

Gabutti, Cristian Ariel

Paredes, Lucía Abril

Tiranti, Larisa Macarena

Mejorar la gestión de la información en “Catering Solutions”

Licenciatura en Gestión y Administración de la Información

Fecha: 16/07/2025

Obra bajo Licencia:



[Deed - Attribution-ShareAlike 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Cita recomendada: Gabutti, C.A.; Paredes, L.A.; Tiranti, L.M. (2025). *Mejorar la gestión de la información en “Catering Solutions”* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Gestión y Administración de la Información

Catering SOLUTIONS



Trabajo Final de Grado

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

**Mejorar la Gestión de la
Información en "Catering
Solutions"**

Lic. en Administración y Gestión de la
Información - 2025

Profesores

Prof. Aimar, Mauro;
Prof. Bitschin, Nadia;
Prof. Zimmermann, Alan.

Alumnos

Gabutti, Cristian Ariel;
Paredes, Lucia Abril;
Tiranti, Larisa Macarena.

Mejorar la Gestión de la Información en “Catering Solutions”

Gabutti, Cristian Ariel;

Paredes, Lucia Abril;

Tiranti, Larisa Macarena.

Universidad Nacional de Rafaela

Trabajo Final de Grado

Prof. Aimar, Mauro;

Prof. Bitschin, Nadia;

Prof. Zimmermann, Alan.

16 de julio de 2025

Índice

Introducción.....	4
Marco Referencial	5
Caracterización de la Empresa Elegida.....	10
Historia y Fundación	10
Misión, Visión, Cultura y Valores	11
Estructura Organizativa y Estrategias de Gestión	13
Competencia y Ventaja Competitiva	15
Indicadores de Gestión	15
Diagnóstico	17
Identificación del Problema	26
Objetivos	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos	27
Estrategias y Plan de Actividades	28
Recursos y Presupuestos.....	30
Viabilidad Técnica.....	30
Viabilidad Operativa.....	30
Viabilidad Económica y Financiera	32
Beneficios Esperados	36
Conclusiones.....	39
Referencias	42
Anexo I: Planificación de Objetivos, Metas, Actividades e Indicadores.....	44

Anexo II: Diagrama de Gantt del Proyecto de Intervención	45
Anexo III: Fichas Técnicas de Indicadores del Proyecto de Intervención.....	46
Anexo IV – Simulación de Cuadro de Mando Integral en Power BI	56

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado se enmarca en el “Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información” de la Universidad Nacional de Rafaela, y ha sido acompañado por las cátedras “Introducción al Trabajo Final” y “Trabajo Final de Grado”. Su finalidad es contribuir a la mejora de la gestión de la información en la empresa “Catering Solutions”, ubicada en la ciudad de Rafaela, mediante un abordaje integral que combina diagnóstico, análisis y propuesta de intervención.

Para ello, se emplean herramientas teóricas y metodológicas incorporadas a lo largo de la formación académica, tales como la Cadena de Valor, el Modelo Canvas y el Cuadro de Mando Integral (CMI). Estas permitirán analizar las dinámicas organizacionales, evaluar los procesos actuales y detectar áreas clave de mejora.

El análisis propuesto se orientará al estudio de la estructura organizativa, los flujos de información y el uso de indicadores de desempeño, buscando identificar oportunidades de mejora que sirvan como base para una propuesta de intervención orientada a fortalecer la toma de decisiones. El abordaje contemplará las particularidades del funcionamiento organizacional, priorizando aquellas áreas en las que se evidencien mayores desafíos en términos de eficiencia, control y gestión estratégica de la información.

Marco Referencial

El presente marco referencial tiene como objetivo proporcionar un contexto teórico y conceptual que sustente el análisis de la empresa. Se busca establecer las bases necesarias para comprender los temas abordados, identificando los principales antecedentes históricos y conceptos clave que permiten orientar el análisis. Este apartado no solo enmarca la problemática a estudiar, sino que también proporciona un fundamento sólido que respalda la interpretación de los resultados y facilita la comprensión integral del fenómeno investigado.

Antes de desarrollar una estrategia empresarial, es fundamental establecer con claridad la misión, visión y valores que guiarán a la organización. Estos elementos esenciales no solo definen la razón de ser de la empresa y su dirección futura, sino que también proporcionan un marco ético y cultural que orienta la toma de decisiones y las acciones diarias. Tener bien definidos estos pilares permite alinear los esfuerzos de todos los colaboradores, garantizar la coherencia en los objetivos y fortalecer la identidad corporativa, creando una base sólida para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

La misión de una empresa define su propósito central, el valor que ofrece a sus clientes y el alcance de sus actividades. Responde a la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" y establece los objetivos principales, reflejando los valores y principios éticos que guían la organización. Como sostienen Thompson et al. (2018), "una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad" (p. 23).

Por otro lado, la visión de una empresa "describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía" (Thompson et al., 2018, p. 23). En nuestra opinión, la visión debe ser útil a la hora de orientar las acciones hacia un objetivo común, motivando a los miembros de la organización generando un sentido de propósito y debe ser

inspiradora y clara, compartiéndolo con todos los miembros de la organización para fomentar un compromiso colectivo.

Además, la misión y la visión son complementarias y generan un impacto tanto interno como externo: internamente, motivan a los empleados y fomentan una cultura alineada con los objetivos; externamente, comunican dirección y confianza a clientes y socios.

Por último, Thompson et al. (2018) afirman que “los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p. 27).

Estos valores pueden abarcar diversos aspectos y expresar el compromiso de la empresa en distintas áreas, siendo únicos en cada organización según su cultura y objetivos.

Podemos concluir entonces que una vez definida la misión, visión y los valores de la empresa, se puede empezar a pensar en las estrategias que la van a guiar hacia su cumplimiento. Para establecer las estrategias, la organización puede valerse de varias herramientas de análisis.

En primera instancia, se da introducción al concepto de “Cadena de Valor”, tal como propone Gabriel Baca U. en su libro “Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos”:

La cadena de valor permite concebir a la empresa en cada una de sus actividades estratégicas relevantes, para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potencialmente posibles. El objetivo es realizar las actividades estratégicas, con un costo más bajo o con mayor calidad que sus competidores, para lograr una ventaja competitiva.

Los beneficios que se obtienen al aplicar la cadena de valor son los siguientes:

- Permite visualizar si las operaciones cotidianas y el nivel de desempeño de las mismas es reconocido y valorado por los clientes internos y externos.
- Permite distinguir los principales procesos que, en conjunto, optimizan la producción y la preferencia del cliente.
- Posibilita la medición de la ventaja competitiva de cada uno de los procesos a partir de la opinión de los clientes y del valor que adquiera el negocio para los accionistas.
- Permite que los accionistas comparen el valor que obtienen con su inversión en el negocio, contra el valor que obtendrían con otras inversiones. (2014, p. 132).

Otra herramienta muy importante, que proporciona una captura del modelo de negocio de una empresa en un momento determinado, es el Canvas.

En esta instancia, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, establecen en su libro "Business Model Generation" lo siguiente:

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (2011, p15).

Además de desarrollar el modelo Canvas, los autores sugieren complementar el análisis con la metodología FODA (o DAFO), que identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en cada uno de los módulos. Según los autores Osterwalder y Pigneur:

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir

combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. (2011, p216).

Después de establecer una misión, visión y valores claros, y de aplicar herramientas de análisis de gestión como la cadena de valor, el modelo Canvas y el análisis FODA, es esencial que las organizaciones desarrollen estrategias empresariales efectivas. Las estrategias permiten a la empresa definir el camino a seguir para alcanzar sus objetivos, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, y minimizando sus debilidades y amenazas. Sin embargo, para asegurar que estas estrategias sean exitosas, es necesario no solo diseñarlas, sino también medir su implementación y resultados de manera adecuada.

En este contexto, la Inteligencia de Negocios, también conocida como Business Intelligence (BI), ha adquirido un rol estratégico en las organizaciones modernas. Según Pérez Marqués (2015), se la entiende como “un conjunto de estrategias enfocadas a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa.” (p.11).

Tal como explica la autora, la Inteligencia de Negocios permite a las organizaciones comprender mejor su entorno, optimizar operaciones internas y generar ventajas competitivas a partir del análisis de información precisa, oportuna y confiable. Este enfoque facilita la evaluación del desempeño, la detección de tendencias y patrones, y la proyección de escenarios futuros, apoyando la planificación estratégica y el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, los indicadores de gestión juegan un papel crucial, ya que proporcionan información cuantificable y relevante sobre el desempeño de la organización en diferentes áreas. Estos indicadores permiten monitorear el avance hacia los objetivos estratégicos, identificar desviaciones y ajustar las acciones en función de los resultados obtenidos. Para gestionar estos indicadores de manera integral, muchas organizaciones recurren a la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC).

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (Kaplan, R. S., y Norton, D. P., 2002, p21).

Este monitoreo de resultados permite a la organización no solo centrarse en indicadores financieros tradicionales, sino también en otros factores críticos para el éxito a largo plazo. Al integrar los diferentes aspectos del negocio, el BSC facilita la alineación de las actividades con la estrategia, fomenta la mejora continua y promueve una visión equilibrada del desempeño organizacional.

Caracterización de la Empresa Elegida

Para la caracterización inicial de la empresa, se llevaron a cabo entrevistas con los responsables de la fusión y desarrollo del emprendimiento gastronómico. Se realizó una entrevista presencial con Noelia Bustos, en la cual un miembro del equipo participó físicamente y otros dos mediante videollamada. Asimismo, se efectuó una entrevista personal con Guillermo Bailetti, realizada en persona por otro integrante del grupo. Ambos son los actuales propietarios y líderes de "Catering Solutions".

Historia y Fundación

Según N. Bustos (Comunicación Personal, 22 de agosto de 2024), su emprendimiento, "Ti Voglio", se originó en el año 2013 cuando ella, tras su experiencia como chef en un restaurante de renombre de la ciudad de Rafaela, decidió emprender un negocio de venta de viandas. Inicialmente, se enfocó en su barrio, obteniendo una oportunidad significativa cuando Williner (Ilolay) le propuso suministrar viandas saludables para sus empleados. Esta colaboración con Williner, se amplió luego a servicios de catering para capacitaciones, reuniones de directorio y eventos corporativos.

Posteriormente, en el año 2015 Noelia cambió su locación, lo que impactó negativamente en sus ventas de viandas al público general. La nueva localización no tenía el mismo reconocimiento, y, paralelamente a eso, la relación con Williner se fue deteriorando con la entrada de un nuevo proveedor, Guillermo, quien ofrecía propuestas más económicas desde su emprendimiento, "Tano's".

Frente a la pérdida de su principal cliente y de sus ventas al público general del barrio, Noelia decidió reinventar su negocio. Con un crédito, instaló una vidriera en el garaje de la casa de su madre, en su nueva locación, y comenzó a vender pastas y productos dulces.

Posteriormente, Noelia (fundadora de "Ti Voglio") y Guillermo (representante de "Tano's") lograron establecer una relación personal y profesional y actualmente han

integrado sus operaciones comerciales bajo una nueva estructura denominada “Catering Solutions”, consolidando así una propuesta de valor unificada en el mercado.

Actualmente, “Catering Solutions” opera bajo una estructura unificada con una administración centralizada, lo que facilita una gestión eficiente y cohesionada de ambas unidades de negocio, “Ti Voglio” y “Catering Solutions” (ex Tano’s). Esta consolidación ha optimizado los procesos internos y mejorado la capacidad de respuesta al mercado.

Jurídicamente, ambas unidades de negocio funcionan bajo una empresa unipersonal a nombre de Noelia, quien actúa frente a los organismos fiscales como responsable inscripta.

Misión, Visión, Cultura y Valores

Para presentar la misión de "Catering Solutions", es importante destacar que la empresa busca no solo satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de alto estándar, sino también proporcionar una experiencia positiva y memorable. A continuación, se detalla la misión de "Catering Solutions" según lo descrito en su Manual de Calidad:

Elaborar y ofrecer servicio de viandas y catering para empresas, brindando productos de gran calidad, con la suficiente flexibilidad e innovación que permita la satisfacción de necesidades a costos competitivos, logrando que este acto se transforme para el cliente en una experiencia lo más placentera posible. (Bailetti G., 2023, p1).

Por otro lado, la Visión de “Catering Solutions”, refleja el compromiso con el crecimiento continuo y la aspiración de consolidarse como la empresa líder en el sector de viandas y catering para empresas. Este objetivo implica no solo expandir su presencia en el mercado, sino también mantener altos estándares de calidad y servicio que aseguren su posición de vanguardia en la industria. La declaración de visión, según se detalla Bailetti Guillermo (2023) en el Manual de Calidad, es la siguiente:

“Mantener un crecimiento constante y sostenido. Siendo la empresa líder en servicio de viandas y catering empresariales.” (p1).

Según los entrevistados antes mencionados, los valores de "Catering Solutions" forman la base de su cultura organizacional y guían cada aspecto de sus operaciones. A continuación, se enumeran los valores según lo establecido en su Manual de Calidad: Capacidad de resolución, confiabilidad, responsabilidad, adaptabilidad, eficiencia, amabilidad, honestidad.

Según G. Bailetti (Comunicación personal, 27 de agosto de 2024), “Catering Solutions” se originó como un emprendimiento familiar y, a pesar de la creciente incorporación de personal, se sigue marcando la importancia de la cordialidad, el respeto y la amabilidad. Estos principios se manifiestan en cada etapa del producto, desde su elaboración hasta su entrega. Se considera que el servicio es un factor diferenciador clave en el mercado, por lo que se trabaja continuamente para preservar esta cultura organizacional, priorizando la responsabilidad y la puntualidad en la entrega.

La participación de todos los colaboradores es incentivada, promoviendo la comunicación de inquietudes, sugerencias y necesidades que puedan contribuir al desarrollo continuo de la empresa. Esta participación favorece una interacción fluida entre las necesidades de los clientes y las internas.

En términos de responsabilidad social, la empresa se compromete con prácticas sostenibles, incluyendo la recolección y reciclaje de aceite vegetal usado, la separación de residuos y cartones para reciclaje, y la donación de insumos no reutilizables a comedores infantiles. Estas acciones constituyen los actuales aportes de la empresa a la responsabilidad social corporativa.

Sobre los puntos de venta, Según G. Bailetti (Comunicación personal, 27 de agosto de 2024), “Catering Solutions” ha experimentado una expansión significativa, evolucionando de un pequeño garaje, a una venta al público con dos tiendas físicas bajo el nombre “Ti Voglio”. La primera tienda, ubicada en el sitio original (3 de febrero

123, Rafaela), ha sido transformada en una instalación completa con cocina moderna, depósito bien equipado y área de venta al público, especializada en comidas elaboradas con un enfoque en opciones saludables. La segunda tienda (Vieytes 169, Rafaela) se dedica a productos envasados, ofreciendo una amplia gama de productos de dietética y alimentos saludables.

Por otro lado, "Catering Solutions" continúa consolidándose en el sector de catering empresarial y eventos corporativos, adaptando sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes corporativos y ampliando su cartera de clientes. La elaboración de sus productos se encuentra ubicado en Eloy Gaitan y J. Gálvez, de la ciudad de Rafaela.

En lo que respecta a certificaciones, según G. Bailetti (Comunicación personal, 24 de septiembre de 2024), "Si bien la organización no posee una certificación formal, se siguen los lineamientos del Código Alimentario Argentino y Normas ISO 9001-2015 que indican los procedimientos principales para un sistema de gestión de calidad. También para las operaciones se requiere la habilitación Municipal y constancia de Inspección. Y, por último, los establecimientos son pasibles de auditorías de la Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria (ASSAL) que no son rutinarias, sino que son aleatorias."

Estructura Organizativa y Estrategias de Gestión

En esta sección, se describe la organización de la empresa, centrada en la unidad de negocios de catering y viandas empresariales.

Como se muestra en la "Figura 1", el organigrama de "Catering Solutions" está estructurado con un Directorio en la parte superior, responsable de la organización y planificación general, la asignación y coordinación de recursos, la gestión del personal, el liderazgo y la comunicación.

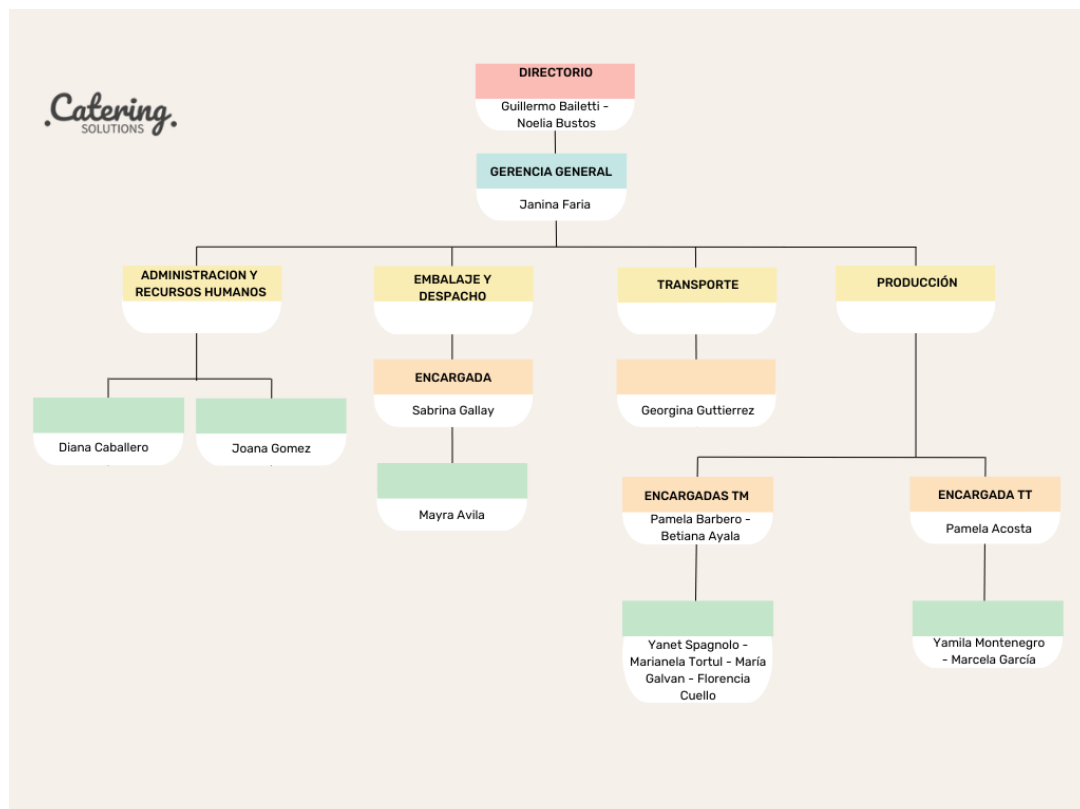
Debajo del Directorio, se encuentra la Gerencia General, que supervisa y coordina las actividades de las diferentes áreas. Entre ellas, se destaca el área de

Administración y Recursos Humanos, encargada de llevar a cabo los procesos administrativos de la empresa, cumpliendo con normas y procedimientos establecidos, elaborando la documentación necesaria, y realizando análisis para asegurar la correcta ejecución de los procesos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Otra área es la de Embalaje y Despacho, cuya función es llevar a cabo los procesos de embalaje y envío de los productos, esta área está en la búsqueda constante de mejora de los tiempos y la calidad de las entregas. El área de Transporte, por su parte, se encarga de proporcionar un servicio de distribución de viandas que sea rápido, seguro y eficiente. Finalmente, el área de Producción es responsable de transformar los recursos o materias primas en el producto final que será entregado a los clientes.

Figura 1

Organigrama de “Catering Solutions”



Fuente. Elaboración propia basada en comunicaciones personales con N. Bustos y G. Bailetti (2024).

Competencia y Ventaja Competitiva

Según N. Bustos (Comunicación personal, 22 de agosto de 2024) el mercado de alimentos saludables ha visto un aumento en su demanda, especialmente entre jóvenes adultos conscientes de su salud. Esta situación ha intensificado la competencia, donde unidades de negocio como “Ti Voglio” deben destacar no solo en calidad, sino también en precios, compitiendo con rivales más pequeños que operan con costos reducidos o en la informalidad.

En el ámbito del catering empresarial, “Catering Solutions” ha logrado posicionarse como un actor predominante, con escasa competencia significativa hasta el momento. Sin embargo, la llegada de nuevas empresas emergentes resalta la necesidad de mantener ventajas competitivas, como la capacidad de ofrecer una amplia variedad de viandas personalizadas que satisfagan diversas preferencias.

La ventaja competitiva de ambas unidades se basa en la calidad y frescura de sus productos, respaldadas por estrictos controles de calidad y la centralización de compras, que les permite negociar mejores precios y mantener altos estándares. Además, el uso de tecnología, como un sistema de pedidos en línea, optimiza la gestión de la demanda y anticipa las necesidades de los clientes.

Es importante destacar, además, que la ventaja competitiva de “Catering Solutions” radica en su estructura y capacidad para elaborar grandes volúmenes de viandas diariamente, con horarios de entrega personalizados. La puntualidad y la calidad del servicio son elementos clave que refuerzan su posición en el mercado.

Indicadores de Gestión

Según G. Bailetti (Comunicación personal, 24 de septiembre de 2024), los análisis de gestión en “Catering Solutions” se realizan en momentos puntuales, respondiendo a situaciones específicas que requieren atención inmediata. En este contexto, la empresa reacciona ante eventos de manera correctiva post análisis, pero

carece de un seguimiento formal y sistemático de la gestión del negocio de manera continua. Esto significa que, en lugar de contar con un marco regular para la evaluación del desempeño, las mediciones se llevan a cabo de forma ocasional y muchas veces de manera reactiva.

Se ha reconocido que la contribución marginal es uno de los asuntos que requiere mayor atención. Actualmente, este análisis se realiza trimestralmente, y se tiene la intención de realizarlo mensualmente para obtener datos más precisos y actualizados, especialmente en un entorno donde los insumos, aunque más estables, siguen experimentando fluctuaciones. La estandarización de los productos facilita el control de insumos y la mano de obra necesaria por hora-persona para cada producto, lo que permite a la empresa mantener una visión clara de los costos.

Diagnóstico

En primera instancia, el grupo analizó la misión actual de "Catering Solutions", que se enfoca en la elaboración de viandas y catering para empresas, resaltando la calidad y satisfacción del cliente. Aunque esta misión destaca importantes valores, consideramos que no refleja completamente las tendencias del mercado y las expectativas de los consumidores actuales.

Proponemos una nueva misión que enfatiza soluciones gastronómicas de calidad, adaptadas a las necesidades del cliente, con una orientación en alternativas saludables y sostenibles. Esta actualización no solo alinearía la misión con los valores éticos y medioambientales de los consumidores, sino que también fortalecería la imagen corporativa.

Al adoptar esta nueva misión, "Catering Solutions" podrá posicionarse como un líder en el sector, ofreciendo experiencias que son tanto placenteras como responsables, lo que contribuirá a su crecimiento y competitividad a largo plazo.

De acuerdo con la valoración expuesta, una propuesta de misión sería: "Ofrecemos soluciones gastronómicas de calidad, adaptadas a las necesidades de nuestros clientes, haciendo foco en alternativas saludables, sostenibles y sabrosas. Nos comprometemos a la excelencia, respetando a nuestros colaboradores, clientes y el entorno en cada paso."

También el grupo analizó la visión y, aunque esta visión establece un objetivo claro, consideramos que puede expandirse para reflejar de manera más integral las aspiraciones y valores de la empresa.

Proponemos una nueva visión que busca posicionar a "Catering Solutions" como una empresa líder en el mercado gastronómico local y regional, destacándose por la excelencia en sus productos y servicios, así como por su compromiso con la satisfacción del cliente, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

La nueva visión propuesta, sería: "Ser la empresa líder en el mercado gastronómico local y regional, reconocida por la excelencia de nuestros productos y

servicios, y por nuestro compromiso con la satisfacción del cliente. Aspiramos a ser un referente en responsabilidad social y sostenibilidad, contribuyendo activamente al bienestar de nuestra comunidad y al cuidado del medio ambiente.”

Por último, luego de analizar la información recibida sobre la empresa, también decidimos sugerir nuevos valores como:

Calidad: “Catering Solutions” se dedica a ofrecer productos y servicios gastronómicos que cumplen con los más altos estándares de calidad para generar experiencias únicas para los clientes.

Respeto: “Catering Solutions” fomenta un ambiente de respeto hacia y entre los colaboradores, clientes y el entorno, reconociendo la importancia de cada persona en el camino hacia la excelencia.

Sostenibilidad: “Catering Solutions” trabaja de manera consciente para minimizar el impacto ambiental, utilizando prácticas sostenibles y responsables en todos los procesos.

Compromiso: “Catering Solutions” valora el compromiso con sus clientes, colaboradores y la comunidad, manteniendo siempre la integridad y la excelencia en cada acción.

De esta forma, el grupo busca alinear la identidad de la empresa con las tendencias actuales del mercado y las expectativas de los consumidores. La nueva misión enfatiza soluciones gastronómicas de calidad orientadas hacia alternativas saludables y sostenibles, mientras que la visión expandida posiciona a la empresa como líder en el mercado local y regional, comprometida con la excelencia y la responsabilidad social. Además, los nuevos valores reforzarán el compromiso con la calidad, el respeto, la sostenibilidad y la integridad, fortaleciendo la imagen corporativa y contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

Con el fin de identificar las actividades clave que contribuyen a la ventaja competitiva de “Catering Solutions”, el grupo representa su cadena de valor, lo cual se puede observar en la “Figura 2”.

Las actividades primarias de "Catering Solutions" abarcan varios procesos fundamentales para la operación de la empresa. En primer lugar, la logística interna implica la recepción de ingredientes, la gestión y mantenimiento del inventario, lo cual tiene como objetivo minimizar el desperdicio y optimizar la disponibilidad de los productos. La producción se centra en la elaboración de viandas y productos envasados de la unidad "Ti Voglio", así como en la prestación del servicio de catering proporcionado por "Catering Solutions".

Por su parte, la distribución y entrega se refieren a la logística implementada para el reparto de viandas a los clientes corporativos de "Catering Solutions" y el traslado de productos entre las tiendas de "Ti Voglio". En cuanto al marketing y ventas, "Ti Voglio" cuenta con dos tiendas físicas, mientras que tanto "Ti Voglio" como "Catering Solutions" disponen de páginas web para centralizar pedidos. Además, ambas unidades utilizan redes sociales para enfocar su estrategia de marketing en la atención personalizada y en satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

En cuanto a las actividades de apoyo de "Catering Solutions", estas complementan y potencian las operaciones primarias de la empresa. La infraestructura de la organización se gestiona bajo una administración centralizada, lo cual facilita una gestión eficiente de los recursos y agiliza la toma de decisiones estratégicas. El directorio de la empresa está a cargo de los fundadores, Noelia y Guillermo, quienes han consolidado la estructura empresarial y lideran la dirección de la compañía.

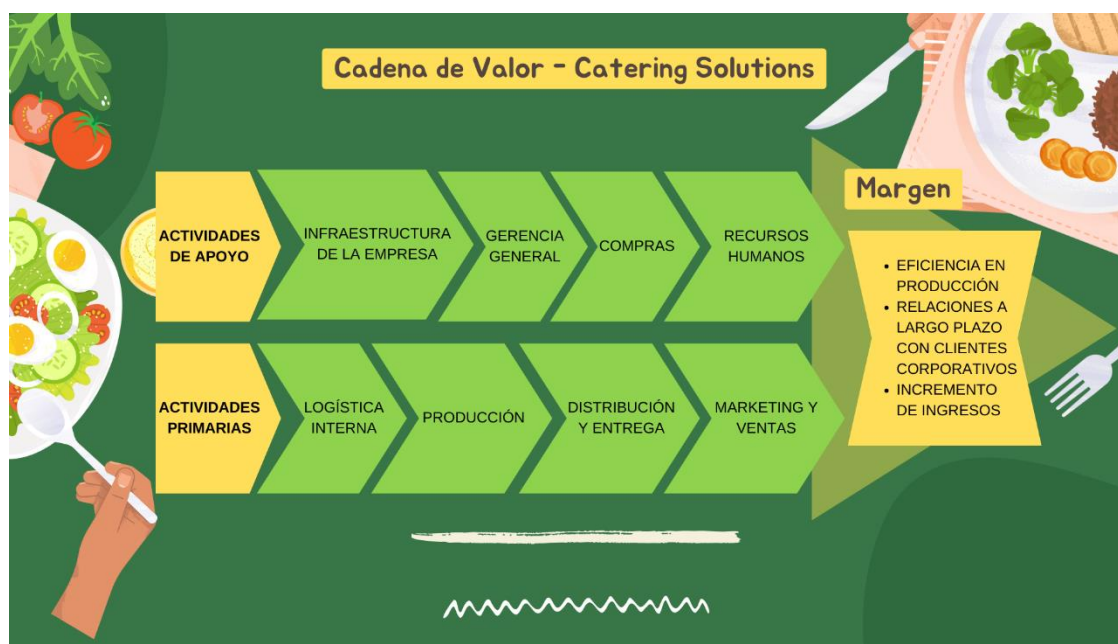
En el ámbito de compras, la centralización permite asegurar el control de calidad de los insumos, así como negociar mejores condiciones y precios con los proveedores, optimizando los costos. En cuanto a los Recursos Humanos, se promueve un ambiente participativo donde los empleados tienen la oportunidad de aportar ideas y sugerencias, lo que fomenta la innovación y el compromiso dentro de la organización.

Por último y no menos importante, el margen de "Catering Solutions" se obtiene al ofrecer productos de alta calidad, mientras se mantienen los costos

competitivos bajo control. Esto es posible gracias a la eficiencia en los procesos de producción, el establecimiento de relaciones a largo plazo con clientes corporativos, y la optimización de la logística. Estos factores combinados contribuyen a generar un margen positivo que permite a la empresa ser competitiva, mantener su rentabilidad y destinar recursos a la mejora continua de sus operaciones y a la expansión de su negocio.

Figura 2

Cadena de Valor “Catering Solutions”



Fuente. Elaboración propia según análisis del equipo.

Continuando con este análisis integral de “Catering Solutions”, nos centramos ahora en su modelo de negocio a través del lienzo del modelo Canvas, representado en la “Figura 3”. La propuesta de valor de la empresa se enfoca en ofrecer y comercializar comidas saludables y de alta calidad, así como productos dietéticos y frescos. Esto abarca tanto la venta directa al público general como la prestación de servicios gastronómicos personalizados para empresas, brindando soluciones adecuadas a las necesidades de colaboradores y clientes.

En cuanto a sus socios clave, “Catering Solutions” colabora con proveedores de materias primas, empresas de distribución y socios de marketing. La empresa también destaca la importancia de los proveedores de alimentos e insumos, así como de organizaciones y empresas con las que establece alianzas estratégicas, lo que optimiza sus operaciones.

La atención de “Catering Solutions” se dirige principalmente a dos segmentos de mercado. Por un lado, “Ti Voglio” se enfoca en jóvenes y adultos sin hijos o familias pequeñas que valoran opciones de comida saludable y de alta calidad. Por otro lado, “Catering Solutions” se orienta a empresas u organizaciones, eventos corporativos y clientes que requieren servicios de viandas para sus colaboradores.

En “Ti Voglio”, la producción se realiza desde una de sus tiendas que luego abastece a la otra con productos terminados, que son vendidos a través de tiendas físicas, ventas en línea y promociones locales. Luego, “Catering Solutions”, produce en su cocina y ofrece sus productos mediante ventas directas a los colaboradores de empresas y organizaciones que canalizan sus solicitudes a través de una plataforma de pedidos en línea.

La relación con los clientes es fundamental para “Catering Solutions”, que establece vínculos a través de atención personalizada y programas de fidelización. La empresa se esfuerza por mantener contratos a largo plazo con las organizaciones, adaptando sus servicios a las necesidades específicas de cada cliente.

Las actividades clave de “Catering Solutions” abarcan la elaboración de comidas, la gestión del inventario, la atención al cliente y la preparación de catering para eventos. En este sentido, la empresa se enfoca en gestionar de manera eficiente los pedidos, garantizando la satisfacción del cliente.

Los recursos principales de “Catering Solutions” incluyen sus instalaciones físicas, recursos humanos, sistemas tecnológicos, proveedores y un sistema de inventario que asegura un flujo adecuado de insumos y productos.

En cuanto a la estructura de costos, los gastos están relacionados con los insumos necesarios para la elaboración de alimentos, los productos alimenticios, los gastos de los locales físicos, los recursos humanos y los costos logísticos y de distribución.

Finalmente, los ingresos de la empresa provienen de la venta de productos y comidas en locales físicos, ventas en línea y servicios para empresas u otras organizaciones, lo que incluye tanto la venta directa al consumidor como contratos corporativos.

Figura 3

Modelo Canvas "Catering Solutions"



Fuente. Elaboración propia a partir del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011).

Como se expone en el marco referencial, se sugiere realizar un análisis FODA (o DAFO) en cada uno de los módulos del Canvas.

Al aplicar el análisis FODA en correspondencia con el modelo Canvas de "Catering Solutions", se pueden destacar aspectos clave que influyen en el desempeño de la empresa. En relación con el segmento de mercado, la empresa cuenta con una sólida ventaja competitiva derivada de la amplia experiencia en la

gestión de negocios de venta al público y relaciones comerciales con empresas, lo que facilita la expansión de su cartera de clientes. Además, se presenta una oportunidad significativa en el crecimiento del mercado de empresas que demandan servicios de viandas para empleados, destacándose el interés en una alimentación de calidad. Sin embargo, la dependencia de una sola persona para la gestión centralizada limita la flexibilidad y expone a la empresa a riesgos operativos. Asimismo, la concentración en grandes clientes implica que la pérdida de alguno de ellos podría impactar de manera considerable en los volúmenes de producción y venta.

En lo referido a la relación con los clientes y los canales de comercialización, “Catering Solutions” se destaca por su capacidad de respuesta adaptada a las necesidades específicas de sus clientes en términos de producción, distribución y calidad. Una oportunidad relevante es el acceso a nuevas tecnologías que permiten mejorar los canales de comunicación, fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante redes sociales y herramientas de gestión comunitaria. No obstante, la falta de un mecanismo organizado para la recolección y gestión del feedback por parte de los clientes genera dependencia de la información proporcionada por el personal en contacto directo. Adicionalmente, la aparición de competidores ágiles y tecnológicos representa una amenaza, ya que podrían capturar rápidamente mayores cuotas de mercado al responder mejor a las necesidades emergentes.

Respecto a los socios clave, la empresa se beneficia de una infraestructura sólida que respalda su ventaja competitiva, gracias a las compras centralizadas, el alto volumen de consumo de las empresas clientes y la calidad constante en la entrega de productos. También se identifica una oportunidad en el crecimiento del horario corrido en pequeñas y medianas empresas, lo que aumenta la demanda de viandas. Sin embargo, la falta de un sistema de información que permita monitorear de manera eficiente los pagos de clientes y proveedores representa una debilidad operativa. Además, los incrementos acelerados en los precios de alimentos e insumos superan

frecuentemente la capacidad de los clientes para aceptarlos, lo que constituye una amenaza para la estabilidad financiera.

Las actividades clave, centradas en la elaboración de viandas y servicios de catering, evidencian un grado importante de eficiencia operativa, expresado en la estandarización de procesos y la relación costo-calidad de los productos. En este aspecto, se presenta una oportunidad relevante vinculada al uso de sistemas digitales para reservas y pedidos, lo cual podría optimizar la gestión y mejorar la experiencia del cliente. No obstante, la carencia de datos actualizados sobre los costos específicos de cada menú y sobre el rendimiento económico por producto constituye una debilidad para la toma de decisiones basadas en evidencia. La exposición a cambios abruptos en los precios de insumos y a fluctuaciones en la demanda también plantea riesgos en la estabilidad del margen operativo.

En términos de recursos clave, la empresa ha definido claramente su estrategia de resguardo de valor en insumos para la preparación de viandas, lo que fortalece su posición. Existe una oportunidad en la implementación de tecnologías y metodologías modernas para optimizar la gestión de inventarios, reduciendo pérdidas por vencimientos. Sin embargo, ocasionalmente se retiran productos próximos a vencer de las góndolas, generando pérdidas económicas. Además, la alta rotación de personal, acentuada tras la pandemia, ha afectado los procesos y estructuras, generando ineficiencias en el sector alimenticio.

La estructura de costos de la empresa se apoya en un proceso de compras unificado para todas las unidades de negocio y canales de venta representa una fortaleza significativa. A nivel de oportunidades, la adquisición de grandes volúmenes en el sector de alimentos e insumos permite obtener importantes bonificaciones. No obstante, la falta de un conocimiento detallado sobre la estructura de costos, más allá de los reportes contables mensuales, es una debilidad que limita la gestión

estratégica. Además, la desregulación de alquileres y la alta rotación de personal incrementan los costos operativos, lo que constituye una amenaza importante.

Por último, en lo relativo a las fuentes de ingreso, la empresa mantiene una fuerte fidelización de clientes gracias a su excelencia en la atención y la construcción de relaciones de confianza con empresas, asegurando estabilidad en los ingresos. Existe una oportunidad para expandir la cartera hacia medianas y grandes empresas en regiones cercanas. Sin embargo, la ausencia de un tablero de control integrado dificulta la toma de decisiones estratégicas, derivando en posibles deficiencias internas. Finalmente, la situación macroeconómica y la pérdida de poder adquisitivo podrían reducir la demanda general de viandas, afectando los ingresos futuros.

Identificación del Problema

En los últimos años, "Catering Solutions" ha mostrado un crecimiento continuo. Este avance ha incluido la expansión de la cocina de "Catering Solutions", la unificación de las compras de insumos y materias primas con "Ti Voglio", y una revisión integral de las recetas, además del inicio de la creación de un manual de identidad. Este desarrollo refleja el camino lógico de una PyME que comienza a entender la importancia de la gestión y estandarización de procesos. Sin embargo, gran parte de los recursos de la empresa están dedicados a las operaciones diarias, lo que limita el tiempo disponible para centrarse en la estrategia y la mejora continua de los procesos.

Una de las principales dificultades radica en la falta de un sistema formal de indicadores que permita evaluar de manera precisa y regular el desempeño tanto financiero como operativo. Actualmente, las decisiones no se basan en datos actualizados o métricas exactas, lo que genera una respuesta reactiva a los problemas en lugar de una gestión proactiva. Los controles se implementan solo cuando los directivos sospechan de posibles desvíos en los costos, recetas o precios, lo que impide una evaluación continua y una mejora integral de los procesos internos. Además, según los análisis realizados, se evidencia que la gestión por indicadores representa una gran oportunidad de desarrollo para la empresa, lo que permitiría optimizar la toma de decisiones y mejorar su eficiencia operativa.

Para que "Catering Solutions" pueda alinear mejor su toma de decisiones con métricas confiables y mejorar su competitividad a largo plazo, es muy importante establecer un cuadro de mando integral que incluya indicadores clave. Este sistema proporcionará las bases necesarias para evaluar el desempeño de la empresa en tiempo real y permitirá la implementación de mejoras continuas. La intervención busca no solo corregir la falta de alineación entre decisiones y métricas, sino también asegurar que el crecimiento y la eficiencia operativa se mantengan a largo plazo mediante una gestión basada en datos.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo general del presente proyecto de intervención es fortalecer el proceso de toma de decisiones en la organización “Catering Solutions” mediante la mejora en la gestión de la información, con base en datos específicos del desempeño de la empresa.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del presente proyecto de intervención son: definir los objetivos estratégicos y operativos de la organización, en conjunto con el equipo clave de gestión; diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado a las necesidades de “Catering Solutions”, que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas; capacitar a los empleados involucrados en el uso y mantenimiento del Cuadro de Mando Integral, asegurando su apropiación y correcto aprovechamiento para la toma de decisiones; y proponer un esquema de revisión periódica para la toma de decisiones basada en el análisis de los indicadores provistos por el Cuadro de Mando Integral.

Estrategias y Plan de Actividades

En primer lugar, se plantea como objetivo específico definir los objetivos estratégicos y operativos de la organización, en conjunto con el equipo clave de gestión. A partir de esta definición, se establecerían las bases para el relevamiento de la información necesaria que sustente el diseño posterior de los indicadores de desempeño. Como meta asociada a este objetivo, se propone consensuar los objetivos estratégicos y operativos. Para ello, se desarrollarían reuniones de trabajo colaborativo, en las cuales se promovería la participación activa de los líderes de áreas clave, quienes deberían identificar las prioridades organizacionales y operativas vigentes.

En segundo lugar, se establece como objetivo específico diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado a las necesidades de “Catering Solutions”, que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas. La primera meta para este objetivo consiste en contar con la información necesaria para la construcción del CMI en un plazo de 45 días. Para alcanzarla, se llevarían a cabo actividades tales como la definición de al menos cinco indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) en las áreas de eficiencia operativa y financiera; la identificación y recopilación de información disponible de los últimos doce meses; la recopilación de información tácita del personal clave y la transformación de dicha información en un formato digital accesible y centralizado.

La segunda meta dentro de este objetivo específico contempla el desarrollo técnico del Cuadro de Mando Integral en un plazo de 15 días posteriores a la obtención de la información. Para ello, se realizaría la carga de datos en una herramienta de Business Intelligence (BI), el establecimiento de relaciones entre indicadores, el diseño de una interfaz visual amigable y la ejecución de pruebas piloto que permitan ajustar el sistema. Asimismo, se llevaría adelante la capacitación inicial del personal para garantizar el uso adecuado de la herramienta.

En tercer lugar, se plantea como objetivo específico capacitar a los empleados involucrados en el uso y mantenimiento del Cuadro de Mando Integral, asegurando su apropiación y correcto aprovechamiento para la toma de decisiones. Para ello, se establece como meta la identificación de las necesidades formativas en un plazo de tres días, seguida de la ejecución de los programas de capacitación en un máximo de quince días. Las actividades incluirían la identificación del personal a formar, la definición de objetivos individuales asociados a KPIs y la implementación de encuentros de capacitación presenciales.

Finalmente, se plantea como objetivo específico proponer un esquema de revisión periódica para la toma de decisiones basada en el análisis de los indicadores provistos por el Cuadro de Mando Integral. Como meta principal, se diseñará un protocolo de monitoreo y revisión mensual de resultados, que contemple responsables, frecuencia de análisis, herramientas utilizadas e informes generados. Se asignarían responsables para cada KPI, se implementarían registros de observaciones y propuestas de mejora, y se elaboraría la documentación técnica correspondiente a los indicadores.

A fin de complementar la descripción precedente y favorecer una visualización integral de los objetivos, metas, actividades e indicadores propuestos en el presente proyecto de intervención, se ha elaborado un cuadro resumen que se adjunta en el Anexo I. En dicho cuadro se presentan de manera estructurada y sistematizada los elementos planificados, facilitando su seguimiento y evaluación.

Recursos y Presupuestos

Viabilidad Técnica

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en “Catering Solutions” requiere recursos técnicos, humanos e infraestructurales que resultan accesibles para la organización en su estado actual. En términos de tecnología, se propone utilizar herramientas de Business Intelligence (BI) disponibles en modalidad gratuita, tales como Power BI Desktop o Google Data Studio. Estas herramientas permiten desarrollar tableros interactivos y personalizados sin incurrir en costos de licenciamiento adicionales, lo cual representa una ventaja para pequeñas y medianas empresas.

Respecto a los recursos humanos, la ejecución de las actividades propuestas será liderada por el equipo directivo de “Catering Solutions”, con la asistencia de personal administrativo y operativo previamente identificado durante las etapas de diagnóstico. Se contempla la necesidad de capacitación para el uso del CMI, actividad que ya ha sido incluida en el plan de actividades con una duración estimada de 15 días. La empresa cuenta con experiencia previa en la adopción de sistemas digitales (por ejemplo, su plataforma de pedidos), lo cual facilita la apropiación de nuevas herramientas tecnológicas.

En cuanto a infraestructura, la empresa dispone de espacios físicos adecuados para realizar las reuniones de planificación, sesiones de capacitación y tareas administrativas necesarias. Asimismo, cuenta con equipamiento informático básico (computadoras, conectividad, impresoras) que permite el desarrollo del sistema propuesto sin inversiones iniciales significativas.

Viabilidad Operativa

La implementación del CMI se desarrollará en etapas claramente delimitadas que abarcan: la definición de objetivos estratégicos, la recopilación y sistematización

de la información, el diseño técnico del tablero, la capacitación del personal y la puesta en marcha con seguimiento periódico. Cada etapa será ejecutada por personal interno de la organización bajo la coordinación del equipo de gestión.

El proyecto tiene una duración estimada de tres meses, distribuidos de la siguiente manera: 7 días para la definición de objetivos y relevamiento inicial; 49 días para la recolección de datos, diseño e implementación técnica del CMI; 21 días para capacitación y ajustes operativos; y 7 días para la implementación definitiva. La dependencia entre tareas implica que el diseño técnico del tablero requiere previamente contar con los objetivos definidos y los datos sistematizados, configurando un camino crítico que condiciona los tiempos globales de ejecución.

Para facilitar el monitoreo y control del proceso, se ha elaborado un diagrama de Gantt que permite visualizar la secuencia de actividades y su duración estimada en cada fase. Este cronograma puede consultarse en el Anexo II, donde se presenta de manera estructurada y gráfica el plan de implementación propuesto.

Se espera que el personal administrativo y los líderes de áreas clave participen activamente en todas las instancias, favoreciendo así la apropiación de la herramienta y su integración a la cultura de gestión de la organización.

Asimismo, se ha definido un grupo de indicadores que permitirá monitorear el grado de cumplimiento de cada una de las actividades planificadas. En relación con la definición de objetivos estratégicos y operativos, se medirá la cantidad de objetivos definidos respecto del total planificado, como forma de evaluar la efectividad de la implementación. Para la recolección y sistematización de información orientada al diseño del Cuadro de Mando Integral, se emplearán indicadores como el porcentaje de KPIs definidos respecto de los previstos y el porcentaje de información recopilada respecto de la requerida. La implementación técnica del tablero se evaluará mediante el cumplimiento del plazo previsto y la proporción de KPIs implementados respecto del

total planificado. Por su parte, el proceso de capacitación será monitoreado a través del número de capacitaciones realizadas respecto a las planificadas y el nivel de satisfacción de los participantes. Finalmente, el funcionamiento del esquema de revisión periódica se medirá mediante la proporción de indicadores revisados mensualmente, la cantidad de fichas técnicas completadas y la cantidad de mejoras sugeridas e implementadas. Para facilitar su aplicación y seguimiento, cada uno de estos indicadores ha sido documentado en fichas técnicas que detallan su definición, fórmula de cálculo, frecuencia de medición y responsables asignados, las cuales se incluyen en el Anexo III del presente trabajo.

Viabilidad Económica y Financiera

Desde una perspectiva económica y financiera, el proyecto presenta una estructura de costos acotada y racional, compatible con las capacidades actuales de la organización. La inversión total estimada será financiada con recursos propios de la empresa. Esta inversión incluye la asignación de horas hombre para actividades clave como el relevamiento y sistematización de información, el diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral, así como las tareas de capacitación y validación.

La estructura de costos se compone mayoritariamente de tiempo de trabajo del personal interno, evitando contrataciones externas y optimizando los recursos existentes. Además, el uso de herramientas gratuitas de BI como Power BI Desktop elimina la necesidad de inversiones en licencias. Los gastos adicionales, como material impreso o recursos de capacitación, son mínimos y están contemplados dentro del presupuesto operativo regular.

En términos de impacto financiero, la implementación del CMI no solo se justifica por su bajo costo relativo, sino también por los beneficios de eficiencia que generará. Se espera una reducción de tiempos destinados a tareas correctivas, una mejora en la planificación de recursos, y la posibilidad de proyectar decisiones basadas en evidencia, lo cual repercute en ahorros operativos y estratégicos.

Además, se contempla la posibilidad de escalar el sistema en fases posteriores, incorporando soluciones pagas o ampliando la infraestructura tecnológica. En ese escenario, una opción de financiamiento aplicable es la Línea para la Digitalización PyME, impulsada por la Secretaría de coordinación de producción del Ministerio de Economía de la Nación. Según el Ministerio de Economía de la Nación Argentina (s.f.) esta línea está destinada a pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos que deseen mejorar su competitividad mediante la incorporación de bienes de capital y licencias de software para adoptar soluciones 4.0.

El financiamiento permitiría cubrir inversiones en software de gestión y análisis (como soluciones BI), hardware, servicios de conectividad, automatización de procesos, equipamiento informático y asistencia técnica. El monto máximo financiable es de hasta \$30 millones, con una tasa de interés bonificada por el FONDEP (Fondo Nacional de Desarrollo Productivo) en un 10%, y cuenta con plazos de hasta 60 meses.

Por lo tanto, la viabilidad económica del proyecto no solo es positiva en su etapa inicial, sino que también ofrece un horizonte sostenible y escalable, en línea con el crecimiento proyectado de "Catering Solutions".

A continuación, se presentan dos tablas que permiten visualizar de forma estructurada los recursos requeridos para cada actividad planificada, en coherencia con los objetivos, metas e indicadores definidos en el diseño del proyecto. Cabe aclarar que los montos asignados en la "Tabla 2" son estimaciones realizadas por el equipo de trabajo, tomando como referencia valores de mercado y cálculos razonables sobre las tareas involucradas. Esta decisión se tomó considerando que se trata de información sensible para la empresa, por lo que no se indagó directamente en los salarios o costos reales del personal involucrado. La "Tabla 1" muestra la relación entre actividades y recursos (humanos, materiales y técnicos), mientras que la "Tabla

2" detalla el presupuesto estimado para cada actividad, permitiendo estimar la viabilidad financiera del proyecto.

Tabla 1

Recursos necesarios por Actividad.

Actividad	Recursos	Recursos	Recursos
	Humanos	Materiales	Técnicos
Reuniones para definir objetivos estratégicos y operativos.	Directores y líderes de áreas.	Computadoras y/o dispositivos móviles.	Google Meet.
Relevamiento y sistematización de información para el CMI.	Administrativos y asistentes.	Formularios, registros	Planillas de cálculo
Digitalización y centralización de datos.	Administrativos.	Computadoras	Google Drive
Diseño del Cuadro de Mando Integral (estructura técnica).	Responsable del Proyecto.	Computadoras	Power BI Desktop
Carga y configuración de indicadores y pruebas piloto.	Administrativo técnico.	Computadoras	Power BI Desktop
Validación del sistema con líderes.	Líderes de área	Hojas de feedback	Formularios Google
Capacitación inicial y práctica del CMI	Formador interno	Material (digital y/o impreso)	PowerPoint
Implementación piloto del sistema de indicadores	Equipo de gestión	Computadoras	Power BI, simulaciones
Diseño e implementación del protocolo de monitoreo mensual	Gerencia y responsables	Fichas técnicas	Power BI, paneles compartidos

Tabla 2.*Presupuesto Estimado por Actividad*

Actividad	Rubro	Descripción	Costo estimado (ARS)
Relevamiento y sistematización	Horas hombre	40 h de personal administrativo (\$5.000/h)	\$200.000
Diseño del CMI	Horas técnicas	30 h del Responsable (\$6.000/h)	\$180.000
Capacitación	Horas y materiales	3 jornadas, materiales de formación	\$60.000
Desarrollo de tableros BI	Horas técnicas	50 h de desarrollo técnico	\$1.000.000
Validación con usuarios	Reuniones	5 reuniones x 2 h con líderes	\$50.000
Materiales varios	Insumos	Impresiones, manuales, hojas	\$30.000
Infraestructura	Uso existente	Internet, notebooks propios	0
Total estimado			\$1.520.000

Nota: Los valores presentados en esta tabla corresponden a estimaciones realizadas por el equipo de trabajo en función de tarifas promedio observadas en el mercado laboral argentino para perfiles administrativos y técnicos en el contexto de pequeñas y medianas empresas del interior del país. Para su cálculo, se utilizaron como referencia datos publicados por el Observatorio PyME (2024), reportes de

Glassdoor Argentina (2024) y publicaciones de plataformas de empleo como Bumeran y ZonaJobs (2024). Esta aproximación se adoptó con fines analíticos y académicos, preservando la confidencialidad de la información interna de la organización.

Beneficios Esperados

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en “Catering Solutions” representa un paso estratégico hacia la consolidación de una cultura organizacional basada en datos (data-driven), en la que las decisiones se fundamentan en información confiable, relevante y oportuna, superando prácticas intuitivas o fragmentadas.

Entre los principales beneficios esperados se destaca una mejora significativa en la capacidad de análisis y monitoreo, lo cual permitirá reducir los tiempos de respuesta ante desvíos operativos, optimizar la gestión de indicadores clave y disminuir errores administrativos.

El análisis de los puntos sensibles en la gestión del negocio permite anticipar beneficios concretos en eficiencia y rentabilidad. Una vez que se cuente con claridad sobre las horas dedicadas a cada etapa del proceso, será posible identificar oportunidades de mejora y aplicar automatizaciones que optimicen las tareas más críticas. Esta optimización no solo permitiría incrementar la productividad, sino también expandir la cartera de clientes sin necesidad de ampliar la estructura operativa.

Asimismo, la posibilidad de correlacionar preferencias de los clientes con las combinaciones de productos más convenientes, según estacionalidad o variaciones de precios, permitirá mejorar la rentabilidad a través de una mayor contribución marginal (CM).

Según los datos proporcionados por la empresa, en el mes de enero se vendieron aproximadamente 7.500 menús mensuales, con un valor promedio de \$6.000 por unidad.

Partiendo de esta base, se estima que cada punto porcentual adicional de contribución marginal (CM) equivale aproximadamente al 1 % del valor unitario del menú, lo que representa \$60 por unidad. A partir de este dato, se plantean tres escenarios posibles, pesimista, medio y optimista, con el objetivo de estimar el impacto potencial en la rentabilidad y, en consecuencia, el retorno de la inversión proyectada. En el escenario pesimista, que contempla una mejora del 5 % en la CM y la productividad, y considerando una producción de 7.500 menús mensuales, el beneficio estimado sería de \$2.250.000 por mes ($\$60 \times 5 \times 7.500$). Este escenario asume una mejora mínima pero realista, incluso bajo condiciones conservadoras; aun así, el proyecto se amortizaría en su totalidad desde el primer mes, lo cual evidencia un bajo riesgo financiero. En el escenario medio, con una mejora del 10 %, el beneficio alcanzaría los \$4.500.000 mensuales ($\$60 \times 10 \times 7.500$), lo que no solo asegura un retorno sostenido, sino que también permite reinvertir en mejoras continuas o expandir los servicios sin comprometer la rentabilidad. Finalmente, el escenario optimista proyecta una mejora del 20 % que se traduciría en un beneficio mensual de \$9.000.000 mensuales ($\$60 \times 20 \times 7.500$), generando un impacto transformacional en la operación. Esto permitiría escalar significativamente la capacidad instalada, diversificar la oferta e incluso explorar nuevos segmentos de mercado, todo ello sobre una base sólida de rentabilidad y control.

Estos beneficios potenciales encuentran respaldo en la reciente publicación de Mărcuță y MoldStud Research Team (2025), disponible en el sitio de MoldStud, una organización especializada en investigación aplicada, desarrollo tecnológico y divulgación sobre tendencias digitales, productividad empresarial y herramientas analíticas. Según los autores, la adopción de herramientas de Business Intelligence (BI) y analítica predictiva ha permitido mejoras de hasta un 20 % en la eficiencia operativa de empresas que lograron automatizar sus procesos críticos.

Por lo tanto, la implementación del Cuadro de Mando Integral no solo se justifica por su bajo costo relativo, sino también por su potencial de alto impacto en la gestión estratégica, el crecimiento rentable y la sostenibilidad operativa de la empresa.

Además, el uso de herramientas de business intelligence y visualización de datos facilitará la planificación estratégica, la identificación de oportunidades de mejora y la proyección de escenarios, favoreciendo la toma de decisiones coordinada entre distintas áreas.

Este nuevo enfoque también impactará positivamente en la calidad del servicio, al permitir correlacionar la rentabilidad de cada línea de productos con variables como precios, estacionalidad y costos. Esto posibilita alinear mejor la oferta con la demanda real del mercado, contribuyendo a una mayor satisfacción del cliente y a una gestión más rentable y sostenible.

Por último, se espera que el sistema favorezca un entorno de aprendizaje organizacional continuo, donde los datos no solo respalden decisiones operativas, sino que también actúen como motor para la innovación, la mejora de procesos y la evolución del modelo de negocio.

Conclusiones

La propuesta de intervención profesional desarrollada para la empresa “Catering Solutions” surge como respuesta a una problemática concreta y significativa detectada en el proceso de diagnóstico: la ausencia de un sistema formal y sistemático de indicadores que permita evaluar de manera continua el desempeño organizacional. Esta carencia, identificada a partir del análisis del modelo Canvas, la cadena de valor y un estudio FODA detallado sobre cada módulo del Canvas, limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia, afectando su eficiencia operativa y su competitividad en el mercado local.

Desde una perspectiva teórica, se recurrió a herramientas conceptuales robustas como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. S., y Norton, D. P., 2002), los enfoques de modelado organizacional propuestos por Osterwalder y Pigneur (2011), y los aportes de Baca Urbina (2014) en materia de análisis financiero y planificación. Estos marcos permitieron diseñar una propuesta de intervención orientada a alinear los objetivos estratégicos de la organización con indicadores concretos, medibles y coherentes con una visión renovada de la empresa.

La intervención propuesta se estructura en cuatro componentes articulados: primero, la definición participativa de objetivos estratégicos y operativos; segundo, el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral adaptado a la realidad de Catering Solutions, utilizando herramientas accesibles de Business Intelligence como Power BI; tercero, la capacitación del personal clave para garantizar la apropiación de la herramienta; y cuarto, la institucionalización de un protocolo de revisión periódica de indicadores para fomentar decisiones sustentadas en datos confiables.

Se espera, como resultado de esta intervención, una mejora significativa en la eficiencia de los procesos internos, una reducción de tiempos destinados a tareas correctivas, la optimización de los recursos disponibles y una toma de decisiones más ágil, estratégica y alineada con los objetivos de largo plazo. Asimismo, se prevé un

fortalecimiento de la cultura organizacional a través del uso sistemático de información clara y accesible, promoviendo una lógica de mejora continua.

Desde una perspectiva formativa, este trabajo implicó múltiples desafíos personales y colectivos. La necesidad de compatibilizar el trabajo académico con responsabilidades laborales y familiares exigió una planificación rigurosa y una distribución equitativa de tareas. La experiencia grupal fortaleció habilidades como la cooperación, la escucha activa y la adaptabilidad, fundamentales para entornos profesionales reales. Se agradece especialmente la apertura de Noelia Bustos y Guillermo Bailetti, responsables de “Catering Solutions”, cuya disposición fue clave para avanzar con profundidad durante las instancias de diagnóstico y validación.

Como parte del enfoque aplicado de este trabajo, el grupo desarrolló un Cuadro de Mando Integral funcional en Power BI, en el marco de la asignatura “Aprendizaje Automático y Minería de Datos”, dictada por las profesoras Nadia Bitschin y Saida Caula. Este tablero, presentado como Anexo IV, fue diseñado a partir de una base de datos real provista por “Catering Solutions”, correspondiente a su catálogo de productos, incluyendo precios de costo y de venta. A partir de esta información, se elaboraron simulaciones complementarias que incluyeron datos ficticios sobre ventas, clientes, estructura de personal y encuestas de satisfacción. Estas simulaciones fueron construidas con fines exclusivamente académicos, y no representan información operativa, financiera ni comercial actual de la empresa.

Cabe aclarar que los indicadores visualizados en el tablero no fueron definidos formalmente por la organización ni forman parte del alcance directo de la propuesta de intervención detallada en este trabajo. Su inclusión responde únicamente al objetivo de ilustrar la viabilidad técnica y operativa de un Cuadro de Mando Integral desarrollado con herramientas de Business Intelligence. En este sentido, el tablero no debe interpretarse como una propuesta cerrada ni definitiva, sino como una representación didáctica de cómo podrían visualizarse los indicadores de desempeño si se

implementara la estrategia planteada. Consideramos que este ejercicio visual contribuye a potenciar la comprensión del proyecto, y funciona como un insumo orientativo que complementa y refuerza los fundamentos teóricos y metodológicos abordados a lo largo del trabajo.

Finalmente, se reconoce el acompañamiento de los docentes de las asignaturas “Introducción al Trabajo Final” y “Trabajo Final de Grado”. Su guía conceptual y metodológica resultó indispensable para transitar este proceso con sentido crítico, rigurosidad técnica y una visión estratégica del rol profesional en la gestión de la información. Este proyecto no solo constituye una intervención puntual en una organización específica, sino que también sienta las bases para futuros abordajes replicables en contextos similares, consolidando el valor de la información como activo estratégico para la toma de decisiones.

Referencias

Baca Urbina, G. (2014). *Administración integral: Hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria.

Bailetti, G. (2023). *Manual de calidad: Catering Solutions*.

Bumeran Argentina. (2024). *Ofertas de empleo y tarifas freelance*.

<https://www.bumeran.com.ar>

Glassdoor. (2024). *Salarios promedio en Argentina por puesto*.

<https://www.glassdoor.com.ar>

INDEC. (2024). *Encuesta Permanente de Hogares (EPH)*. <https://www.indec.gob.ar>

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (A. Santapau, Trad.). Gestión 2000. (Obra original publicada en 1996).

Mărcuță, C., y MoldStud Research Team. (2025, junio 24). *The history of Business Intelligence – Key technologies and their impact*. MoldStud.

<https://moldstud.com/articles/p-the-history-of-business-intelligence-key-technologies-and-their-impact>

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (s.f.). *Línea para la digitalización PyME*. Secretaría de Coordinación de Producción.

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/solicitar-un-credito-de-la-linea-para-la-digitalizacion-pyme>

MoldStud. (s.f.). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <https://moldstud.com/about-us>

Observatorio PyME. (2024). *Informes sectoriales y estructura de costos PyME*.

<https://www.observatoriopyme.org.ar>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (L. Vázquez, Trad.). Deusto. (Obra original publicada en 2010).

Pérez Marqués, M. (2015). *Business Intelligence. Técnicas, herramientas y aplicaciones* (1.^a ed.). Alfaomega Grupo Editor.

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9786076224342_A43546536/preview-9786076224342_A43546536.pdf

Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, E., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos* (G. A. Sánchez Soto, Ed. y Adapt., 19.^a ed., Segunda edición internacional). McGraw-Hill Education.

ZonaJobs Argentina. (2024). *Buscador de empleos y sueldos promedio*.

<https://www.zonajobs.com.ar>

Anexo I: Planificación de Objetivos, Metas, Actividades e Indicadores.

Objetivo General	Objetivo Específico	Meta	Actividad	Indicador
Fortalecer el proceso de toma de decisiones en la organización "Catering Solutions" mediante la mejora en la gestión de la información, con base en datos específicos del desempeño histórico y actual de la empresa.	Definir los objetivos estratégicos y operativos de la organización.	Consensuar los objetivos estratégicos y operativos en un plazo de 7 días.	Realizar reuniones de trabajo con líderes de áreas para identificar prioridades estratégicas y operativas.	Cantidad de objetivos definidos respecto del total planificado.
	Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral.	Relevar y sistematizar la información necesaria para la construcción del CMI en 28 días.	Definir al menos cinco KPIs; recopilar datos históricos y conocimiento tácito; digitalizar y centralizar la información.	Porcentaje de KPIs definidos respecto de los previstos; porcentaje de información recopilada respecto de la requerida.
		Desarrollar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 21 días.	Cargar datos en herramienta BI; establecer relaciones entre indicadores; diseñar la interfaz visual; realizar pruebas piloto y capacitaciones iniciales.	Cumplimiento del plazo previsto; proporción de KPIs implementados respecto del total planificado.
	Capacitar al personal en el uso del Cuadro de Mando Integral.	Identificar necesidades formativas en 7 días y ejecutar las capacitaciones en 14 días.	Identificar personal a formar; definir objetivos individuales; realizar encuentros de capacitación.	Número de capacitaciones realizadas respecto a las planificadas; satisfacción de los participantes.
	Proponer un esquema de revisión periódica para la toma de decisiones basada en el análisis del CMI.	Diseñar en 7 días un protocolo de monitoreo mensual e iniciar su implementación.	Asignar responsables por KPI; establecer mecanismos de revisión; documentar fichas técnicas; realizar reuniones mensuales de análisis.	Proporción de indicadores revisados mensualmente; cantidad de fichas técnicas completadas; cantidad de mejoras sugeridas e implementadas.

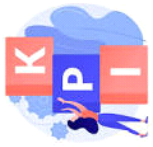
Fuente: Elaboración propia.


Anexo II: Diagrama de Gantt del Proyecto de Intervención

Etapa	Tarea	MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Planificación estratégica	Definición de objetivos estratégicos y metas												
Relevamiento y análisis de información	Identificación de fuentes de datos y recopilación de información relevante												
Diseño del CMI	Selección de indicadores clave y diseño del tablero												
Desarrollo e implementación técnica	Configuración de herramientas BI y carga de datos												
Capacitación del personal	Formación en uso e interpretación del CMI												
Prueba piloto y ajustes	Evaluación del funcionamiento y realización de mejoras												
Implementación definitiva	Puesta en marcha del CMI en toda la organización												

Fuente: Elaboración propia.


Anexo III: Fichas Técnicas de Indicadores del Proyecto de Intervención

 <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA INDICADORES</p> <p style="text-align: center;">PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"</p>		CÓDIGO:		TFG-CAT-IND-01		
		VERSION:		1		
		FECHA DE APROBACIÓN		05/31/2025		
		PÁGINA		1 de 1		
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cantidad de objetivos definidos respecto del total planificado		PROCESO:	Planificación estratégica y definición de objetivos	
OBJETIVO:		Evaluar el grado de cumplimiento en la definición de objetivos estratégicos y operativos de la organización durante la primera etapa del proyecto de intervención.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:		Cantidad de objetivos definidos + Total de objetivos planificados*100	NUMERADOR:	Cantidad de objetivos definidos por el equipo de gestión	DENOMINADOR:	Total de objetivos estratégicos y operativos planificados inicialmente
UNIDAD DE MEDICIÓN:		Porcentaje (%)	META:	100%	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Actas de reuniones, documentos de planificación estratégica, entrevistas al equipo directivo
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:		Única (al cierre de la actividad de definición de objetivos)	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Una vez, al finalizar la actividad	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de Intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".
CONTROL DE CAMBIOS						
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		REVISÓ:	APROBÓ:	
1.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.		Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRAF - CCC AGI	

	FICHA TÉCNICA INDICADORES PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"		CÓDIGO: TFG-CAT-IND-03
			VERSIÓN: 1
			FECHA DE APROBACIÓN 05/31/2025
			PÁGINA 1 de 1


NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de información recopilada respecto de la requerida		PROCESO:	Relevamiento y sistematización de información para el CMI	
OBJETIVO:	Medir el nivel de completitud en la recopilación de datos históricos y conocimiento tácito necesarios para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Cantidad de datos recopilados ÷ Cantidad total de datos requeridos x 100	NUMERADOR:	Cantidad de datos e información efectivamente recopilada (histórica y táctica)	DENOMINADOR:	Total de datos definidos como necesarios para la construcción del CMI
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje (%)	META:	95 % o más	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Registros internos, entrevistas al personal clave, archivos digitales, sistemas de gestión
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Única (durante la fase de relevamiento de datos)	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Una vez, al finalizar la etapa de recopilación de datos	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de Intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".


CONTROL DE CAMBIOS				
VERSION	FECHA	DESCRPCIÓN DEL CAMBIO	REVISÓ:	APROBÓ:
3.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.	Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRaf - CCC AGI

	FICHA TÉCNICA INDICADORES		CÓDIGO: TFG-CAT-IND-04
			VERSIÓN: 1
			FECHA DE APROBACIÓN: 05/31/2025
			PÁGINA: 1 de 1
PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"			

NOMBRE DEL INDICADOR:	Cumplimiento del plazo previsto para la implementación técnica		PROCESO:	Implementación técnica del Cuadro de Mando Integral	
OBJETIVO:	Verificar si la fase técnica de implementación del Cuadro de Mando Integral se desarrolla dentro del plazo previsto en el cronograma del proyecto.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Días efectivamente utilizados ÷ Días planificados x 100	NUMERADOR:	Total de días utilizados desde el inicio hasta la finalización de la implementación técnica	DENOMINADOR:	Total de días planificados para la implementación técnica
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje (%)	META:	100%	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Cronograma de ejecución del proyecto, registros de avance, informes de seguimiento
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Única (al cierre de la implementación técnica del tablero)	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Una vez, al finalizar la etapa técnica	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".


CONTROL DE CAMBIOS				
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REVISÓ:	APROBÓ:
4.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.	Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRaf - CCC AGI


		FICHA TÉCNICA INDICADORES PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"				CÓDIGO:	TFG-CAT-IND-05
						VERSIÓN:	1
						FECHA DE APROBACIÓN	05/31/2025
						PÁGINA	1 de 1
NOMBRE DEL INDICADOR:		Proporción de KPIs implementados respecto del total planificado		PROCESO:		Desarrollo técnico y configuración del Cuadro de Mando Integral	
OBJETIVO:		Medir el grado de implementación de los indicadores clave (KPIs) definidos en el sistema BI, en relación con los previstos en la etapa de diseño.					
FORMULA PARA EL CÁLCULO:		Cantidad de KPIs implementados ÷ Total de KPIs planificados x 100	NUMERADOR:	Cantidad de KPIs efectivamente integrados en la herramienta BI	DENOMINADOR:	Total de KPIs definidos en el diseño del CMI	
UNIDAD DE MEDICIÓN:		Porcentaje (%)	META:	100%	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Plataforma BI utilizada (Power BI u otra), documentación técnica del CMI, listado final de KPIs	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:		Única (al finalizar la carga de indicadores en el sistema BI)	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Una vez, al cierre de la etapa de implementación técnica	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de Intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".	
CONTROL DE CAMBIOS							
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		REVISÓ:		APROBÓ:	
5.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.		Equipo de Intervención		Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRaf - CCC AGI	


	FICHA TÉCNICA INDICADORES PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"		CÓDIGO: TFG-CAT-IND-06
			VERSIÓN: 1
			FECHA DE APROBACIÓN 05/31/2025
			PÁGINA 1 de 1

NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de capacitaciones realizadas respecto a las planificadas		PROCESO:	Formación y fortalecimiento de capacidades para el uso del Cuadro de Mando Integral	
OBJETIVO:	Evaluar el grado de cumplimiento del plan de formación previsto para el personal involucrado en la utilización del CMI.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$\frac{\text{Cantidad de capacitaciones realizadas} + \text{Cantidad de capacitaciones planificadas} \times 100}{\text{Cantidad de capacitaciones planificadas} \times 100}$	NUMERADOR:	Número total de sesiones de capacitación efectivamente realizadas	DENOMINADOR:	Número total de sesiones de capacitación previstas en el cronograma
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje (%)	META:	100%	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Registros de asistencia, cronograma de capacitaciones, informes de actividades del proyecto
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Única (al concluir la etapa de capacitación)	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Una vez, al finalizar el período formativo	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de Intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".

CONTROL DE CAMBIOS					
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REVISÓ:	APROBÓ:	
6.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.	Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRaf - CCC AGI	

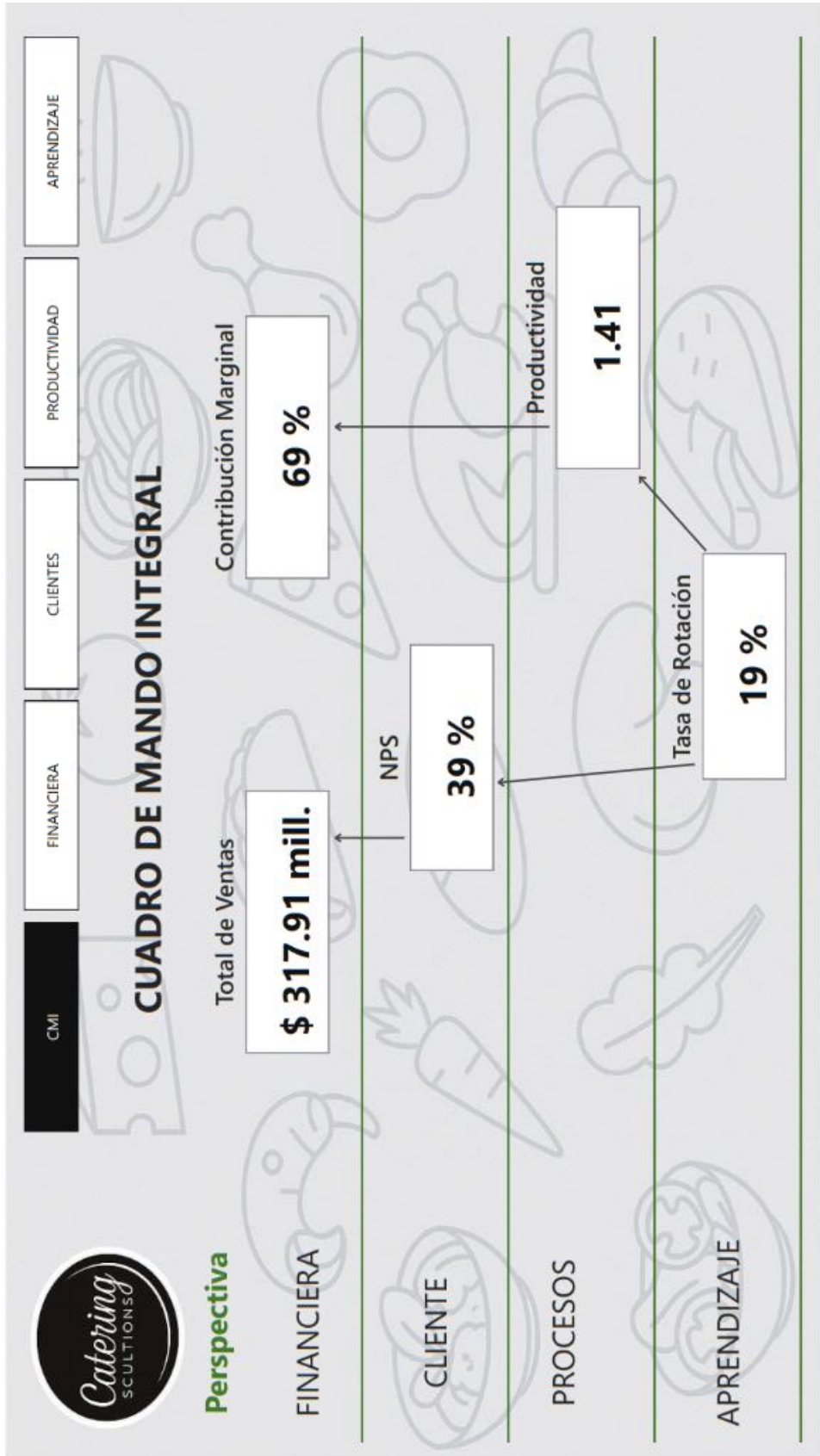
 <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA INDICADORES</p> <p style="text-align: center;">PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"</p>		CÓDIGO:		TFC-CAT-IND-07
		VERSIÓN:		1
		FECHA DE APROBACIÓN		05/31/2025
		PÁGINA		1 de 1
NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de satisfacción de los participantes		PROCESO:	Evaluación de la capacitación para el uso del Cuadro de Mando Integral
OBJETIVO:	Medir el grado de satisfacción de los participantes respecto a la calidad, claridad y utilidad de las capacitaciones recibidas.			
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	$\frac{\text{Puntaje promedio obtenido} \div \text{Puntaje máximo posible} \times 100}{\text{Puntaje promedio asignado por los participantes en las encuestas de satisfacción}}$	NUMERADOR:	DENOMINADOR:	Puntaje máximo posible establecido en la escala de evaluación
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje (%)	META:	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Encuestas de satisfacción post-capacitación, formularios de evaluación anónimos
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Luego de cada instancia de capacitación	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".
CONTROL DE CAMBIOS				
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REVISÓ:	APROBÓ:
7.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.	Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRAf - CCC AGI

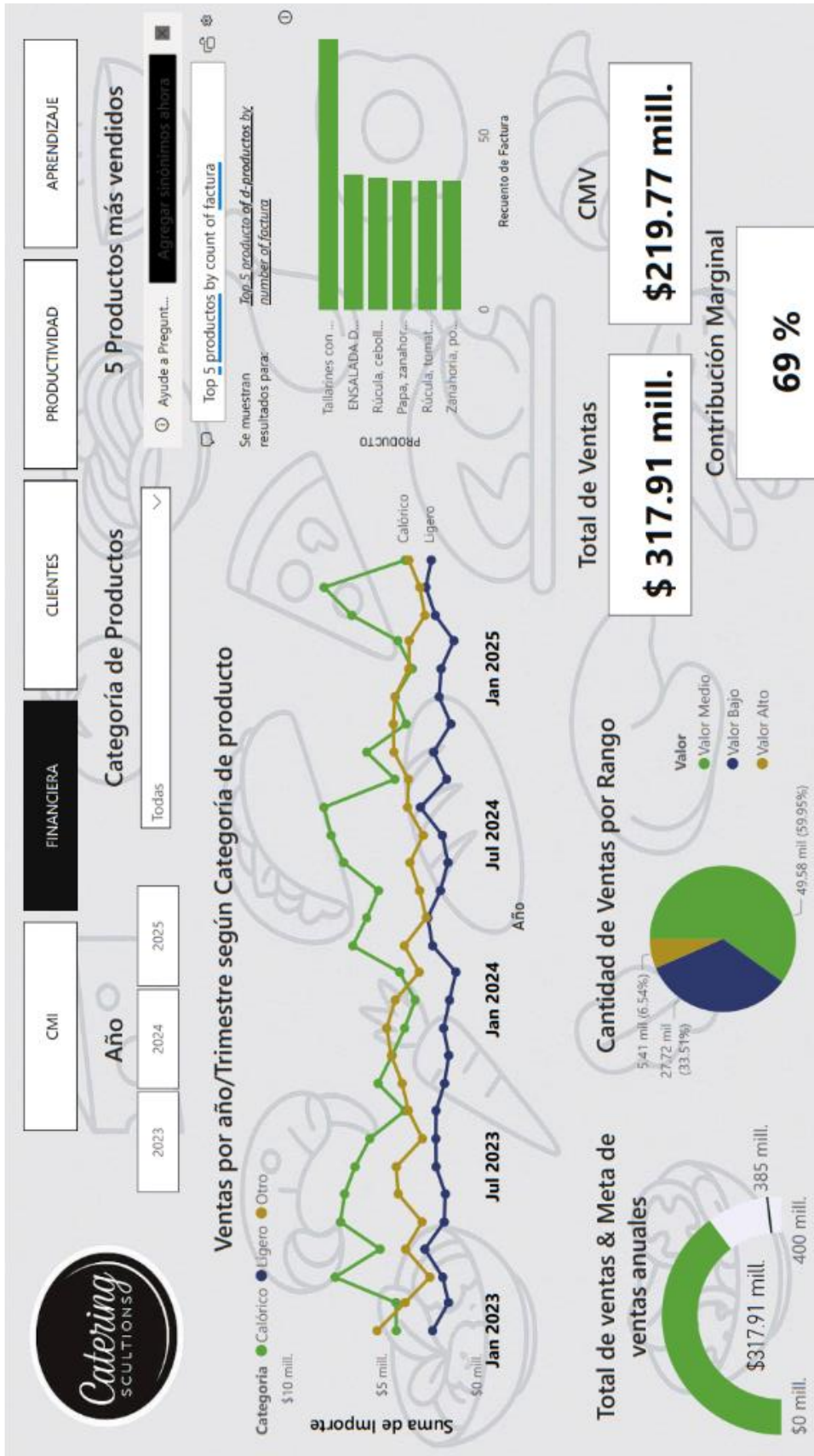
		FICHA TÉCNICA INDICADORES		PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"		CÓDIGO: TFG-CAT-IND-08	
						VERSION: 1	
						FECHA DE APROBACIÓN: 05/3/2025	
						PÁGINA: 1 de 1	
NOMBRE DEL INDICADOR:		Proporción de indicadores revisados mensualmente		PROCESO:		Seguimiento y control del Cuadro de Mando Integral	
OBJETIVO:		Medir el nivel de cumplimiento del proceso de revisión mensual de los indicadores clave implementados en el CMI.					
FORMULA PARA EL CÁLCULO:		$\frac{\text{Cantidad de indicadores revisados mensualmente}}{\text{Total de indicadores definidos}} \times 100$	NUMERADOR:	Cantidad de indicadores efectivamente revisados en la última reunión de análisis mensual	DENOMINADOR:	Total de indicadores incluidos en el Cuadro de Mando Integral	
UNIDAD DE MEDICIÓN:		Porcentaje (%)	META:	100%	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Actas de reuniones mensuales, informes de seguimiento, documentación de revisión de KPIs	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:		Mensual	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Mensual, durante las reuniones de evaluación de desempeño	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".	
CONTROL DE CAMBIOS							
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		REVISÓ:	APROBÓ:		
8.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.		Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRAF - CCC AGI		

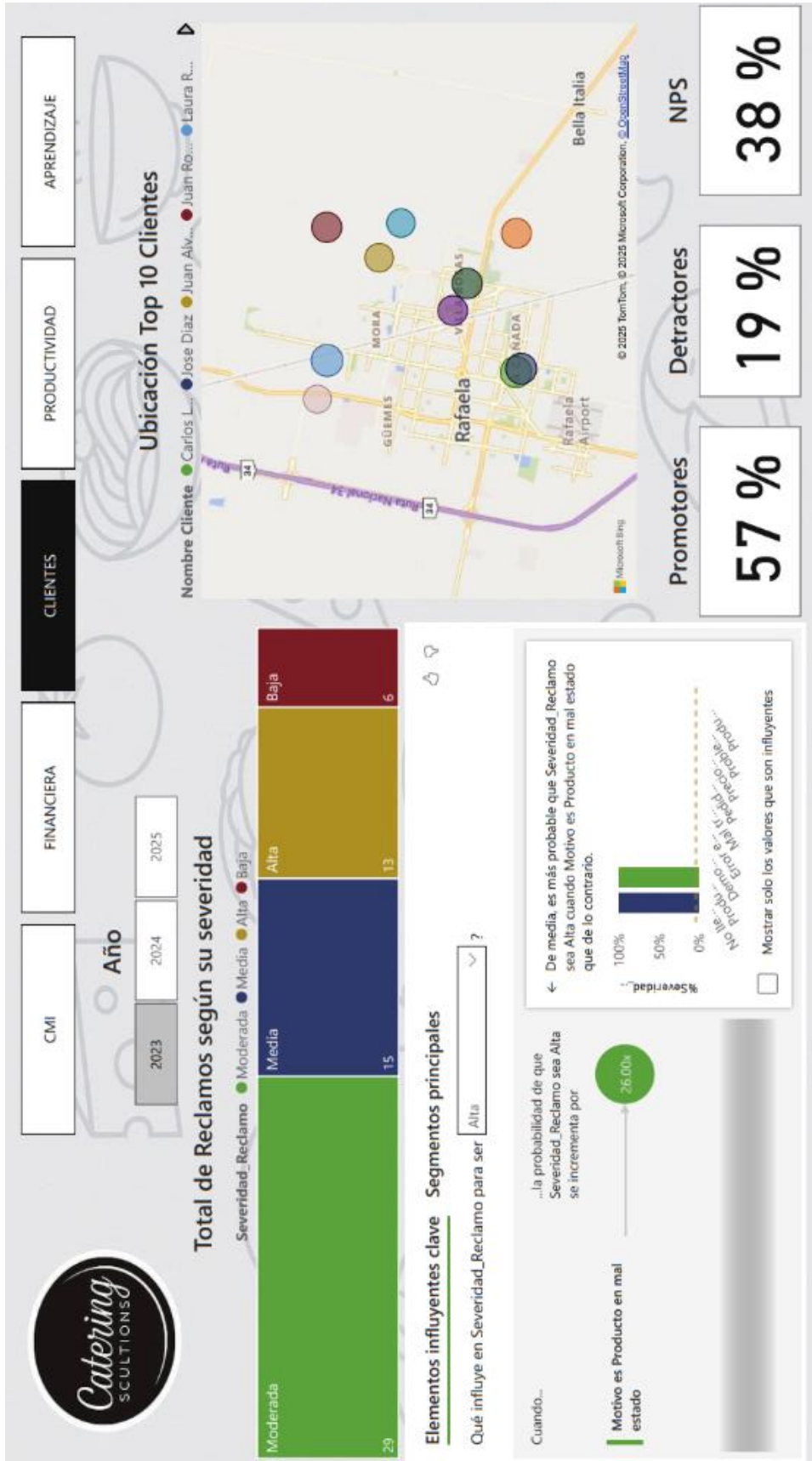
 <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA INDICADORES</p> <p style="text-align: center;">PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Mejorar la Gestión de la Información en "Catering Solutions"</p>		CÓDIGO:	TFG-CAT-IND-10		
		VERSIÓN:	1		
		FECHA DE APROBACIÓN	05/31/2025		
		PÁGINA	1 de 1		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cantidad de mejoras sugeridas e implementadas		PROCESO:	Mejora continua basada en los resultados del Cuadro de Mando Integral	
OBJETIVO:	Medir la capacidad de la organización para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones correctivas o preventivas en función del análisis de los indicadores del CMI.				
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Cantidad de mejoras implementadas durante el periodo <i>(Indicador de frecuencia absoluta, no requiere denominador)</i>	NUMERADOR:	Total de acciones de mejora efectivamente implementadas	DENOMINADOR:	No Aplica
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Número absoluto (cantidad de acciones)	META:	Igual o superior a 1 mejora por periodo de revisión	FUENTES DE INFORMACIÓN:	Actas de revisión mensual, registros de propuestas de mejora, planillas de seguimiento de acciones
FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR:	Trimestral	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Trimestral, junto con el análisis consolidado del CMI	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR:	Equipo del proyecto de intervención en conjunto con la Dirección General de "Catering Solutions".
CONTROL DE CAMBIOS					
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REVISÓ:	APROBÓ:	
10.1	31-May	Primera Versión propuesta por el equipo de intervención.	Equipo de Intervención	Equipo docente de la cátedra "Trabajo Final de Grado" - UNRaf - CCC AGI	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV – Simulación de Cuadro de Mando Integral en Power BI









CMI

FINANCIERA

CLIENTES

PRODUCTIVIDAD

APRENDIZAJE

Estado

Activo Inactivo

Año

2025

Mes

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Trimestre

Q1 Q2 Q3 Q4

Nombre_Completo	Producción	Total
Benjamin Romero	300.00	300.00
Franco Diaz	199.00	199.00
Franco Sosa	290.00	290.00
Joaquín Castro	289.00	289.00
Julieta López	287.00	287.00
Julieta Ortiz	288.00	288.00
Lucía Silva	286.00	286.00
Martin Gómez	288.00	288.00
Renata Álvarez	279.00	279.00
Renata Sosa	292.00	292.00
Santiago Diaz	282.00	282.00
Sofía Castro	289.00	289.00
Valentina Pérez	289.00	289.00
Total	3,658.00	3,658.00

Hs trabajadas por área



Productividad por Año y Mes



Menus Vendidos

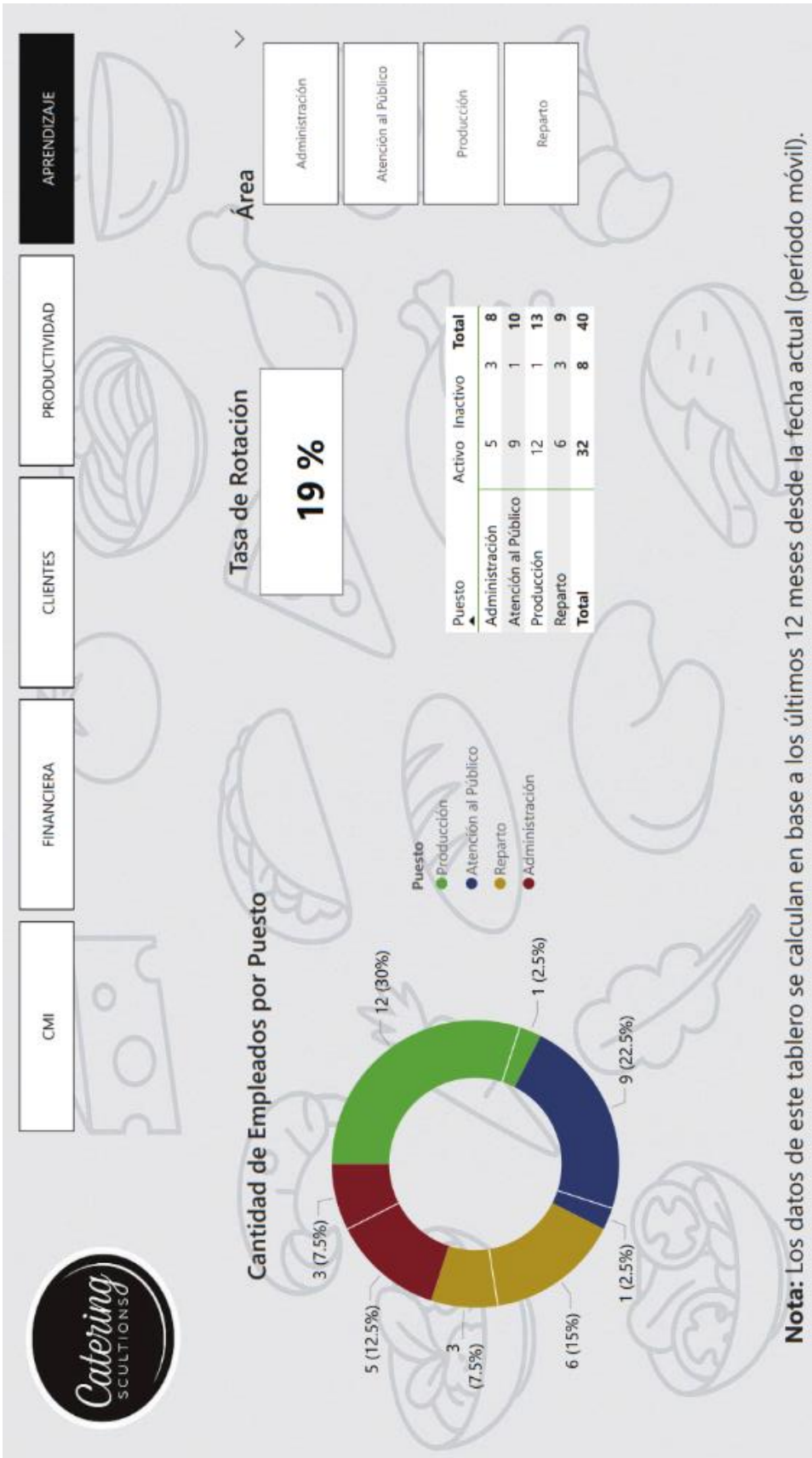
13,832

Horas Trabajadas

3,658

Menus por hora trabajada

4



Fuente: Elaboración propia.