¿Cuáles son los sistemas de información gerencial que utilizan?
- 8- ¿Quién y cómo controlan las actividades que llevan a cabo los empleados?
- 9- ¿Cómo se encuentra financieramente la organización?
- 10- ¿Cuáles son los medios que se utilizan para llegar a los clientes?
- 11- ¿Cuál es el perfil de los alumnos?
- 12- ¿Cuántos alumnos hay en el sector?
- 13- ¿Cuántos alumnos tiene la escuela?
- 14- ¿Cuáles son los servicios que se ofrece a los alumnos?
- 15- ¿Quiénes son sus proveedores y cuál es el poder de negociación que se tiene con cada uno de ellos?
- 16- ¿Quiénes son las personas que toman las decisiones estratégicas?, ¿Cuentan con adecuado y suficiente información al momento de tomar decisiones?
- 17- ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utilizan con los alumnos?
- 18- ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utilizan con los empleados?
- 19- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles que presenta la organización?
- 20- ¿Están los empleados comprometidos y sienten pertenencia por la organización?
- 21- ¿Se realizó alguna vez en la empresa un análisis de satisfacción laboral?
- 22- ¿Se utiliza alguna clase de incentivos?
- 23- ¿Se brinda capacitación a los miembros de la organización?



- 24- ¿Cuál es la tendencia de la gastronomía en la actualidad?
- 25- ¿Cómo es la competencia en el sector y cuáles son los competidores más fuertes?
- 26- ¿Cuáles son los principales proveedores?
- 27- ¿Qué es lo que se tiene en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Anexo 3: OFERTA EDUCATIVA



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Oferta Educativa

Carrera: Gastronomía

Titulo: Profesional Gastronómico

Duración: 2 años

Cantidad de Horas Semanales: 8hs. 30 min.

Modalidad de Cursado: Presencial

Título Intermedio: **Auxiliar Gastronómico**

Duración: 1 años

Cantidad de Horas Semanales: 8hs. 30 min.

Modalidad de Cursado: Presencial

Carrera de Bartender

Título: Profesional Bartender

Duración: 4 meses (Marzo – Junio) (Agosto – Noviembre)

Cantidad de Horas Semanales: 4 horas.

Modalidad de Cursado: Presencial

Carrera de Pastelería

Título: Profesional Pastelero

Duración: 1 año (Marzo – Noviembre)

Cantidad de Horas Semanales: 4 horas.

Modalidad de cursado: Presencial

Carrera de Panadería

Título: Profesional Panadero

Duración: 4 meses (Marzo – Junio) (Agosto – Noviembre)

Cantidad de Horas Semanales: 4 horas.

Modalidad de Cursado: Presencial

Carrera de Sommelier

Título: Sommelir

Duración: 6 meses (Marzo – Septiembre)

Cantidad de Horas Semanales: 6 horas.

Modalidad de Cursado: Presencial



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Temario:

Seminario de Repostería

Duración: 4 meses (Marzo – Junio) (Agosto – Noviembre)

Cantidad de Horas Semanales: 3 horas.

Modalidad de Cursado: Presencial

Seminario Técnicas Gastronómicas en Cocina Básica
Duración: 4 meses (Marzo – Junio) (Agosto – Noviembre)
Cantidad de Horas Semanales: 3 horas.
Modalidad de Cursado: Presencial

Seminario Gastronomía: un hobby para hombres
Duración: 4 meses (Marzo – Junio) (Agosto – Noviembre)
Cantidad de Horas Semanales: 3 horas.
Modalidad de Cursado: Presencial

Otros Seminarios de duración y temática variada:

Seminario: Coctelería Básica
Seminario: Secreto de un menú vendedor
Seminario: Técnicas en Higiene y Seguridad en alimentos
Seminario: Catering a nivel industrial
Seminario: La Buena Mesa: Ceremonial y Protocolo
Seminario: Servicio de Salón
Seminario: Comida Típica Argentina
Seminario: Introducción a la Cocina Mexicana
Seminario: Introducción a la Cocina Francesa
Seminario: Introducción a la Cocina Italiana
Seminario: Métodos de Control Bromatológico
Seminario: Calidad en el Servicio
Seminario: Panificación Básica
Seminario: Manipulación de alimentos
Seminario: Flair (Coctelería)
Seminario: Los alimentos: un lenguaje universal
Seminario: Productos enlatados: historia y modernidad
Seminario: Arquitectura en la Elaboración del plato
Seminario: Organización, servicio y diseño de restaurante
Seminario: Introducción al análisis sensorial
Seminario: Cocina al vacío.
Seminario: Técnicas y normas para la elaboración



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Seminario: Gerenciamiento de emprendimientos gastronómicos: chef como manager
Seminario: Análisis de Riesgos de Puntos Críticos.

Nota: “Certificados de asistencia a Seminarios”

Postítulos de Especialización en Cocina:

Alta Cocina Creativa
Dirección de Empresas Culinarias
Historia del Arte Culinario
Alto Nivel en Pastelería
Química Culinaria
Catering a nivel industrial
Cocina Típica Argentina

Departamento de Aplicados a la Gastronomía:

- Seminario de Lengua Inglesa con Orientación Gastronómica
- Seminario de Lengua Italiana con Orientación Gastronómica
- Seminario de Lengua Francesa con Orientación Gastronómica
- Seminario de Lengua Portuguesa con Orientación Gastronómica



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

Anexo 4:

CUADRO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

PARA ANALIZAR MÁS PROFUNDAMENTE LA SITUACIÓN DE LAS DIFERENTES EMPRESAS QUE COMPITEN EN EL SECTOR, A CONTINUACIÓN SE REALIZÓ UN CUADRO COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS QUE POSEE CADA UNA:

Referencias:

- (++) Muy buena.
- (+) Buena.
- (+-) Media.
- (-) Regular.
- (--) Mala.

EMPRESAS VARIABLES	CELIA	AZAFRÁN	INTERCHEFF	MARIANO MORENO	TOMÁS SÁNCHEZ	STI...
OFERTA EDUCATIVA	Más completa (materias, seminarios)	Más completa (materias, seminarios)	Oferta Media	Oferta Media-alta	Oferta Especializada en nutrición	Ofe...
CUOTAS MENSUALES	\$270	\$280	\$260	\$260	\$250	\$18...
PRÁCTICAS PROFESIONALES	Ofrece sólo becas a los mejores estudiantes	Prácticas profesionales a todos los alumnos	Prácticas profesional es a todos los alumnos	No ofrece	Ofrece sólo becas a los mejores estudiantes	No o...
PASANTÍAS MATERIAL DE TRABAJO	Ofrece Provee uniforme, utensilios	Ofrece Provee utensilios, No provee uniforme	Ofrece Ninguno	Ofrece Ninguno	No ofrece Provee uniforme, utensilios	No o... Nin...
IMAGEN UBICACIÓN	++ Buena Ubicación	++ Buena Ubicación	+/- Ubicación no céntrica	+ Ubicación	+/- Ubicación no céntrica	-- Buena Ubicación
EXPERIENCIA INFRAESTRUCTURA	++ ++	++ ++	+/- -	+/- +/-	+/- +/-	-- --
TÍTULO PREVIO PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE	No requiere Profesionales Docentes con trayectoria	No requiere Profesionales Docentes con trayectoria	Si requiere Sin datos	Si requiere Sin datos	No requiere Sin datos	No r... Sin...
AVALES CONVENIOS	Principal (U.N.C.), entre otros	Instituto Argentino de Gastronomía	Sin Aval Sin convenios	Sin Aval Sin convenios	Sin Aval Sin convenios	AGE... Sin...
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	+ ++	++ ++	+ -	+ +	+/- +	- -
NÚMERO DE CARRERAS QUE SE DICTAN	Profesional Gastronómico, Bartender, Pastelería y Panadería	Profesional Gastronómico, Pastelería Profesional	Prof. Gastronómico	Prof. Gastronómico	Prof. Gastronómico, Pastelería	Pro... Gas...
PÁGINA EN INTERNET	SI	SI	SI	SI	SI	SI
POST-GRADOS	Ofrece Postítulos	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No o...



Bibliografía

KAPLAN, Robert & NORTON, David, *The Balance Score Card*, Barcelona, Gestión 2000, 1997.
 HARRINGTON, H. James, *Tablero de Control*, sl, inédito, sd.
 HARRINGTON, H. James, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Mc Graw-Hill, 1993.
 LEVY, Alberto y LEVY Diego, *Desarrollo Económico Empresario*, Argentina, Granica S.A., 1999.
 LEVY, Alberto, *Marketing Avanzado*, Argentina, Granica S.A, 1996.
 RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, México, Alfaomegaediciones, 1999.
 THOMPSON, Arthur y STRICKLAN, A. J., *Administración Estratégica*, México, Mc Graw-Hill, 2001.
 THOMPSON, Arthur y STRICKLAN, A. J., *Dirección y Administración Estrategicas*, México, Mc Graw-Hill, 1999.
 KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw-Hill, onceava edición.
www.tablero-decomando.com.
www.lavozdelinterior.com.ar
www.cityeconomika.com.ar
www.rosarionet.com.ar
www.lacapital.com.ar
www.mcye.gov.ar



Indice

	Página
Capitulo I	2
I.1.Introducción.....	3
I.2.Objetivos.....	3
I.2.1.Objetivo	3
General.....	

.....	
I.2.2.Objetivos	3
Específicos.....	
.....	
I.3.Marco	4
Teórico.....	
.....	
I.3.1.El Modelo	4
Penta.....	
.....	
I.3.2.Diagnóstico.....	8
.....	
I.3.3.Cuadro de Mando	9
Integral.....	
...	
I.4.Metodología.....	19
.....	
Capitulo II	
II.1.Reseña histórica de la	22
organización.....	
.....	
II.2.Servicio.....	23
.....	
II.3.El Pilar de la	24
Estrategia.....	
.....	
II.3.1.Misión.....	24
.....	
II.3.2.Estrategia.....	24
.....	
II.3.3.Objetivos.....	24
.....	
II.3.4.Habilidades	25
Distintivas.....	
.....	
II.4.El Pilar de la	27
Organización.....	
.....	
II.4.1.Organigrama.....	27
.....	
II.4.2.Descripción de	28
Puestos.....	
.....	
II.4.3.Sistemas de	31
Información.....	
.....	
II.4.4.Procesos	31
Gerenciales.....	
.....	

II.5.El Pilar de los Recursos.....	33
.....	
II.5.1.Recursos Humanos.....	33
.....	
II.5.2.Recursos Operacionales.....	34
.....	
II.5.3.Recursos Financieros.....	37
.....	
II.5.4.Infraestructura.....	40
.....	
II.5.5.Recursos Intangibles.....	42
.....	
II.6.El Pilar de la Cultura.....	43
.....	
II.6.1.Cultura Organizacional.....	43
.....	
II.7.El Pilar de los mercados.....	45
.....	
II.7.1.Proveedores de la organización.....	45
.....	
II.7.2.Escenario.....	49
.....	
II.7.2.1.Dimensión Económica.....	49
.....	
II.7.2.2.Dimensión Socio-Cultural.....	56
.....	
II.7.2.3.Dimensión Tecnológica.....	59
.....	



Cuadro de Mando Integral

Universidad Siglo 21

II.7.3.Sector.....	63
.....	
II.7.3.1.Características del Sector.....	63
.....	
II.7.3.2.Competidores Potenciales.....	64
.....	
II.7.3.3.Competidores Directos.....	68
.....	

II.7.3.4.Competidores	76
Sustitutos.....	77
II.7.3.5.Proveedores.....	79
II.7.3.6.Clientes.....	81
II.7.3.7.Impulsores del Cambio.....	82
II.7.3.8.Grupos Estratégicos.....	86
II.7.3.9.Estrategias de las Compañías Rivales.....	87
II.7.3.10.Factores Clave de Éxito.....	88
II.7.3.11.Ciclo de Vida.....	90
II.7.3.12.Servicio que brindan las Empresas.....	91
II.7.3.13.Atractivo del Sector.....	
Capitulo III	92
III.1.F.O.D.A.....	99
III.2.Diagnóstico.....	
Capitulo IV	
IV.1. Propuesta: Desarrollo del CMI.....	101
IV.1.1.Definición de la estrategia y objetivos.....	103
IV.1.2.Objetivos de cada perspectiva.....	104
IV.1.3.Determinación de los factores críticos.....	108
IV.1.4.Diseño de los indicadores.....	111
IV.1.5.Programas de apoyo.....	135
IV.2.Conclusión.....	153
Anexos	
Anexo	155
1.....	

Anexo	159
2.....	
.....	
Anexo	162
3.....	
.....	
Anexo	166
4.....	
.....	
Bibliografía	169
.....	
.....	

[1] LEVY, Alberto y LEVY Diego, *Desarrollo Económico Empresario*, Argentina, Granica S.A., 1999.

[2] THOMPSON, Arthur y STRICKLAN, A. J., *Administración Estratégica*, México, Mc Graw-Hill, 2001.

[3] THOMPSON, Arthur y STRICKLAN, A. J., *Dirección y Administración Estratégicas*, México, Mc Graw-Hill, 1999.

[4] RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, México, Alfaomegaediciones, 1999

[5] KAPLAN, Robert & NORTON, David, *The Balance Score Card*, Barcelona, Gestión 2000, 1997.

[6] www.tablero-decomando.com, sl, sd, inédito.

[7] KAPLAN, Robert & NORTON, David, *The Balance Score Card*, Barcelona, Gestión 2000, 1997, p. 14

[8] Op. Cit., p. 16

[9] Op. Cit., p. 39

[10] Op. Cit., p. 41

[11] Op. Cit., p. 45

[12] www.tablero-decomando.com, sl, sd, inédito.

[13] HARRINGTON, H. James, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Mc Graw-Hill, 1993, p. 184.

[14] Ver entrevista, anexo 2, pág. 159

[15] Ver encuesta, anexo 1, pág. 155

[16] Ver oferta educativa, anexo 3, Pág. 162

[17] Ver encuesta, anexo 1, Pág. 155.

[18] Los datos financieros no pudieron ser suministrados por la Organización, solamente se tuvo acceso a los costos de los años 2003-2004, los ingresos fueron calculados multiplicando, la cantidad de alumnos durante un año por el ingreso de las matrículas y cuotas, para este calculo se tuvieron también en cuenta el porcentaje de deudores incobrables. El resultado del año 2005 se estima, que es similar al del año anterior según lo expuesto por las Autoridades de la Institución.

[19] Ver encuesta, anexo 1, Pág. 155.

[20] Ver encuesta, anexo 1, Pág. 155.

[21] Fuente: entrevista, anexo 2, pág. 159

[22] MARTÍNEZ, Paula y CARRIZO, Alejandro, “Los créditos avanzan a paso lento”, diario *La voz del interior on line*, Suplemento “Economía”, 9 de Octubre de 2005.

[23] MARTÍNEZ, Paula y CARRIZO, Alejandro, “Los créditos avanzan a paso lento”, diario *La voz del interior on line*, Suplemento “Economía”, 9 de Octubre de 2005.

[24] SANGUINETTI, Ignacio, “Inflación versus Inversión: por ahora gana la inflación”, diario *La voz del interior on line*, Suplemento “Economía”, 10 de octubre de 2005.

[25] SANGUINETTI, Ignacio, “Inflación versus Inversión: por ahora gana la inflación”, diario *La voz del interior on line*, Suplemento

“Economía”, 10 de octubre de 2005.

[26] Página web www.cityeconomika.com.ar, “Pronostican un aumento del PBI del 5,4% por ciento”, 26 de Septiembre de 2005.

[27] Página web www.rosarionet.com.ar, 9 de octubre de 2005.

[28] Pagina web www.rosarionet.com.ar, 9 de octubre de 2005.

[29] PACHECO, Mauricio, www.lacapital.com.ar, Suplemento “Educación”, 16 de Abril de 2005.

[30] PACHECO, Mauricio, www.lacapital.com.ar, Suplemento “Educación”, 16 de Abril de 2005.

[31] Fuente: *IIE sobre la base de Prince & Cooke. Agosto 2002*

[32] HELLERS, Nicolás, página web www.mcy.gov.ar, “Educación a distancia”.

[33] HELLERS, Nicolás, página web www.mcy.gov.ar, “Educación a distancia”.

[34] Fuente: *entrevista a directivos de las escuelas, ver entrevista, anexo 2, pág 159.*

[35] Fuente: *Consulta a directivos de las Escuelas, ver entrevista, anexo 2, pág. 159.*

[36] Fuente: entrevistas realizadas a directivos y estudiantes del sector.

[37] Fuente: entrevistas realizadas a directivos y estudiantes del sector.

[38] Ver cuadro comparativo, anexo 4, Pág. 166.

[39] Ver Pág. 75, participación del mercado

[40] Fuente: consulta a directivos de las escuelas.

[41] Ver oferta educativa, anexo 3, Pág. 162.

[42] Ver “recursos operacionales” Pág. 34

ORGANIZACION

RECURSOS

ESTRATEGIA

CULTURA

MERCADOS

Directora General

Gerente General

Contador

Directora Académica

Administrador

Director Primer año

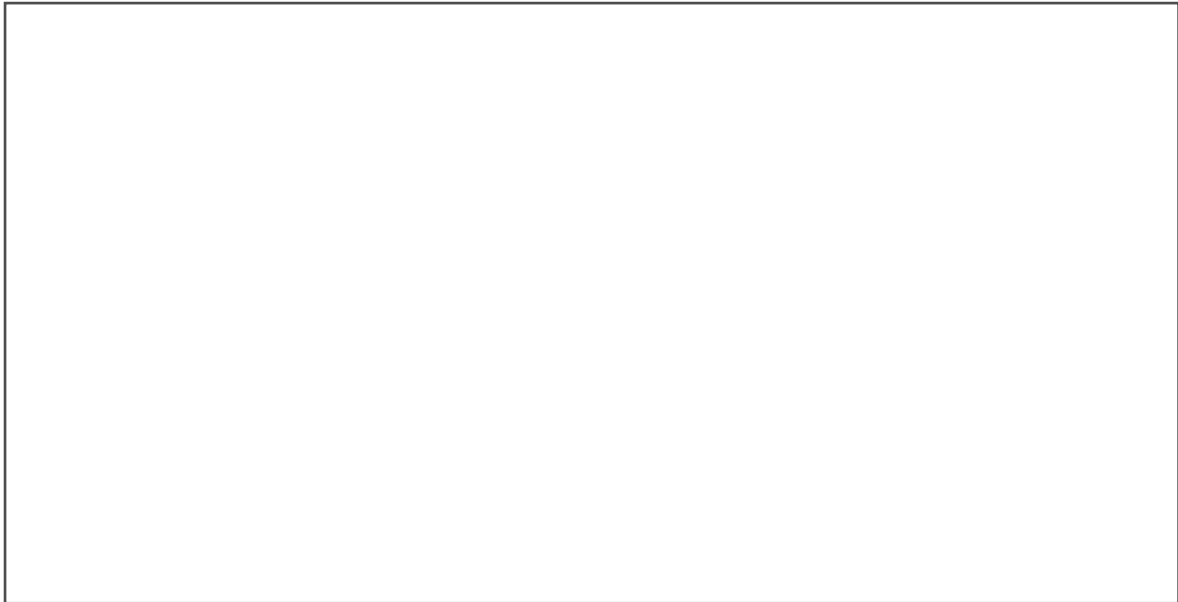
Director Segundo año

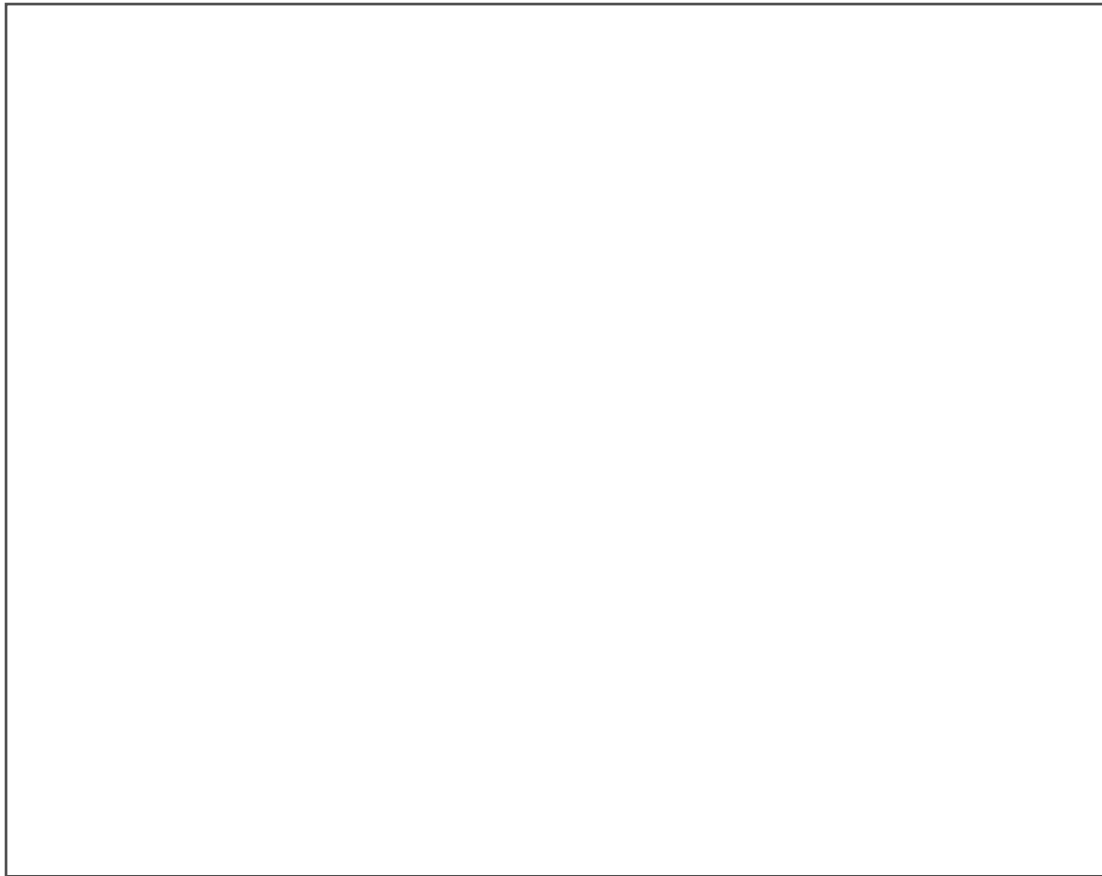
Logística
(1)

Administrativa (1)

Recepcionistas (6)

25 profesores





Alto

Medio

Bajo

Alto

Medio

Bajo

Precio

Imagen

Stilo

Intercheff

Mariano Moreno

Azafrán

Celia

Tomás Sánchez

IGA

Stilo

Intercheff

Mariano Moreno

Alto

Medio

Bajo

Alto

Medio

Bajo

Azafrán

Celia

Imagen

Oferta educativa

Tomas Sánchez

IGA

Ventas.

Tiempo

I & D

Introducción

Crecimiento

Madurez

Decadencia

Estabilidad final

Beneficios

Ventas

Incrementar la Utilidad Neta
Incrementar los ingresos por ventas
Incrementar la rentabilidad

Aumentar la satisfacción de los clientes
Mantener los clientes actuales de la empresa

Aumentar la cuota de mercado

Objetivos
Estratégicos

Mejorar el acceso de los empleados a la información estratégica
Elevar las competencias del personal
Alinear los objetivos personales con los organizacionales
Mejorar la satisfacción del personal

Mayor Ganancia

Perspectiva
Financiera

Incrementar las ventas

Mayor Rentabilidad

Reducción de costos

Aumentar la cuota de mercado

Satisfacción del cliente

Perspectiva
Clientes

Mejorar los servicios

Mejorar la calidad del servicio

Procesos Internos
Eficientes

Optimizar los sistemas de comunicación e información.

Perspectiva
Procesos Int.

Mejorar la productividad

Reducir los problemas operativos

Motivación y Compromiso

Mejor clima Organizacional

Elevar las competencias del personal

Perspectiva
Formación y Crecimiento

Mejorar el acceso a la información estratégica

Mejorar la satisfacción del personal

Alinear los objetivos personales