

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD SOBRE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE
NEGOCIO (UEN) PARA SER IMPLEMENTADA EN UNA TIENDA ESCOLAR EN
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

ROSARIO ELENA MOVIL CAMACHO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MBA
BOGOTÁ
2019**

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD SOBRE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE
NEGOCIO (UEN) PARA SER IMPLEMENTADA EN UNA TIENDA ESCOLAR EN
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

ROSARIO ELENA MOVIL CAMACHO

**Trabajo de grado para optar al título de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MBA**

**Ricardo Uribe Marín
M.S.c Ingeniería Industrial**

**Gina María Giraldo Hernández
PhD. Ética y democracia.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MBA
BOGOTÁ
2019**

Este trabajo de grado lo dedico a Dios por darme la oportunidad de seguir cumpliendo mis sueños y hacer realizar cada una de las metas trazadas en mi proyecto de vida. A mi esposo Carlos y mis hijos Carlos Enrique y María Alejandra por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia durante este proceso, por estar acompañándome en todo momento. A aquellas personas y amigos que ocupan un espacio en mi corazón, quienes son compañeros del camino de la vida.

Por todo esto y a todos ellos muchas gracias por estar siempre presente en el crecimiento integral de mi ser.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a la Universidad EAFIT por permitirme la oportunidad de pertenecer a la familia Eafitense y a cada uno de los docentes que transmitieron sus conocimientos en los espacios del aula de clase, por su dedicación y tiempo, ya que sin esto no hubiera sido posible adquirir y profundizar mis conocimientos en la Maestría.

Al ingeniero Ricardo Uribe Marín, Decano de la Escuela de Administración de la Universidad por sus amenas conversaciones, por transmitir sus conocimientos, experiencias y por el acompañamiento en cada una de sus asesorías.

A la doctora Gina Giraldo por su dedicación y tiempo en la revisión metodológica del proyecto, por el acompañamiento en las diferentes etapas de este proceso.

A Frank José Marengo por su apoyo incondicional, quién con su dedicación, tiempo y paciencia durante el proceso de investigación en las instalaciones del colegio, hicieron posible el desarrollo de este proyecto y por la gran calidad humana que me ha demostrado con su amistad.

A todos ellos muchas gracias por sus valiosos aportes en el desarrollo del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1 OBJETIVOS	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos	14
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Justificación	18
3 MARCO CONCEPTUAL	20
3.1 Unidad Estratégica de Negocio.....	20
3.2 Expectativas del consumidor	21
3.3 Viabilidad	22
3.4 Modelo de Negocio.....	22
3.5 Colegios UNCOLI	23
3.6 Tienda Escolar	23
4 METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
4.1 PRESPECTIVAS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.1.1 Fuente de datos	25
4.1.2 Población y muestra.....	25
4.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	26
4.1.4 Análisis de los datos	27
4.2 INFORMACIÓN DE COLEGIOS	27
4.2.1 Descripción de los aspectos a analizar.....	27
4.2.2 Metodología de recolección de la información.....	29
4.2.3 Estructuración de encuestas para las entrevistas.....	29
4.2.4 Análisis de los datos	29
5 DESARROLLO DEL PROYECTO	30
5.1. ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR.....	30
5.1.1. Análisis del sector.....	30
5.1.2. Análisis del mercado específico	34
5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	35
5.2.1. Frecuencia de compra de producto.....	37

5.2.2.	Horarios.....	38
5.2.4.	Aspectos principales para comprar en la tienda escolar.....	42
5.2.5.	Gasto por día.....	43
5.2.6.	Qué debe mejorarse de manera prioritaria.....	43
5.2.7.	Productos.....	44
5.2	ANÁLISIS INFORMACIÓN COLEGIOS.....	48
5.2.1.	Análisis de la información obtenida de los colegios.....	48
5.3	ANÁLISIS DE ALIMENTACIÓN EN LAS TIENDAS ESCOLARES.....	53
5.3.1	Productos.....	53
5.3.2	Proveedores.....	54
5.3.3	Normatividad.....	54
5.4.	DATOS DE ENTRADA PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO.....	55
5.4.1	Ingresos.....	55
5.4.2.	Costos.....	56
5.4.2	Gastos.....	56
5.4.3	Tecnología.....	56
5.4.4	Talento Humano.....	57
5.5	ANÁLISIS FINANCIERO.....	58
5.5.1.	Presupuesto.....	58
5.5.2.	Inversión de activos.....	59
5.5.3.	Inversión capital de trabajo.....	61
5.5.4.	Estado de resultados.....	61
5.6.	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....	62
6	CRONOGRAMA.....	63
7	CONCLUSIONES.....	64
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	66
9.	ANEXOS.....	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población actual por grupos de interés.....	26
Tabla 2. Tamaño de la muestra	26
Tabla 3. Análisis del sector	30
Tabla 4. Consolidado de las preguntas en común para cada uno de los grupos de interés	36
Tabla 5. Comportamiento de las respuestas de selección múltiple con relación a los horarios de atención de la tienda escolar	39
Tabla 6. Matriz entrevistas colegios.....	52
Tabla 7. Supuestos para el cálculo del presupuesto	58
Tabla 8. Presupuesto del año para el funcionamiento de la tienda escolar tienda escolar	59
Tabla 9. Inversión de equipos para puesta en funcionamiento de la tienda escolar.....	59
Tabla 10. Inversión de software	60
Tabla 11. Inversión en muebles y enseres.....	60
Tabla 12. Relación de menaje que se requiere para la implementación de una tienda	60
Tabla 13. Cuadro relación de inversión de capital de trabajo	61
Tabla 14. Estado de resultados proyectado a cinco años	62
Tabla 15. Comparativo máquina de Snack (Compra – Alquiler).....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cantidad de encuestas respondidas por los padres de familia.....	35
Gráfico 2. Frecuencia de productos que se venden en la tienda escolar	37
Gráfico 3. Frecuencia de productos por cada grupo de interés.	38
Gráfico 4. Consolidado horario de servicio distinto al habitual.....	39
Gráfico 5. Horario de servicio distinto al habitual por grupo de interés.....	40
Gráfico 6. Consolidado de la forma de pago en la tienda escolar.....	41
Gráfico 7. Forma de pago de los estudiantes	41
Gráfico 8. Forma de pago de los padres.....	41
Gráfico 9. Percepción de los clientes en cuanto a los aspectos que se tienen en cuenta para hacer las compras en la tienda escolar.	42
Gráfico 10. Valor del gasto diario hecho por los estudiantes.....	43

Gráfico 11. La gráfica representa los aspectos más relevantes que consideran los padres que se deben mejorar de manera prioritaria en la tienda escolar.	43
Gráfico 12. La gráfica representa los aspectos más relevantes que según los estudiantes deben mejorarse de manera prioritaria en la tienda escolar.....	44
Gráfico 13. Top 15 de los productos que son de preferencia de los estudiantes	44
Gráfico 14. Preferencia de los estudiantes con relación a los productos elaborados	45
Gráfico 15. Preferencia de los estudiantes con relación a paquetes	45
Gráfico 16. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de maní.....	45
Gráfico 17. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de frutas	46
Gráfico 18. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de lácteos	46
Gráfico 19. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de bebidas calientes	46
Gráfico 20. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de bebidas frías	47
Gráfico 21. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de productos de panadería.....	47
Gráfico 22. Percepción de los estudiantes con relación al consumo de chocolates.	47
Gráfico 23. Percepción de los estudiantes con relación al consumo de confitería.....	48
Gráfico 24. Percepción de los estudiantes con relación al consumo de helados.....	48
Gráfico 25. Cronograma de investigación para la viabilidad de una tienda escolar	63

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a profesores	72
Anexo 2. Encuesta dirigida a los padres	73
Anexo 3. Encuesta dirigida a los estudiantes.....	74
Anexo 4. Encuesta de productos para estudiantes	75
Anexo 5. Encuesta dirigida al personal administrativo	76
Anexo 6. Encuesta visita a colegios.....	77

INTRODUCCIÓN

Las tiendas escolares y el ejercicio físico pueden invitar a adoptar hábitos saludables en los colegios. Según menciona Del Castillo (2017), se está trabajando en articular transversalmente una propuesta pedagógica con relación a promover hábitos alimentarios saludables en los colegios de la ciudad de Bogotá, por medio de un proyecto llamado *Calidad y seguridad alimentaria para los escolares y sus familias en Bogotá y Cundinamarca*. Con esta iniciativa se busca mejorar, tanto la calidad de vida de los estudiantes, como las buenas prácticas pedagógicas.

Con relación a las tiendas escolares saludables según señala dicho proyecto, y siendo el tema central de esta investigación, se pretende estar acorde con los espacios asignados al interior de las instituciones educativas para promover y desarrollar este tipo de buenas prácticas tanto pedagógicas como administrativas. Por otro lado, el distrito capital de Bogotá en el mes de noviembre de 2017 se adhirió a un proyecto internacional que promueve la alimentación saludable, el cual va asociado a la situación nutricional de los colombianos en cuanto a los hábitos alimenticios, principalmente en la población estudiantil.

En este contexto, se propone en el presente trabajo describir el planteamiento del problema con el fin de lograr minimizar los posibles impactos institucionales a los que puedan estar expuesta la comunidad educativa de los colegios. El objetivo general busca identificar la viabilidad de implementación de una tienda escolar a partir de los análisis obtenidos en la presente investigación, en cuanto a las expectativas del consumidor, infraestructura, sostenibilidad, entre otros.

Se pretende entender cuáles son las dinámicas de las expectativas de los grupos de interés que se interrelacionan en los colegios como son los padres de familias, los estudiantes, los profesores y el personal administrativo en cuanto a los horarios de atención, el servicio prestado, la forma de pago y las preferencias en la demanda alimenticia que se puede llegar a ofrecer, especialmente en el grupo de niños y adolescentes.

Con el fin de comprender estas expectativas se aplicaron encuestas con preguntas de única respuesta y selección múltiple para cada uno de los grupos de interés (profesores, estudiantes, padres de familia y personal administrativo). Para el grupo de los estudiantes se realizó una encuesta complementaria con relación a la oferta de alimentos que se pueden ofrecer en la tienda.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en diez colegios, con el fin de analizar cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta para el funcionamiento de una tienda escolar, se indagó con relación a infraestructura, a equipos que son utilizados, el personal que apoya, horarios, tipo de tecnología que utilizan, productos que se venden, forma de pago y los servicios complementarios que se ofrecen en la tienda escolar.

Los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas se utilizaron como referentes para la estructuración de la viabilidad financiera de la tienda escolar. Se articularon los aspectos de los colegios con relación a los resultados de las encuestas de los grupos de interés y según la normatividad vigente que se tiene para el funcionamiento de una tienda escolar.

Para la estructuración financiera del proyecto se tuvieron en cuenta los datos de entrada y que correspondieron a los ingresos y los costos que se obtuvieron de las encuestas enfocados a los estudiantes. Lo relacionado con gastos, talento humano, tecnología, entre otros, se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los colegios. Con esta información se realizó el presupuesto de ingresos, costos y gastos para un año escolar, el estado de resultados proyectado a cinco años, los equipos que se requieren como inversión inicial y el capital de trabajo a utilizar para la puesta en funcionamiento de una tienda escolar.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad de creación de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) para ser implementada en una institución educativa, con el fin de ser aplicada en el funcionamiento de una tienda escolar mediante la implementación de una metodología descriptiva y con una orientación etnográfica.

1.2 Objetivos específicos

- Describir las expectativas del consumidor de los grupos de interés (padres, estudiantes, personal administrativo y profesores), con respecto a los productos alimenticios, atención en el servicio, las formas de pago y los horarios que se deben tener en cuenta para la atención de una tienda escolar.
- Aplicar técnicas de obtención y análisis de información con relación al funcionamiento y los procesos administrativos, financieros y tecnológicos de las tiendas escolares en diez colegios con una orientación etnográfica.
- Formular la creación de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) para la implementación de una tienda escolar en una institución educativa.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

A lo largo de la historia de las instituciones educativas, la administración, logística y venta de los productos alimenticios en una tienda escolar ha sido dirigida de manera directa por la institución o por empresas externas, en las cuales se han generado algunas brechas con relación a temas de atención, a los horarios fuera de la jornada escolar y al valor de los productos. Así mismo, se pueden presentar deficiencias en el cumplimiento de los

estándares establecidos por la Secretaría de Salud en cuanto a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) e inconformidades por parte de los padres de familia, estudiantes y profesores de los colegios por la propuesta alimenticia que ofrecen en la tienda.

Se tiene como referente el documento del Marco de Política Escolar (2012) en donde hacen relación a la ejecución de la estrategia mundial de la Organización Mundial de la Salud sobre el régimen alimentario, actividad física y salud. Allí se menciona que una de las principales causas de muerte en el mundo se encuentra asociada a las enfermedades no trasmisibles (ENT) y el impacto cada vez es mayor. Para el año 2017 se proyectaron 41 millones de muertes debido a este tipo de enfermedad. La mayoría de las ENT graves son causadas por un grupo de factores de riesgos comunes como: la dieta poco saludable, la inactividad física y el consumo de tabaco. La eliminación o prevención de estos factores de riesgos que pueden reducir enfermedades cardíacas, cerebrovasculares, diabetes, entre otros. Hay que tener en cuenta que, los niños no están exentos de este tipo de enfermedades, siendo las más comunes el sobrepeso y la diabetes de tipo 2. Casi 22 millones de niños menores de 5 años tienen exceso de peso.

En respuesta al incremento en las enfermedades no trasmisibles (ENT) y con el objeto de disminuir los factores de riesgo en cuanto a la actividad física y la dieta poco saludable, la Asamblea Mundial de la Salud estableció algunas estrategias sobre el régimen alimentario, salud y actividad física. Allí se establecieron algunas políticas relacionadas con programas escolares que promuevan regímenes alimentarios saludables y se tenga un incremento en la actividad física.

La finalidad del Marco de la Política Escolar es guiar a los responsables a nivel nacional en la formulación y ejecución de políticas que promuevan la alimentación saludable y la actividad física en el contexto escolar, a través de cambios en el comportamiento, entorno y la educación, con la participación de los diferentes grupos de interés como son los padres, gobiernos nacionales, estudiantes y la comunidad en general.

**Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO):
Alimentación y Nutrición Escolar.**

Como lo menciona en su artículo la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2019) “*Entornos alimentarios y alimentación escolar saludables*”, donde la disponibilidad de alimentos agradables, inocuos y nutritivos deben estar respaldados por un entorno alimentario saludable. Así mismo, es fundamental para mejorar la alimentación escolar, promocionar buenos hábitos alimenticios en un entorno saludable en las instituciones educativas de todo el mundo.

De igual manera, se describe en el artículo que el entorno alimentario escolar, hace referencia a todos los aspectos que están enmarcados a la infraestructura física al interior de las instalaciones escolares y al contenido nutricional que se ofrecen en los alimentos. En consecuencia, este entorno permite y propicia en la comunidad escolar, elegir alimentos con las mejores dietas nutricionales y por ende un mayor bienestar.

Finalmente, se hace una reflexión en cuanto al deber que los gobiernos tienen en moldear y/o controlar los entornos alimentarios escolares, con el fin de favorecer una dieta más sana y garantizar una propuesta nutricional acorde con los productos que se ofrecen. De igual manera, es indispensable que el sector público y privado participen activamente en la adopción voluntaria de normas, que permiten contribuir con la adecuada venta de los alimentos en las instituciones escolares.

Secretaría de Educación Distrital de Bogotá: Servicios de Alimentación

Según lo afirma la Secretaría de Educación de Bogotá en uno de sus artículos relacionados con el servicio de alimentación del mes de febrero de 2019, en la descripción que hace sobre las tiendas escolares saludables, se menciona que este es un escenario pedagógico para hábitos de alimentación saludable. igualmente, se menciona que los estudiantes pueden elegir de manera voluntaria los alimentos que más les favorecen para su sana alimentación. Por consiguiente, esta Secretaría expidió la **Resolución 2092 de**

noviembre de 2015 *“Por la cual se establecen las directrices para el funcionamiento de la Tienda Escolar de los Colegios Oficiales del Distrito Capital”*, en donde menciona los lineamientos para el cumplimiento de las condiciones técnicas, la promoción de alimentos y las estrategias para la articulación pedagógica.

Bogotá se une a la alianza mundial ‘Ciudades Saludables’, por una alimentación sana en colegios

Como se menciona en el artículo de la página Bogotá (2017) la Secretaría de Educación y Salud anunciaron que esta ciudad se unió a la alianza mundial de “Ciudades Saludables”, la cual busca promover hábitos en los estudiantes incluyendo una alimentación balanceada enmarcados dentro de los componentes nutricionales establecidos por la Secretaría de Educación. Así mismo, en este proyecto se incluyen las tiendas escolares, con el fin de continuar con los controles de obesidad en los niños.

En la alianza que se tiene de “Ciudades Saludables” participan ciudades como Buenos Aires, Bogotá, Barcelona, Londres, Chicago, Yakarta, Toronto, Santiago de Chile, San Francisco, Cape Town y Melbourne, entre otras, donde se fomentan hábitos de vida saludable desde dos aspectos fundamentales: la promoción del ejercicio y la alimentación saludable en las instituciones educativas.

En el marco de la alianza, la Alcaldía de Bogotá ya ha certificado 15 tiendas escolares que han cumplido con las buenas prácticas de manufacturas y la promoción de la alimentación saludable. Igualmente, el programa de alimentación de la ciudad de Bogotá ofrece una propuesta de refrigerios y almuerzos saludables en 384 colegios distritales, 127 comedores escolares y dos comedores móviles.

Según se describe en el artículo emitido por parte de la Secretaría de Educación de Bogotá (2019), actualmente funcionan 468 tiendas escolares en los colegios públicos de la ciudad, las cuales tienen como función proveer alimentos nutritivos, sanos, variados a precios accesibles y seguros para la población estudiantil. Esta política como contribución a

la buena alimentación y el fomento de los estilos de vida saludable en la comunidad educativa de la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que los colegios en funcionamiento y los proyectos nuevos realicen la administración de las tiendas escolares de forma directa. Esta propuesta se realiza con base en los antecedentes descritos, lo que conduce a plantearse una serie de preguntas al interior de las instituciones, como por ejemplo: ¿Están dispuestos los colegios a tener una tercerización de la tienda escolar, aun cuando independiente de que sí es administrada o no por un tercero, la institución educativa debe responder en su totalidad por las omisiones y el no cumplimiento de la normatividad establecida por las entidades que nos regulan?, ¿El área administrativa de los colegios debe supervisar y hacer el seguimiento al detalle del funcionamiento de una tienda escolar?, ¿Los comentarios por parte de los padres con relación a los productos que se ofrecen en la tienda escolar?, ¿De qué manera el colegio puede llegar a complementar y contribuir con la sana alimentación de los estudiantes?. Con fundamento en lo anterior se pretende establecer la viabilidad para la administración de una tienda escolar en una institución educativa.

De igual manera, y a partir de estos cuestionamientos y los planteamientos que se han hecho al interior de una institución educativa, se abre la posibilidad de realizar un análisis sobre la viabilidad de crear una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), para ser implementada en una institución educativa, con el fin de administrar una tienda escolar. El planteamiento del problema de la presente investigación puede concretarse con la siguiente pregunta: ¿Es viable la creación de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) para implementar una tienda escolar en una institución educativa?

2.2 Justificación

El colegio en donde se aplicaron las encuestas a los grupos de interés (estudiantes, padres, profesores y personal administrativo) corresponde a calendario B, es decir; que inicia el año escolar en el mes de agosto y finaliza en el mes de junio del siguiente año calendario, y que presta el servicio educativo a 705 estudiantes aproximadamente desde

primera infancia y hasta el grado 12°. Como complemento a la propuesta pedagógica que el colegio tiene, se ofrece de forma directa el servicio de alimentación a través del restaurante. Igualmente se tiene el servicio de la tienda escolar, la cual es administrada por una empresa externa.

Desde hace varios años Colombia empezó a implementar el concepto de alimentación saludable en los colegios públicos y privados del territorio nacional. El distrito capital de Bogotá en el mes de noviembre de 2017 se adhirió a un proyecto internacional que promueva la alimentación saludable y el cual está asociado con la situación nutricional de los colombianos en cuanto a los hábitos alimenticios, principalmente en la población estudiantil.

Según la administración del Distrito y según lo que se menciona en el periódico El Espectador (2017), esta iniciativa se enmarca en un proyecto internacional llamado “**Ciudades Saludables**” que es liderado por la fundación *Bloomberg Philanthropies*, cuyo objetivo es fomentar la alimentación sana en colegios públicos y privados de la ciudad. Esta estrategia será desarrollada en conjunto entre la Secretaría de Salud y la de Educación del Distrito. Así mismo, el gobierno distrital de Bogotá se encuentra en esta implementación y el colegio va a realizar un análisis de viabilidad para la creación de una unidad estratégica de negocio para una tienda escolar. Se puede identificar entonces que el tema en desarrollo por parte del gobierno distrital se aplicaría como una variable de análisis en los cuestionarios y/o encuestas que se vayan a estructurar para los diferentes grupos de interés (profesores, padres, personal administrativo y estudiantes).

En resumen, con los resultados de este proyecto se pretende beneficiar a la comunidad estudiantil de un colegio de manera directa, a través de un buen servicio, mejoras prácticas en cuanto a la elaboración de los productos con una oferta de alimentación sana y balanceada.

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 Unidad Estratégica de Negocio

Como se menciona en el documento Plannig No. 1010 Mejía (2010), las Unidades Estratégicas de Negocio se originaron desde el año 1.973 y fue la General Electric la empresa que implementó este tipo de unidad con el fin de facilitar el proceso de planeación estratégica al interior de la organización, basados en la diversidad de productos de la compañía.

Para los años 70 cuando la General Electric empezó a pasar por un momento de crisis e identificó que las medianas empresas reaccionaban de forma más eficiente con relación a los cambios de la época en cuanto a clientes y la competencia, evidenciaron también que la estructura descentralizada se enfocaba principalmente en la producción dejando a un lado el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, surgió la definición de acuerdo con el documento Planning (2010) ¿Qué es la unidad estratégica de negocios (UNE)?, lo cual se definió como una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos delimitados. Así mismo, se puede precisar como un conjunto de negocios que aportan a la propuesta de valor de la organización.

En dicho documento también se describen algunas características que tienen las Unidades Estratégicas de Negocio como tener una misión única y diferenciada. La gestión contable es independiente al igual que la administración financiera y presupuestal, la planificación es independiente, los competidores están identificados y ejercen control sobre sus propias funciones, entre otras.

Estas Unidades Estratégicas de Negocio hacen parte integral del proceso de la dirección estratégica de una organización. Sin embargo, se pueden presentar algunos riesgos como la pérdida de la visión global de la misma y producir un fraccionamiento del proceso mismo de la Dirección Estratégica.

Las razones por la cuales es importante crear una unidad estratégica de negocio se fundamenta en que las grandes empresas pueden llegar a tener un control sobre los mercados o negocios, lo que permite distinguir y mantener las funciones principales de la misma, la responsabilidad de la Unidad frente a un cliente, producto o servicio y se pueden aplicar a nivel geográfico.

3.2 Expectativas del consumidor

Según el artículo de concepto definición (s.f.) el significado de expectativa viene etimológicamente del vocablo en latín “*exspectatum*”, el cual significa “visto”. Una expectativa es algo que una persona puede llegar a considerar que va a ocurrir, está enfocada al futuro y puede llegar a ser acertada o no. Si la expectativa no llega a cumplirse o no es satisfactoria, el ser humano puede llegar a sentir decepción.

Por otro lado, cuando se hace énfasis en las expectativas del consumidor se puede interpretar como los cambios en las actitudes de los consumidores con relación a las condiciones futuras.

Para efectos del trabajo de investigación, las expectativas del consumidor serán un parámetro importante en el resultado. Resulta fundamental entender cuáles son sus expectativas en cuanto a los productos que se pueden llegar a ofrecer en la tienda escolar para los estudiantes, el tipo de servicio que se podría aplicar en las instalaciones, la identificación de las formas de pago y los horarios que se pueden establecer.

3.3 Viabilidad

El concepto de viabilidad hace referencia a la posibilidad de que un proyecto, negocio o servicio, pueda tener un crecimiento y que esté garantizado a largo plazo desde el aspecto económico. Para que el proyecto tenga continuidad en el tiempo se debe disponer de algunos recursos que permitan el desarrollo y la ejecución del mismo. Si se obtienen estos recursos, se puede decir que el proyecto es viable.

La viabilidad de un proyecto se puede determinar analizando los elementos básicos, los cuales hacen referencia a los recursos, el producto, el mercado, la estructura administrativa y la necesidad de financiarse en caso de que lo requiera.

Entre los aspectos administrativos y financieros que aplican en el concepto de viabilidad, se tiene el servicio o producto, el análisis de mercado y la estructura financiera, esta última asociada a determinar los beneficios y los costos en un período de tiempo.

3.4 Modelo de Negocio

Según M&A Matiz & Asociados (2013), un modelo de negocio es una representación lógica de un negocio, es decir, que hace una descripción sencilla de cada uno, en donde ofrece sus productos, bienes o servicios a los clientes. De igual manera, este concepto se representa como el mecanismo que tiene la empresa para describir la manera cómo generan los ingresos y los beneficios asociados al negocio.

Así mismo, y de acuerdo con las definiciones que se han dado a lo largo de los últimos años, se puede decir que un componente muy importante de los modelos de negocios es la forma cómo operan las organizaciones. De otro modo, éstos hacen referencia a un esquema lógico que la empresa trata de seguir para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y lograr acceder al consumidor final, teniendo en cuenta que también tienen carácter dinámico y evolutivo.

Los modelos de negocios son una herramienta muy valiosa y tienen una condición cambiante. Esto se debe a que las empresas se encuentran en un proceso de globalización que exige que la organización se encuentre alineada y a la vanguardia con los procesos tecnológicos, económicos, de talento humano, entre otros.

Para concluir, un modelo de negocio aporta valor agregado a las organizaciones y es capaz de convertir conocimiento en valor económico. Cabe resaltar que el conocimiento va asociado al talento humano y a los procesos tecnológicos.

3.5 Colegios UNCOLI

En el artículo de la página web de la UNCOLI (Unión de Colegios Internacionales) es una organización de 25 colegios afines, la cual se encarga de organizar actividades deportivas, artísticas y culturales con el fin de compartir e intercambiar ideas y proyectos en el campo de la educación, integración de los colegios a través de diferentes actividades y propender entre las instituciones en el desarrollo de elementos que expresen el carácter internacional.

Desde los años 60, y bajo otra razón social, existió una organización que se dedicaba a la organización de torneos anuales. Esta organización tenía el nombre de la Liga de los Colegios del Norte, entre los cuales se encuentra el plantel donde se realizaron las encuestas a los grupos de interés (profesores, estudiantes, padres y personal administrativo) junto con otros colegios europeos, en los que se realizaron entrevistas guiadas para la presente investigación.

3.6 Tienda Escolar

Según definición descrita en la **Resolución 2092 de 2015** (p. 11) se define la Tienda Escolar como un *“Espacio ubicado dentro de las instituciones educativas destinado al expendio de alimentos para el consumo de la comunidad educativa. La definición de “tienda escolar”. También aplica para los conceptos de “kiosko”, “caseta”, “cafetería escolar” y similares.”*

4 METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó utilizando una metodología de consecución de datos e información, la cual se estructuró en dos partes. La primera corresponde a los clientes, que para este caso se aplicó una encuesta a los miembros de cada uno de los grupos de interés (profesores, estudiantes, padres de familia y personal administrativo), de acuerdo con el número del muestreo, según la población de cada uno de los grupos. Posterior a la obtención de los resultados de las encuestas, se procedió a realizar el análisis de la información para cada uno de los grupos de interés.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas estructuradas para cada uno de los administradores de las tiendas escolares de los colegios seleccionados con el fin de entender el funcionamiento en cuanto a logística, infraestructura, forma de pago, preferencias con relación a los productos y demás aspectos que se encuentran asociados a la tienda escolar.

4.1 PRESPECTIVAS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a los grupos de interés, se identificó que la población objeto de la investigación corresponde a los estudiantes, padres de familia, personal administrativo y profesores del colegio.

La metodología utilizada fue la de aplicar una encuesta con preguntas cerradas y de selección múltiple de manera independiente, de acuerdo con los criterios que se establecieron para cada uno de los grupos de interés (estudiantes, padres, profesores y personal administrativo), los cuales corresponden al servicio ofrecido, horarios, forma de pago y productos. (Anexo 1. Encuestas a profesores, Anexo 2. Encuesta a padres, Anexo 3. Encuestas a estudiantes y Anexo 5. Encuestas a personal administrativo).

Las encuestas se realizaron por medio digital a través del programa Google Forms. Estas se enviaron en diferentes momentos para cada uno de los grupos de interés.

4.1.1 Fuente de datos

La fuente de datos a la que se acudió en la presente investigación está relacionada con una fuente primaria teniendo en cuenta que no se tenía información interna como externa sobre la percepción de los usuarios en cuanto a los aspectos a evaluar de servicio de atención, horarios, forma de pago y preferencias de los productos ofrecidos. A los grupos de interés (estudiantes, padres, profesores y personal administrativo), se aplicó una encuesta con el fin de obtener la información necesaria para el análisis de la investigación y resolver uno de los objetivos específicos planteados.

Para entender el funcionamiento de la tienda escolar en los colegios, se realizó una entrevista semiestructurada con los responsables de la administración, con el fin de comprender los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para su funcionamiento.

4.1.2 Población y muestra

Con el fin de identificar la población a la que se aplicaría el instrumento, se calculó el método del muestreo aleatorio simple (MAS), utilizando los siguientes parámetros: un margen de error del **5%** con un nivel de confianza del **95%**. Este aplica para los grupos de estudiantes, padres, profesores y personal administrativo.

Tabla 1. Población actual por grupos de interés

ESTUDIANTES	Población actual	PADRES	Población actual	DOCENTES	Población actual	ADMINISTRACIÓN	Población actual
Bachillerato	250	Primaria	98	Preescolar	9	Sistemas	3
Total	250	Bachillerato	250	Primaria	27	Jurídica	1
		Total	348	Bachillerato	38	Contabilidad	4
				Total	74	Biblioteca	3
						Enfermería	2
						Gestión humana	2
						Alimentos y Bebidas	2
						Servicios Generales	2
						Finanzas	1
						Administración	4
						Total	24

En cuanto al tamaño de la muestra para cada uno de los grupos de interés y teniendo en cuenta los criterios de un muestreo aleatorio simple (MAS), a continuación, se relacionan los resultados:

Tabla 2. Tamaño de la muestra

Grupos	Población	Tamaño de la muestra	% Participación
Estudiantes	250	152	100%
Padres	348	183	100%
Profesores	74	63	100%
Administrativos	24	23	100%
TOTAL	696	421	100%

4.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la recolección de información se utilizaron dos técnicas: la primera correspondió a identificar aspectos de atención y servicio y la segunda se enfocó en el consumo de alimentos específicamente para el grupo de interés de estudiantes. Para identificar los aspectos de atención y servicio se estructuró una serie de preguntas, las cuales estaban asociadas a los horarios de atención, la forma de pago, la frecuencia de compra de productos; aspectos que se tendrían en cuenta para la compra de productos en la tienda escolar. Con relación al consumo de alimentos se elaboró un listado de productos de acuerdo con algunas de las preferencias que se identificaron en el restaurante del colegio y que se clasificaron en grupos alimenticios, de acuerdo con los alimentos que se consumen en las horas de descanso.

Una vez diseñados los instrumentos de recolección de la información, se realizó una prueba piloto con los diferentes grupos de interés (estudiantes, padres, profesores y personal administrativo) en el colegio donde se aplicaron las encuestas, lo que permitió hacer los ajustes necesarios para la interpretación de los encuestados.

4.1.4 Análisis de los datos

Una vez obtenida la información de los encuestados, se tabuló la información con ayuda de una hoja electrónica de Excel donde se consolidaron los resultados obtenidos de las preguntas de la encuesta. Esta tabulación se realizó para cada uno de los grupos de interés (estudiantes, padres, profesores y personal administrativos), a cada una de las preguntas realizadas.

4.2 INFORMACIÓN DE COLEGIOS

La población de estudio para los colegios se enmarca en las tiendas escolares que se encuentran ubicadas físicamente en los colegios asociados a la UNCOLI en la ciudad de Bogotá y que son pares del colegio de referencia.

A continuación, se describen los aspectos que se tuvieron en cuenta para la entrevista semiestructurada en cada uno de los colegios seleccionados.

4.2.1 Descripción de los aspectos a analizar

- **Infraestructura:** se contempló la identificación de la adecuación física que se tiene en la tienda escolar, en relación con los espacios utilizados para la preparación de los productos procesados, bebidas calientes, bebidas frías, paquetes; así como a los espacios de almacenamiento de productos, cuarto de aseo, entre otros.

- **Funcionamiento:** en esta actividad se pretendió identificar la logística que se utiliza en la tienda durante la jornada escolar, el personal que apoya en los diferentes procesos, las solicitudes de pedidos de los productos y/o materias primas para la elaboración de estos y el control de inventarios.
- **Horarios:** se buscó precisar los horarios de atención que se tienen en cada uno de los colegios estudiados, ya sea en la jornada escolar, durante las actividades deportivas, culturales y eventos, entre otros.
- **Tecnología:** se identificó el tipo de software que utilizan para el registro de los productos y el control de inventarios diario que se hace en cada una de las tiendas escolares. Así mismo, se estableció cómo se vinculan todos los registros en la contabilidad del colegio.
- **Productos:** para esta actividad se realizó un análisis comparativo de los productos ofrecidos en cada una de las tiendas escolares, de acuerdo con los grupos alimenticios que se identificaron en la relación que cada colegio tiene.
- **Equipos utilizados:** se realizó una inspección sobre los equipos que utilizan para la prestación del servicio y la venta de productos, se requirió identificar cuáles son los más utilizados en cada una de las tiendas y el uso de estos.
- **Talento Humano:** en este proceso se quiso identificar el número de personas que prestan el servicio en la tienda y las funciones y/o actividades que desarrollan dentro de esta, teniendo en cuenta diferentes variables como son los horarios de trabajo, tipo de contratación, entre otros.

- **Forma de pago:** Este concepto permitió identificar cuál es el medio de pago que hacen los estudiantes en el momento de la compra de los productos que ofrecen en la tienda escolar.
- **Servicios complementarios:** con respecto a los servicios complementarios se preguntó cuáles serían en caso de que se incorporen en la tienda escolar.

4.2.2 Metodología de recolección de la información

La metodología que se aplicó para la recolección de información fue la de entrevistas semiestructuradas (Anexo 6). Estas se realizaron por parte del evaluador a cada uno de los responsables de la administración de las tiendas escolares para cada colegio. Esta información se articula y se complementa con los resultados obtenidos de las encuestas.

4.2.3 Estructuración de encuestas para las entrevistas

La estructuración de las entrevistas se realizó teniendo en cuenta los criterios establecidos para dicha investigación y de acuerdo con la descripción de los aspectos relacionadas en el numeral 4.2.1. En este sentido, se tuvieron en cuenta las visitas y las entrevistas realizadas a cada una de las personas encargadas de la administración de las tiendas escolares en los colegios.

4.2.4 Análisis de los datos

Con la información obtenida en cada una de las entrevistas que se hicieron en los colegios se desarrolló un cuadro comparativo por cada una de las preguntas realizadas.

5 DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1. ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR

5.1.1. Análisis del sector

Con relación al sector de la educación, y de manera específica, en lo que respecta a las tiendas escolares se realizó un análisis del sector a través de las 6F's, las cuales contemplan los entornos demográfico, económico, sociocultural, ambiental, tecnológico y político legal; así:

Tabla 3. Análisis del sector

ENTORNO	DESCRIPCIÓN
Entorno demográfico	<p>Según los resultados publicados a la fecha por el DANE, se estima que en Colombia hay 45.5 millones de habitantes, de los cuales el 51,4% son mujeres y el 48,6% son hombres. Por cada 100 personas menores de 15 años, hay 41 personas de 65 años; el 22.5% de los habitantes está entre los 0 y 14 años; el 68.3% entre los 15 y 64 años, y el 9.2% de la población tiene más de 65 años.</p> <p>El DANE estima que la tasa de alfabetismo en Colombia ha aumentado con respecto al 2005, ya que pasó de 91,6% a 95% en 2017. Los alumnos matriculados en educación formal durante 2017 fueron 10.020.294, y total nacional de sedes educativas correspondió a 53.295, de las cuales, 4.897 son instituciones oficiales y 9.398 son privadas. 17.346 instituciones pertenecen a la zona urbana y 35.949 a la zona rural.</p> <p>De los 10.020.294 alumnos matriculados en 2017, de acuerdo con el grado escolar correspondió en preescolar 987.985, en básica primaria 4.316.446 y 4.715.863 en básica secundaria y media, de los cuales 1.983.807 alumnos fueron matriculados en el sector privado y 319.265 en el sector oficial. En cuanto a docentes, en 2017 128.917 se desempeñaron en el sector privado y 319.285 en el sector oficial.</p>

	<p>En cuanto a la jornada académica, durante el año 2017 las sedes que tuvieron jornada académica en la mañana correspondieron a 37.176; jornada única completa 15.984; jornada tarde 7.178, y la jornada Nocturna y fin de semana 4.899 sedes. De acuerdo con Rodríguez, C.; Contreras, C.; Figueredo C.; Villegas C.; Torres L, (2017) Colombia cuenta con el 14.5% de las instituciones y el 14.9% de los programas de alta calidad con relación a la educación superior.</p>
Entorno Económico	<p>Según la ANDI el crecimiento global de la economía para el 2017, 2018 y 2019 será muy similar al 3.7% anual. Las economías desarrolladas crecen por encima del 2%; Estados Unidos se recupera al pasar del 2,2% a 2,9%. Europa se desacelera, entre otros aspectos, por dificultades internas entre algunos países, una baja dinámica de comercio internacional y la incertidumbre global, generada por la guerra comercial y la negociación alrededor del Brexit. Asia crece a tasas mayores del 6%. Sin embargo, China registra una tasa de crecimiento del 6.9% en 2017, previéndose un 6.2% para 2019. Lo anterior, contrasta con la situación de India donde su crecimiento pasó de 6.7% a 7.4%. América Latina se acerca a un crecimiento del 2%; luego de la recesión registrada entre 2015 y 2016, logra un crecimiento positivo del 1.3% en 2017, para 2018 la región creció al 1,2% y se prevé que en 2019 se podría alcanzar una tasa de crecimiento cercana al 2%.</p> <p>Colombia termina el 2018 con algunos indicadores que reflejan la solidez de la economía: tasa de desempleo menor a un dígito, entorno macroeconómico poco variable, déficit en cuenta corriente del 3%, y aumento de la inversión extranjera directa petrolera y no petrolera. Las calificadoras de riesgo que otorgan al país el grado de inversión perciben a Colombia como una de las economías promisorias de la región, aunque con grandes desafíos como la Ley de Financiamiento para lograr tasas de crecimiento superiores al 4% en los próximos años para mejorar el crecimiento y la inversión, formalización del empleo, impulso a las inversiones y al desarrollo de la agroindustria, la economía naranja y el turismo. Por lo anterior, se requiere un mayor esfuerzo del país para hacer sostenibles las finanzas públicas en el mediano y largo plazo porque se tiene menor disponibilidad de recursos. El recorte del gasto como política evitará otra reforma en el corto plazo como lo indica el</p>

	<p>reporte de la ANDI.</p> <p>Según el reporte de la ANDI, en el 2018 se observó la inflación y tasas de interés con un comportamiento estable del nivel de precios de la economía, con cifras dentro del rango meta del Banco de la República, donde influyeron entre otros aspectos: que el peso colombiano se enfrentó a una creciente presión hacia la devaluación ante el fortalecimiento del dólar de Estados Unidos y la caída en las cotizaciones del petróleo, por lo que el 2018 puede calificarse como un año de transición en materia fiscal, apoyada por las utilidades generadas por Ecopetrol aportando a la reducción del déficit fiscal.</p>
Entorno Sociocultural	<p>Miembros de Academias Nacionales de la Lengua Española opinan sobre los desafíos de la enseñanza actual y donde el mundo digital hace parte de la vida cotidiana de los jóvenes, influyendo en el lenguaje, la lectura y la enseñanza; generando, como lo expresa Virginia Bertolotti, el uso de otro léxico para comunicarse.</p> <p>La lectura de libros en la actualidad se hace de forma digital en dispositivos móviles. Rodríguez Coronel, Profesor Emérito de la Facultad de Artes y Letras de la Universidad de La Habana expresa que, en la actualidad, preocupa la manipulación y uso indiscriminado de las redes en la formación de los alumnos.</p>
Entorno Ambiental	<p>Según Cardona, A. (2019), el año 2019 traerá un gran desafío para las autoridades y el Estado en temas como la deforestación en el territorio colombiano, especialmente en la Amazonia, donde se tendrán que aumentar las penas para los delitos ambientales junto con la evaluación sobre la efectividad de los programas para frenar la pérdida de bosques, la ejecución de proyectos extractivos mineros y petroleros (fracking), la conservación ambiental de las áreas protegidas, tanto terrestres como marítimas, y el seguimiento normativo sobre la Línea Negra que busca proteger los lugares sagrados de cuatro pueblos que habitan en la Sierra Nevada de Santa Marta, áreas no municipalizadas en los departamentos de Vaupés, Guainía y Amazonas, para fortalecer su autonomía, y finalmente; normas para proteger a los pueblos indígenas en aislamiento,</p>

	<p>creando el Sistema Nacional de Prevención y Protección para estas poblaciones.</p>
Entorno Tecnológico	<p>De acuerdo con Puerta, M., & Peña, K.:(2017), la incorporación de las TIC en la educación es un proceso en desarrollo promovido globalmente por los gobiernos por ser una herramienta importante para la educación. El avance de las tecnologías como la internet requieren en Colombia de la promoción de políticas que guíen las buenas prácticas y su evolución, especialmente por su aplicación en el sector académico.</p> <p>Según Vázquez, R, en el 2019, habrá diferentes tendencias relacionadas con el mundo digital intentándose legislar sobre las redes sociales y los contenidos digitales en países de la Unión Europea, el Reino Unido y los Estados Unidos; protegiéndose el derecho de acceso a la información y la libertad de expresión. Se busca generar discusión y controversia de carácter político debido a la información poco confiable o “fake news”, que se publica algunas veces en las redes sociales.</p> <p>En el 2019, las generaciones X, Y y Z seguirán utilizando Facebook, Instagram y WhatsApp, pero será el año de la inteligencia artificial.</p>
Entorno político y legal	<p>El Ministerio de Educación Nacional de Colombia con respecto a las tarifas, pensiones y cobros periódicos, y al otorgamiento de licencias para colegios particulares; se apoya en los Decretos 2253 de 1995 y 3433 de 2008, respectivamente. El Decreto 2253 de 1995 ...”adopta el reglamento general para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio público educativo, por parte de los establecimientos privados de educación formal”; Decreto 3433 2008 “Por el cual se reglamenta la expedición de licencias de funcionamiento para establecimientos educativos promovidos por particulares para prestar el servicio público educativo en los niveles de preescolar, básica y media”, regula el funcionamiento de los colegios privados, siendo una de las exigencias legales la elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI, requisito para obtener la licencia.</p>

A partir de los resultados de las evaluaciones periódicas y de las certificaciones o acreditaciones que cada establecimiento privado obtenga, los colegios se podrán ubicar en las categorías de Libertad Regulada (aquellos colegios con los puntajes más altos o certificados), Libertad Vigilada (colegios con puntajes intermedios) o Régimen Controlado (colegios con más bajos puntajes en la evaluación institucional o en el Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE, o son aquellos que son sancionados por la Secretaría de Educación).

Según el Ministerio de Educación, en el país existen 11.954 establecimientos educativos de carácter privado, de los cuales el 57% (6.815) se ubican en Libertad Regulada, el 27% (3.228) en Libertad Vigilada y el 14% (1.673) en Régimen Controlado. De acuerdo con esta categorización, la Resolución 16289 de 2018 del Ministerio de Educación Nacional, estableció los parámetros para que los colegios privados realicen sus incrementos educativos para 2019, los cuales oscilarán entre el 3.3% y el 7.2%, dependiendo del régimen de ubicación del colegio (Libertad Regulada, Libertad Vigilada y Régimen Controlado, así como la certificación o acreditación de calidad).

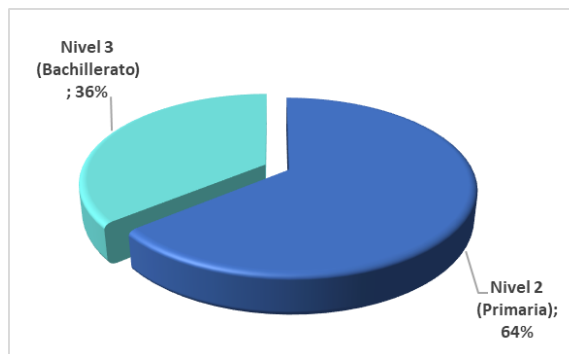
De acuerdo con Arango, D. (2018), la calidad de la educación no sólo puede medirse con pruebas estandarizadas. Por esta razón, el Ministerio de Educación de acuerdo con el Decreto 1075 de 2015, creó el Índice Sintético de Calidad de la Educación (ISCE), con el fin de medir la calidad de los establecimientos educativos a través de cuatro componentes: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar, aspectos que diferencian de cierta forma la calidad entre los colegios públicos y privados, y entre los rurales y los urbanos.

5.1.2. Análisis del mercado específico

En cuanto a los grupos de interés encuestados se identificó que en general se obtuvo una participación del **100%**.

En lo que corresponde a la encuesta de los padres de familia se identificó que el **64%** corresponden a padres del nivel 2 de primaria y el **36%** son del nivel 3 de bachillerato.

Gráfico 1. Cantidad de encuestas respondidas por los padres de familia.



5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En la **tabla 4** se relacionan cada una de las preguntas que fueron comunes en las encuestas para los cuatros grupos de interés (estudiantes, profesores, padres y personal administrativo), en donde se identificó que con relación a la frecuencia de compra desde el punto de vista semanal se tiene un **22.8%** y un **16.9%** de varias veces a la semana y de manera diaria respectivamente. Con respecto a la atención en un horario diferente al habitual dio como resultado la apertura de la tienda en los eventos deportivos. En la forma de pago se tiene una preferencia con el pago en efectivo con un **52%** seguido de la tarjeta prepago con un **34.7%**. Finalmente, con la pregunta de ¿Qué aspectos tendría en cuenta para hacer compras en la tienda escolar? Se identificó que tienen en cuenta el precio, la calidad y variedad de productos, así como la relación calidad – precio.

Tabla 4. Consolidado de las preguntas en común para cada uno de los grupos de interés

1. ¿Con que frecuencia compra los productos que se venden en la tienda escolar?

Encuesta	Admon	Estudiantes	Profesores	Padres	Total
Total encuestados	23	152	63	183	421
Alguna vez a lo largo del año	4,3%	3,9%	19,0%	38,3%	21,1%
Diariamente	21,7%	36,2%	12,7%	1,6%	16,9%
No compra en la tienda	0,0%	0,0%	9,5%	29,5%	14,3%
Una vez a la semana	13,0%	13,8%	22,2%	15,3%	15,7%
Una vez al mes	17,4%	7,9%	11,1%	8,7%	9,3%
Varias veces a la semana	43,5%	38,2%	25,4%	6,6%	22,8%

2. Si se asume la posibilidad de poner en servicio la tienda escolar en horarios distintos del habitual, ¿En cuáles considera que debería abrirse?

Encuesta	Admon	Estudiantes	Profesores	Padres	Total
Total encuestados	23	152	63	183	421
Eventos deportivos	78,3%	78,3%	58,7%	73,2%	73,2%
Eventos culturales	65,2%	53,9%	60,3%	61,7%	58,9%
Eventos sociales	60,9%	53,9%	46,0%	57,9%	54,9%
Eventos académicos	43,5%	53,3%	30,2%	53,0%	49,2%

3. ¿Qué forma de pago considera usted que sería la más adecuada para la tienda escolar?

Encuesta	Admon	Estudiantes	Profesores	Padres	Total
Total encuestados	23	152	63	183	421
Efectivo	69,6%	53,3%	60,3%	45,9%	52,0%
Tarjeta de consumo (prepagado)	21,7%	33,6%	7,9%	46,4%	34,7%
Me es indiferente	4,3%	9,9%	28,6%	5,5%	10,5%
Otro	4,3%	3,3%	3,2%	2,2%	2,9%

4. ¿Qué aspectos tendría usted en cuenta para hacer compras en la tienda escolar?

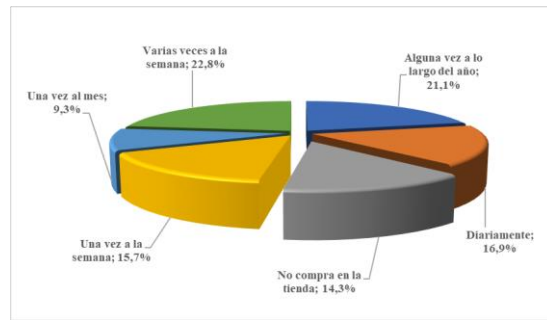
Encuesta	Admon	Estudiantes	Profesores	Padres	Total
Total encuestados	23	152	63	183	421
Precio	78,3%	89,5%	81,0%	73,2%	80,5%
Manipulación de productos	52,2%	32,2%	36,5%	43,2%	38,7%
Tiempo de atención y servicio al cliente	39,1%	40,8%	55,6%	35,0%	40,4%
Forma de pago	8,7%	24,3%	15,9%	13,1%	17,3%
Aseo y presentación personal	52,2%	32,2%	41,3%	36,1%	36,3%
Calidad de productos que se ofrecen	78,3%	63,8%	76,2%	93,4%	79,3%
Presentación de los productos	47,8%	24,3%	20,6%	21,9%	24,0%
Contribución al medio ambiente	26,1%	36,2%	63,5%	38,3%	40,6%
Relación calidad - precio	47,8%	69,7%	61,9%	58,5%	62,5%
Variedad de los productos	73,9%	67,1%	49,2%	60,7%	62,0%

A continuación, se presenta el análisis detallado de cada una de las respuestas obtenidas de la aplicación de encuestas, según el total y por cada uno de los grupos de interés.

5.2.1. Frecuencia de compra de producto

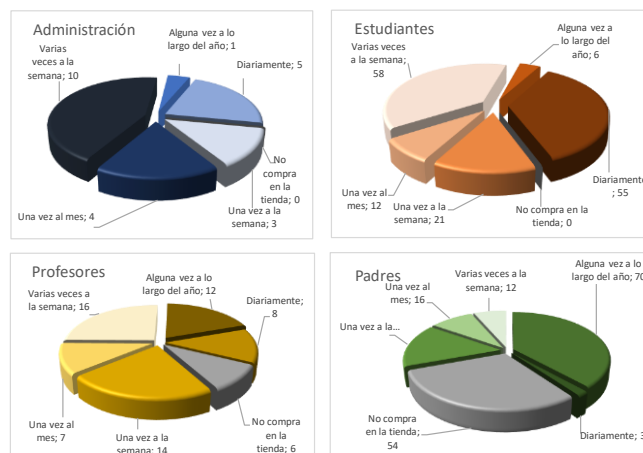
Con relación a la frecuencia de la compra de los productos se identificó que el **15.7%** compran diariamente y un **22,6%** varias veces en la semana.

Gráfico 2. Frecuencia de productos que se venden en la tienda escolar



De acuerdo con la selección hecha por parte de los grupos de interés con relación a la pregunta: ¿Con qué frecuencia compra los productos que se venden en la tienda escolar? Se identificó en un consolidado de todos los grupos que **137** personas de **421** compran diariamente o varias veces a la semana alguno de los productos de la tienda escolar.

Gráfico 3. Frecuencia de productos por cada grupo de interés.



En cuanto a la frecuencia de compra por cada grupo de interés, se identifica que los estudiantes son el grupo que con más frecuencia compra en la tienda escolar seguido del área administrativa.

5.2.2. Horarios

Con relación a los horarios de atención de la tienda escolar diferente a los habituales, y de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, a continuación, se describe el análisis obtenido:

En lo que se refiere a las diferentes combinaciones de acuerdo con las respuestas seleccionadas en la pregunta, se identificó que un **38%** prefieren que la tienda escolar se encuentre disponible para su atención en los cuatro eventos. Es decir, deportivos, culturales, sociales y académicos, siendo este porcentaje el de mayor preferencia por los cuatro grupos de interés. En segundo lugar, se tiene una preferencia específica en eventos deportivos con un **10.8%**.

Gráfico 4. Consolidado horario de servicio distinto al habitual

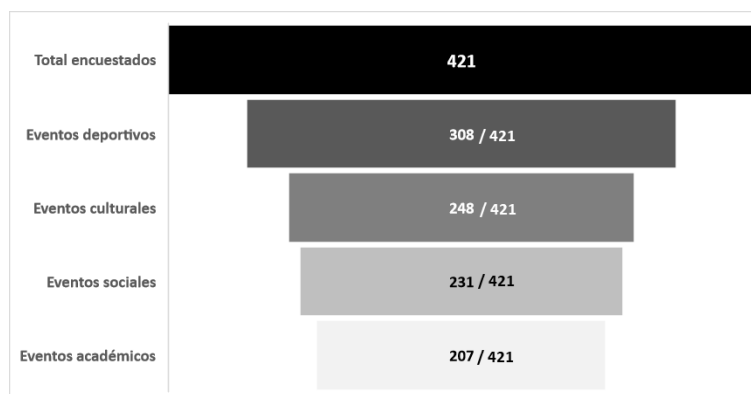


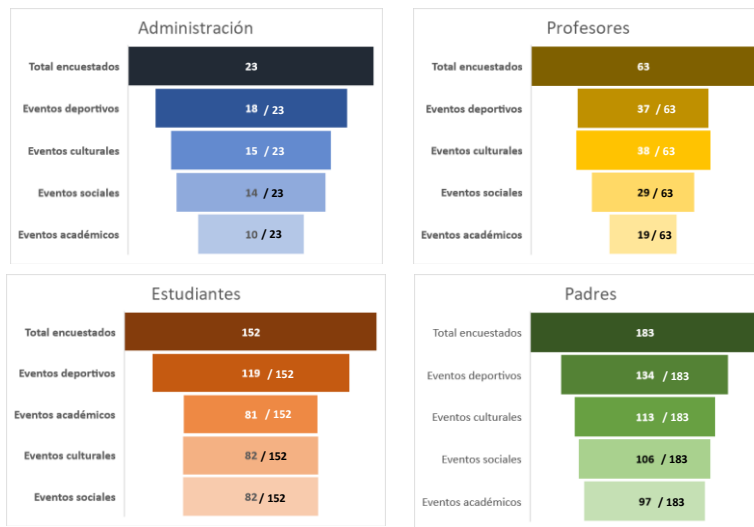
Tabla 5. Comportamiento de las respuestas de selección múltiple con relación a los horarios de atención de la tienda escolar

TIPO DE EVENTOS (SELECCIÓN MÚLTIPLE)	Admon	Estudiantes	Profesores	Padres	TOTAL	% Part.
Encuestados	23	152	63	183	421	100,0%
Eventos académicos	0	1	0	1	2	0,5%
Eventos académicosMe es indiferente	0	1	0	0	1	0,2%
Eventos culturales	1	4	2	3	10	2,4%
Eventos culturalesEventos académicos	0	1	0	2	3	0,7%
Eventos culturalesEventos deportivos	1	2	6	13	22	5,2%
Eventos culturalesEventos deportivosEventos académicos	1	5	3	6	15	3,6%
Eventos culturalesEventos sociales	0	0	1	3	4	1,0%
Eventos culturalesEventos socialesEventos académicos	0	5	1	0	6	1,4%
Eventos culturalesEventos socialesEventos deportivos	3	9	10	9	31	7,4%
Eventos culturalesEventos socialesEventos deportivosEventos académicos	8	57	15	76	156	37,1%
Eventos deportivos	2	28	3	11	44	10,5%
Eventos deportivosEventos académicos	0	7	0	10	17	4,0%
Eventos sociales	0	4	2	9	15	3,6%
Eventos socialesEventos deportivos	2	2	0	7	11	2,6%
Eventos socialesEventos deportivosEventos académicos	0	6	0	1	7	1,7%
Me es indiferente	5	16	20	32	73	17,3%
Eventos culturalesEventos socialesEventos deportivosEventos académicosMe	0	3	0	0	3	0,7%
Eventos culturalesEventos sociales	0	1	0	0	1	0,2%

A continuación, se presentan las gráficas de los resultados obtenidos según los grupos de interés (administración, estudiantes, profesores y padres), de acuerdo con las respuestas dadas por cada uno, con relación a la pregunta que, sí se asume la posibilidad de poner en servicio la tienda escolar en horarios distintos del habitual; ¿En cuáles considera que debería abrirse?

En lo que se refiere al horario de servicio de la tienda escolar diferente al horario habitual, se identificó que el **78%** de los estudiantes y del personal administrativo y el **73%** de los padres respondieron que es importante poner en servicio la tienda escolar cuando se tienen eventos deportivos en de las instalaciones del colegio, seguido de los eventos culturales. Con relación a los profesores tienen una preferencia en eventos culturales con un **60.3%**.

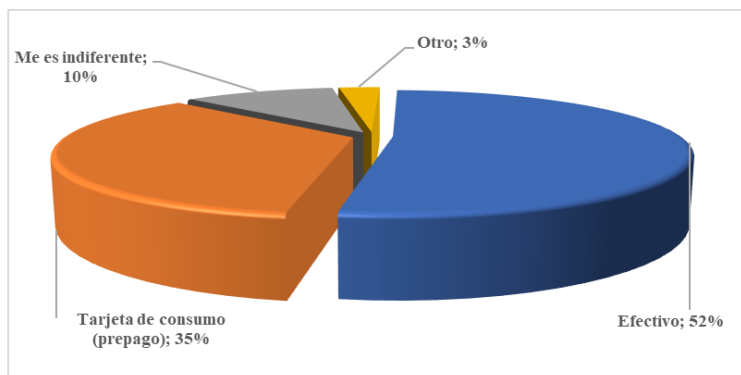
Gráfico 5. Horario de servicio distinto al habitual por grupo de interés.



5.2.3. Forma de pago

Con respecto a la forma de pago y de acuerdo con las respuestas hechas en general por los encuestados, se refleja que un **52%** consideran que la forma más adecuada es el efectivo y en segunda opción la tarjeta de consumo con un **35%**. En cuanto a la respuesta de “otros” se relacionó una forma de pago combinada, es decir, efectivo y tarjeta de consumo.

Gráfico 6. Consolidado de la forma de pago en la tienda escolar.



En cuanto al pago en efectivo los estudiantes tienen una preferancia del **53%** y los padres un **46%**. Como segunda opción en cada uno de los grupos fue la tarjeta de consumo con un **34%** y un **46%** de estudiantes y padres, respectivamente. En el gráfico 7 y 8 se pueden observar los resultados de acuerdo con las diferentes formas de pago.

Gráfico 7. Forma de pago de los estudiantes

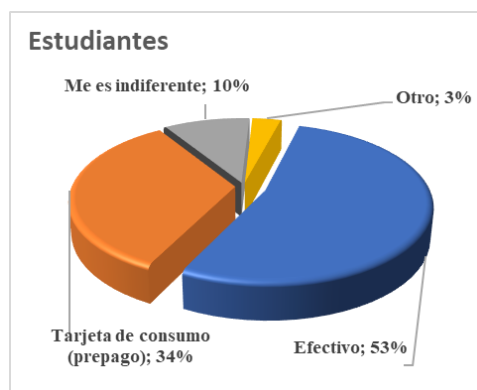
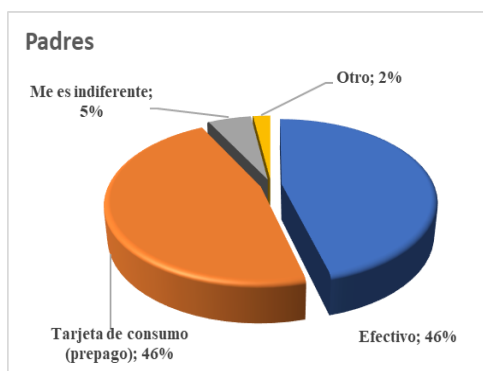


Gráfico 8. Forma de pago de los padres

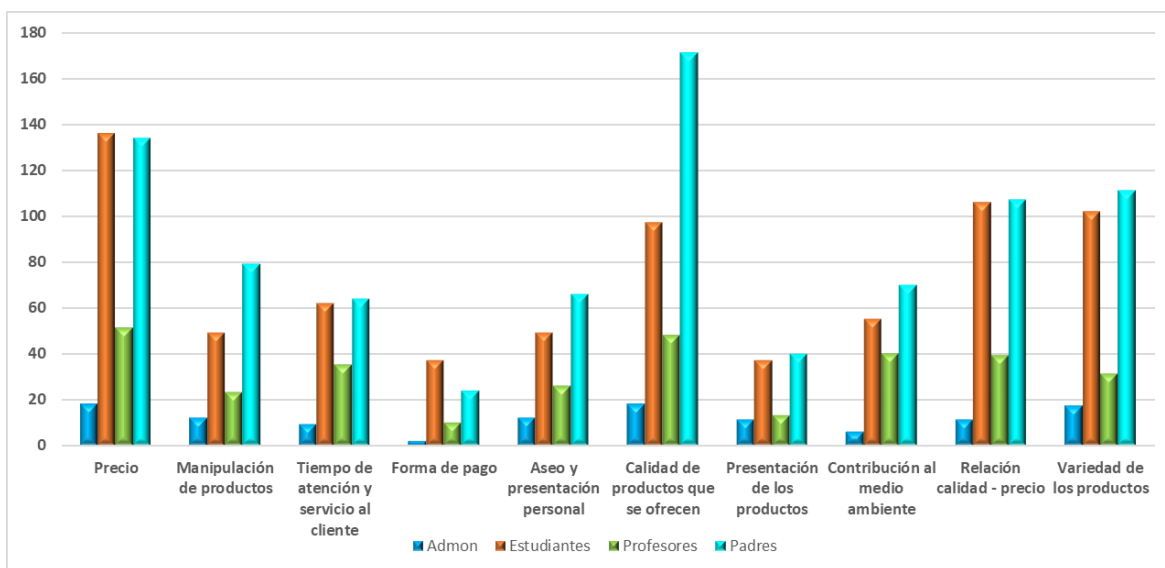


5.2.4. Aspectos principales para comprar en la tienda escolar

En los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Qué aspectos tendría usted en cuenta para hacer compras en la tienda escolar?, se identificó que para el grupo de encuestados los aspectos más relevantes en el momento de hacer la compra corresponden principalmente a los criterios que se mencionan a continuación: primero al precio con un **16.7%**, segundo a la calidad de productos que se ofrecen en la tienda con un **16.5%**, tercero a la relación calidad – precio con un **13%**, cuarto a la variedad de productos con un **12.9%**, Los otros criterios como contribución al medio ambiente y tiempo de atención representan cada uno un **8.4%**, y lo relacionado con el aseo y la presentación personal un resultado de **7.5%**. Estos porcentajes se encuentran referenciados de acuerdo con el total de las respuestas marcadas por los encuestados.

Así mismo, se identifica que los grupos de interés que reflejaron mayor participación en las respuestas a cada una de las preguntas correspondió al grupo de los estudiantes y padres de familia.

Gráfico 9. Percepción de los clientes en cuanto a los aspectos que se tienen en cuenta para

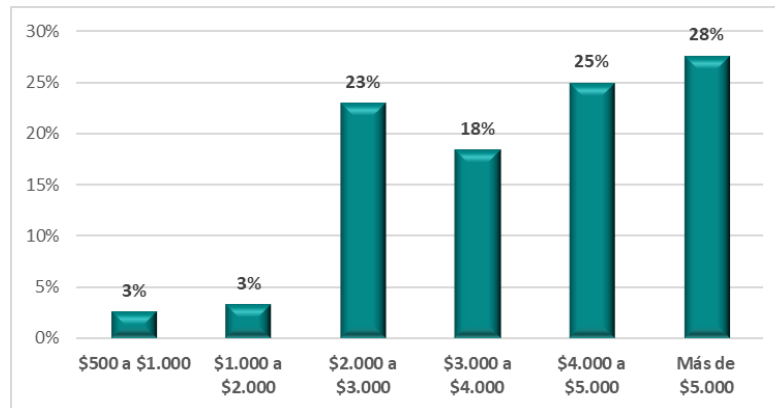


hacer las compras en la tienda escolar.

5.2.5. Gasto por día

En la pregunta hecha a los estudiantes ¿Cuánto gastan a diario en compras de la tienda escolar?, se identifica que un **53%** de los estudiantes compran diariamente más de \$4.000.

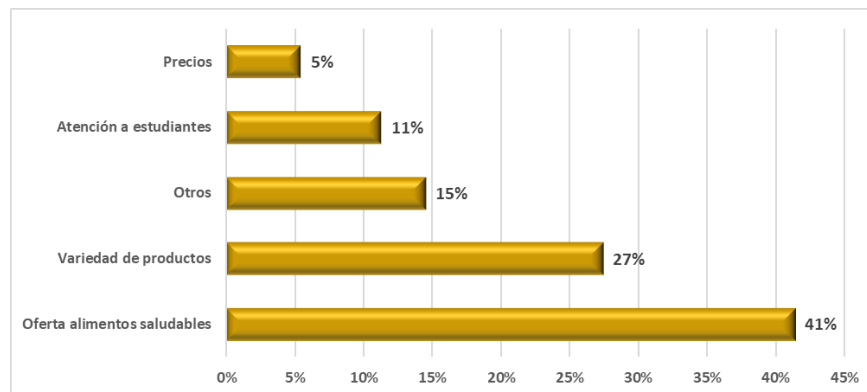
Gráfico 10. Valor del gasto diario hecho por los estudiantes.



5.2.6. Qué debe mejorarse de manera prioritaria

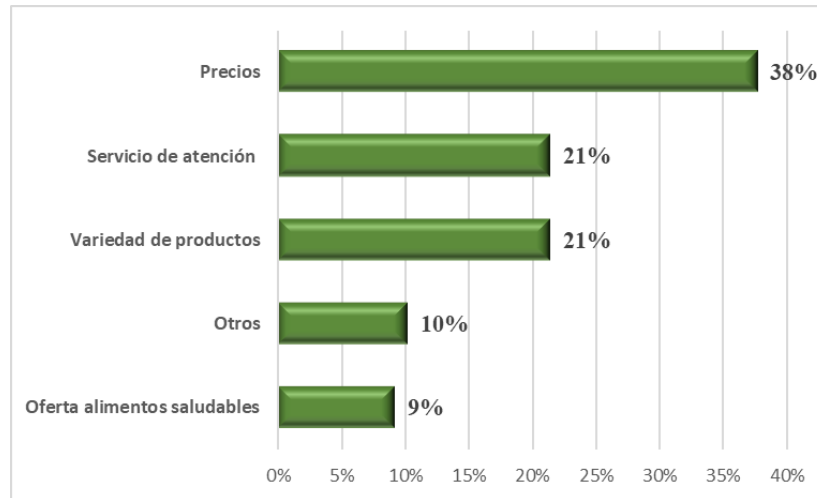
En cuanto a los aspectos que se deben mejorar de manera prioritaria en la tienda escolar, se respondió por parte de los padres en un **41%** que debe tener una propuesta de alimentos saludables, seguido por una variedad de productos con un **27%**.

Gráfico 11. La gráfica representa los aspectos más relevantes que consideran los padres que se deben mejorar de manera prioritaria en la tienda escolar.



Acerca de los aspectos más relevantes que los estudiantes consideran deben mejorarse en la tienda escolar corresponde en primer lugar a los precios de los productos con un **38%** y en segundo lugar al servicio de atención y la variedad de productos con un **21%**.

Gráfico 12. La gráfica representa los aspectos más relevantes que según los estudiantes deben mejorarse de manera prioritaria en la tienda escolar.

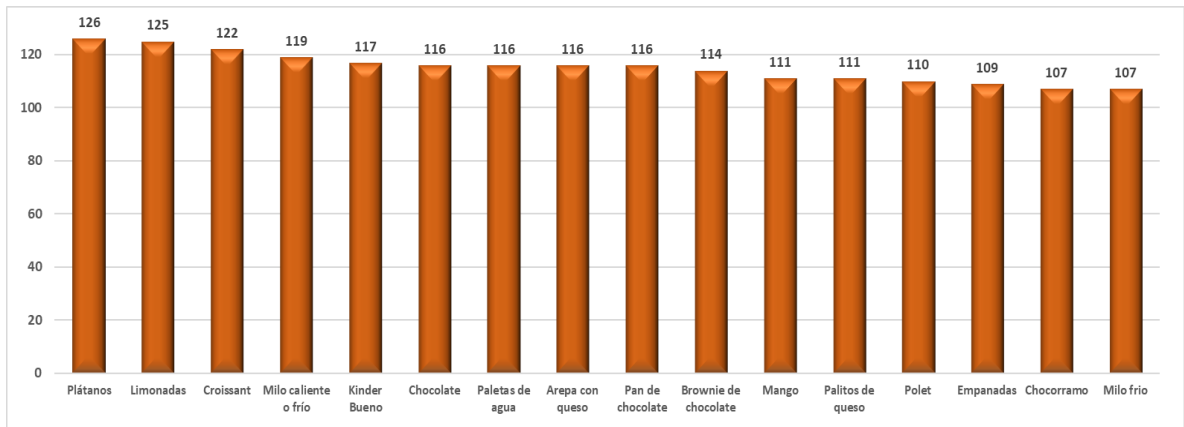


5.2.7. Productos

En cuanto a los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes con relación a los productos de sus preferencias y teniendo en cuenta por grupo de alimentos establecidos en esta, se describen como grupo de elaborados, paquetes, manís, frutas, lácteos, bebidas calientes, bebidas frías, panadería, chocolates, confitería y helados.

A continuación, se refleja la lista del top 15 de los alimentos que prefieren comprar los estudiantes en la tienda escolar.

Gráfico 13. Top 15 de los productos que son de preferencia de los estudiantes



A continuación, se relacionan por grupos de productos los resultados de las preferencias de los estudiantes de acuerdo con la encuesta realizada.

Gráfico 14. Preferencia de los estudiantes con relación a los productos elaborados

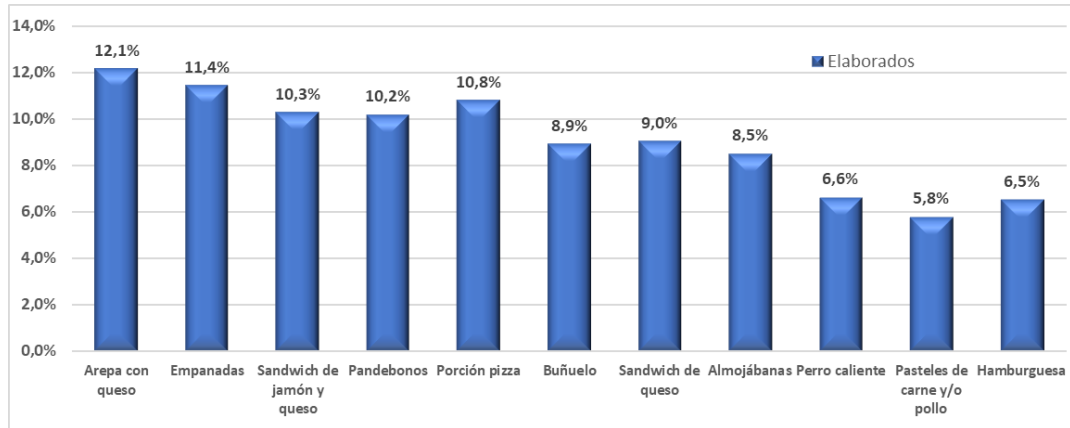


Gráfico 15. Preferencia de los estudiantes con relación a paquetes

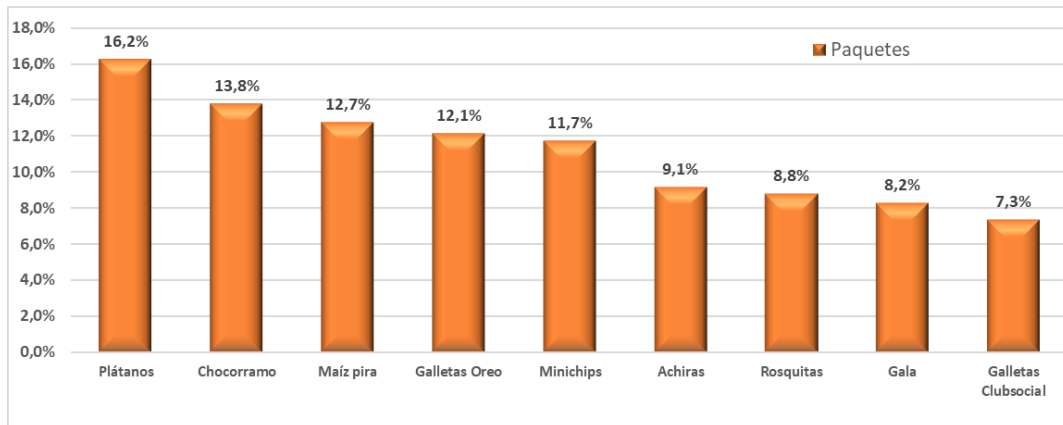


Gráfico 16. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de maní

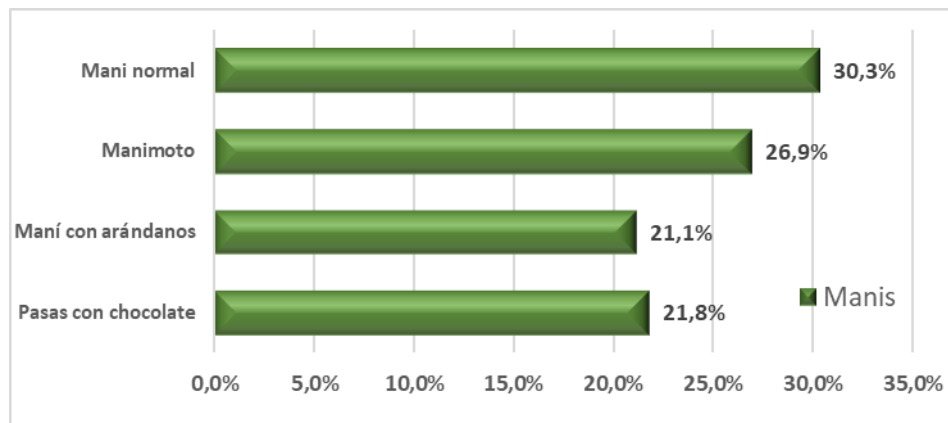


Gráfico 17. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de frutas

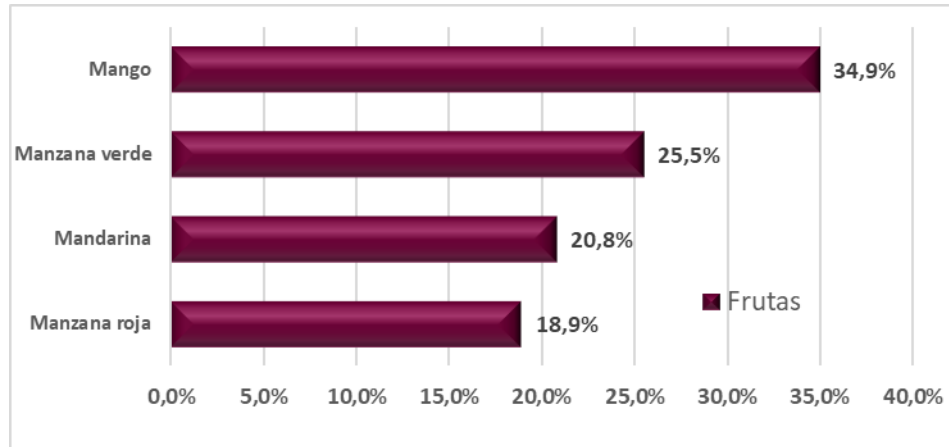


Gráfico 18. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de lácteos

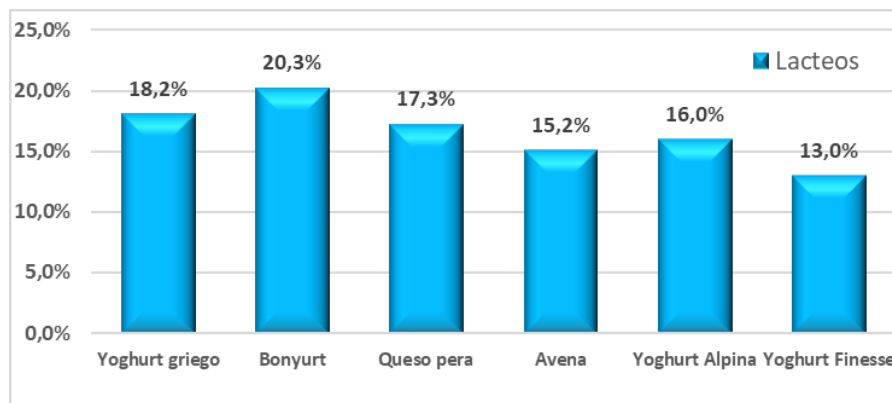


Gráfico 19. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de bebidas calientes

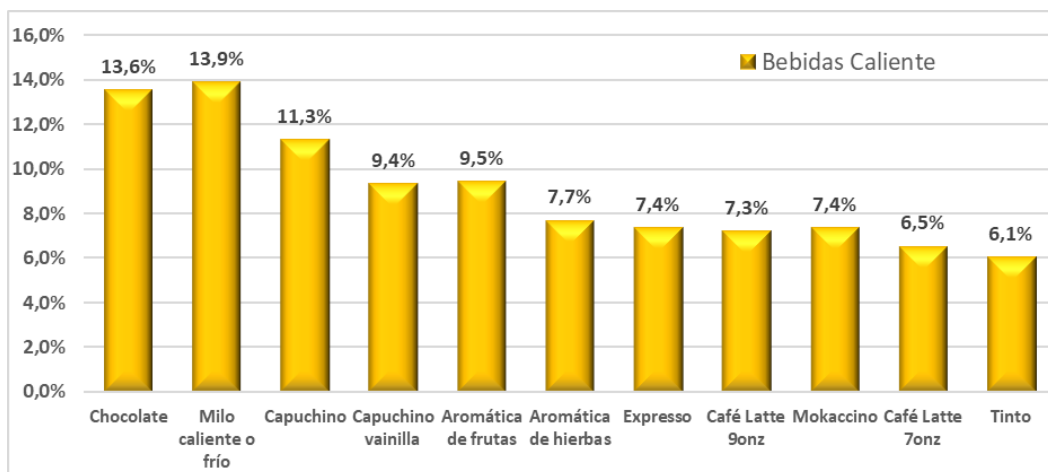


Gráfico 20. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de bebidas frías

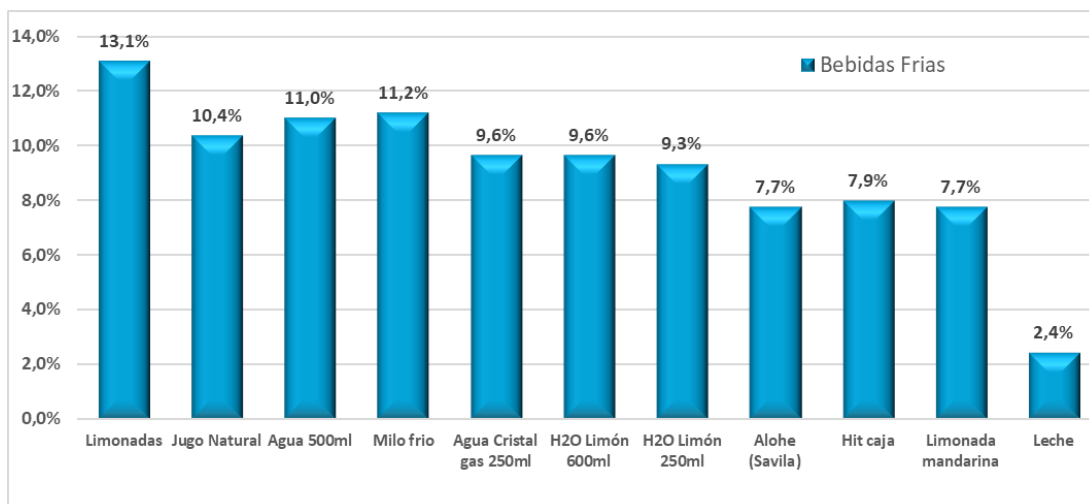


Gráfico 21. Preferencia de los estudiantes con relación al consumo de productos de panadería.

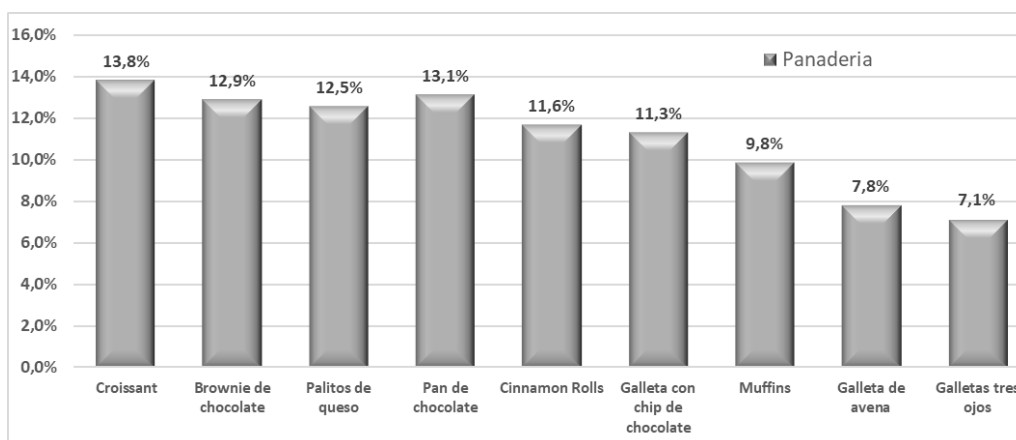


Gráfico 22. Percepción de los estudiantes con relación al consumo de chocolates.

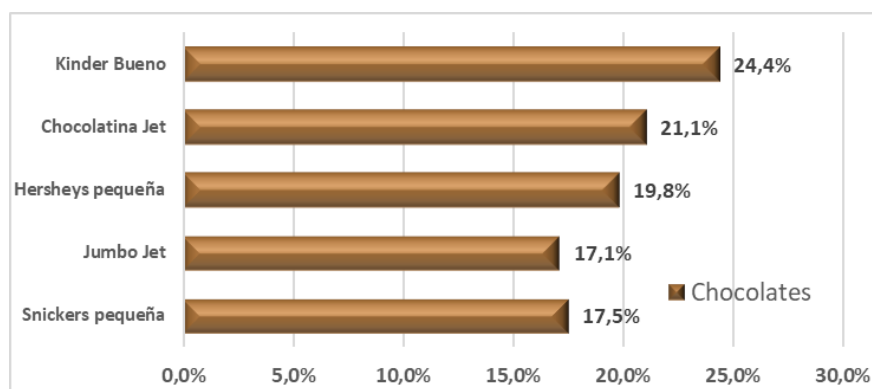


Gráfico 23. Percepción de los estudiantes con relación al consumo de confitería.

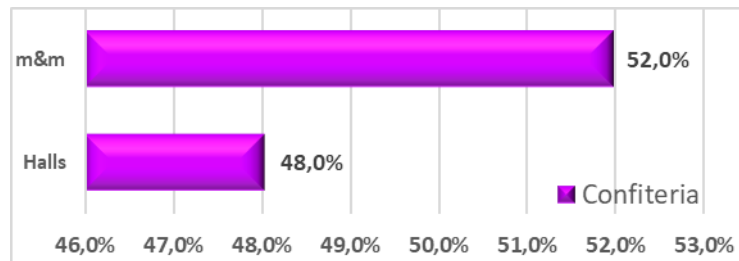
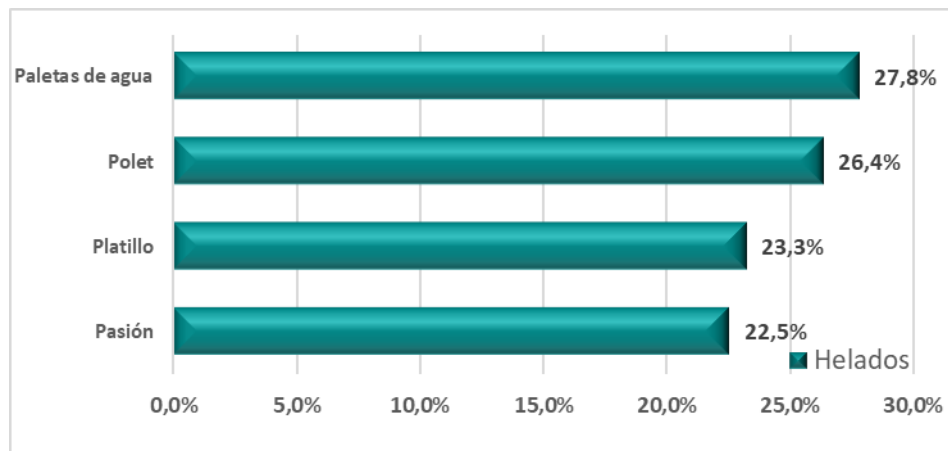


Gráfico 24. Percepción de los estudiantes con relación al consumo de helados



5.2 ANÁLISIS INFORMACIÓN COLEGIOS

5.2.1. Análisis de la información obtenida de los colegios

Es importante mencionar que la información consolidada en el resultado de las entrevistas semiestructuras realizadas a cada uno de los responsables de la administración de las tiendas escolares de diez colegios de la UNCOLI. A continuación, se describe el análisis de los resultados obtenidos con relación a cada uno de los criterios establecidos en estas entrevistas.

Cabe anotar que también se hizo un cuadro consolidado con la información más relevante con el fin de articular cada uno de los criterios que se tuvieron en cuenta para dicho análisis.

- **Infraestructura:**

Se pudo identificar que, en el **50 por ciento** de los colegios entrevistados, se tiene una tienda escolar y en el otro **50%** se tienen dos tiendas. Incluso en algunos de los colegios que cuentan con una sola tienda, tienen un área de servicio bastante grande, con lo que logran cubrir el servicio de atención.

Así mismo, se identificó que en un colegio se tiene una tienda independiente solamente para la atención a docentes y administrativos. De igual manera, el **60%** de las tiendas cuentan con depósito para el almacenamiento de productos, y un **40%** cuenta con cuarto de aseo cerca del espacio en donde funciona la tienda. Igualmente, se identificó que en un **60%** de las tiendas se cuenta con espacio de preparación de alimentos.

Con lo observado en cada una de las visitas, se puede concluir que el área de la tienda no es un parámetro comparativo teniendo en cuenta que existen algunos factores internos que determinan el tamaño, las actividades diarias de la jornada escolar, sí los estudiantes de primaria tienen o no refrigerio, incluido en el servicio de alimentación mensual y la cantidad de estudiantes que compran en la tienda, entre otros.

- **Funcionamiento:**

Con relación al funcionamiento de la tienda escolar, se hizo una de las preguntas más fundamentales en la entrevista con el fin de identificar cómo es la administración de esta. A la pregunta: ¿El funcionamiento de la tienda es administrada por el colegio directamente?, se logró identificar que de los **diez** colegios entrevistados **seis** de ellos

tienen la administración de la tienda de manera directa y **cuatro** son administradas por terceros. Es importante resaltar que, de estos **cuatro** colegios, **dos** están evaluando el tema de hacer la administración de manera directa.

Así mismo, se observó que en las tiendas administradas directamente por los colegios se lleva un control de inventarios diario, la información de los puntos Pos de caja se articulan con la contabilidad, los pedidos de los productos no perecederos son realizados directamente por el colegio con una frecuencia semanal y los perecederos de manera diaria.

- **Horarios:**

En cuanto a los horarios que están establecidos para la tienda durante la jornada escolar, se tienen en promedio 20 minutos para el descanso. Por otro lado, **seis** de los **diez** colegios no abren la tienda en el horario del almuerzo de los estudiantes. En cuanto a las actividades deportivas que tienen los colegios al finalizar la jornada escolar, se identificó que **siete** colegios no hacen la apertura de esta, salvo que se tenga alguna actividad social o cultural. Así mismo, **cinco** de los colegios que tienen escuelas deportivas los sábados, hacen apertura de la tienda en horas de la mañana, es decir de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

- **Tecnología:**

En lo concerniente al sistema tecnológico que utilizan para la tienda escolar se identificó que **cuatro** colegios tienen la administración vinculada directamente con el ERP contable de la institución, **cinco** a través de caja registradora y **una** hace el registro de forma manual.

- **Productos:**

Acerca de los productos alimenticios que se ofrecen en las tiendas escolares se identificó una gran variedad de estos. En algunos colegios se cumple con la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Distrital, la cual dispone que los alimentos ofrecidos en las tiendas escolares deberán ser equilibrados, variados, suficientes, y donde especialmente la oferta diaria, tanto de alimentos como de bebidas, tienen que ser saludables.

- **Equipos utilizados:**

En cuanto a los equipos que son utilizados para el servicio de la tienda escolar se identificó que **nueve** de los **diez** colegios tienen hornos microondas. **Cuatro** tiendas cuentan con dos hornos y **cinco** tienen un solo horno, **seis** planchas sencillas y **cuatro** planchas dobles. Las neveras son en concesión con una de las empresas distribuidoras de bebidas frías.

- **Talento Humano:**

Por lo que se refiere al personal que atiende la tienda escolar en los colegios, se identificó que dependiendo del área utilizada se asigna el número de personas en la atención de esta. En promedio se tienen **dos** personas: una para la atención en caja y otra de apoyo para la entrega de los productos.

- **Forma de pago:**

Acerca de la forma de pago los **diez** colegios manejan el efectivo y uno presenta una propuesta mixta; es decir, efectivo y tarjeta prepaga.

- **Servicios complementarios:**

Como servicio complementario a la tienda escolar en **dos** de los **diez** colegios tienen máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas, una de ellas en modalidad de alquiler y la otra de propiedad del colegio.

Tabla 6. Matriz entrevistas colegios

DESCRIPCIÓN	COLEGIO 1	COLEGIO 2	COLEGIO 3	COLEGIO 4	COLEGIO 5	COLEGIO 6	COLEGIO 7	COLEGIO 8	COLEGIO 9	COLEGIO 10
Información general										
¿Desde cuál curso los estudiantes compran en la tienda?	2º = 1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º
Infraestructura										
¿Cuántas tiendas tienen al servicio de los estudiantes?	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1
¿Tienen tiendas para atención a otros grupos de interés (docentes, administrativos, externos, entre otros)?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
¿La tienda cuenta con depósito para almacenamiento?	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
¿La tienda cuenta con cuarto de aseo?	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
¿La tienda cuenta con espacio de preparación de alimentos?	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Funcionamiento										
¿El funcionamiento de la tienda es administrada por el colegio directamente?	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
¿Cómo se lleva el control de los inventarios?	Al finalizar el mes	Diario	Diario	Diario	Al finalizar el mes	Diario	Diario	Diario	Diario	Diario
¿Los pedidos son realizado por el colegio?	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
¿Los inventarios están articulados con la contabilidad del colegio?	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
¿Con qué frecuencia se hacen los pedidos de los productos no perecederos de la tienda?		Mensual	Mensual	Quincenal	Quincenal	Semanal		Semanal	Semanal	Mensual
Horarios										
¿Cuánto tiempo es el recreo?	20 minutos	30 minutos	20 minutos	20 minutos	20 minutos	20 minutos	20 minutos	20 minutos	30 minutos	20 minutos
¿La tienda es abierta durante la hora del almuerzo?	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
¿La tienda es abierta en las actividades deportivas al finalizar la jornada escolar?	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
¿La tienda es abierta en las escuelas deportivas y/o eventos del colegio, sábados?	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI
¿La tienda es abierta en eventos culturales y sociales?	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI
Tecnología										
¿Qué tipo de software manejan la gestión de la tienda?	No tiene	Software con interfase a contabilidad	Caja registradora	Caja registradora	Caja registradora	SAP	NOVASOFT	Caja registradora	Caja registradora	NOVASOFT
¿Cuántos puntos (computadores y/o caja registradora tienen) por tienda?	No tienen	1	1	2	1	2	1	1	1	4
Productos										
¿Tienen publicado el listado de precio de los productos ofrecidos?	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI
¿Suministran alimentos elaborados por el restaurante a la tienda?	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
Equipos utilizados										
¿Cuántos hornos microondas tienen por cada tienda?	1	2	1	2	1	2	1	0	1	2
¿Cuántas planchas tienen por cada tienda? Doble o sencilla?	1 sencilla	1 doble	1 sencilla	1 doble	1 doble	1 doble	1 sencilla	No tiene	1 sencilla	2 sencillas
¿La nevera de bebidas frías es propia o en consesión?	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión	Consesión
¿Tienen máquina de bebidas calientes (café, capuchino, entre otras)?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI
¿Tienen horno microondas para que los estudiantes calienten el almuerzo?	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
¿Tienen horno para preparación de alimentos elaborados como pizza?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Talento humano										
¿Cuánto personal presta el servicio por una tienda?	2	2	3	4	1	4	2	1	3	8
¿El personal que atiende tiene contrato directo con el colegio?	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
¿Cuántos puntos de caja atienden?	1	1	2	2	1	3	1	1	1	4
Forma de pago										
¿Qué forma de pago tienen los estudiantes?	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo / tarjeta	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo
Servicios complementarios										
¿Tienen máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas frías?	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO

5.3 ANÁLISIS DE ALIMENTACIÓN EN LAS TIENDAS ESCOLARES

5.3.1 Productos

Se atiende lo divulgado en un comunicado de la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), en donde se hace una descripción general de la clasificación de alimentos según la normatividad vigente de acuerdo con los alimentos que se fabriquen, comercialicen o importen. Así mismo, deben contar con un registro, permiso o notificación sanitaria expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y las disposiciones que emita el Ministerio de Salud y Protección Social.

Desde el año 2012, el gobierno colombiano a partir del Decreto - Ley 019, conocido como la Ley Anti-trámite se estableció en el artículo 126 las disposiciones generales para la expedición del permiso sanitario. Con el fin de reglamentar dicha ley, el Ministerio de Salud expidió la resolución 2674 de 2013 la cual complementó el Decreto 3075 de 2017, en donde se identificaron los alimentos según el tipo de riesgo, y los cuales se clasificaron en alimentos de mayor riesgo, alimentos de riesgo medio y alimentos de menor riesgo.

Por otro lado, y con el fin de complementar la Resolución 2674, la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas (SEABA) por solicitud del Ministerio de Salud, realizó la propuesta de clasificación de alimentos por categoría. el Ministerio de Salud y Protección Social publicó así la clasificación de alimentos para el consumo humano a través de la Resolución 719 del 11 de marzo de 2015.

En consecuencia, se establecieron 15 grupos generales y estos a su vez en subgrupos, y así mismo se catalogan en el tipo de riesgo que se tiene establecido; ya sea alto, medio o bajo. A continuación, se relaciona la clasificación vigente:

1. Leche y sus derivados
2. Grasas y aceites
3. Productos basados en agua o para hidratar

4. Frutas y vegetales
5. Confitería
6. Cereales y sucedáneos
7. Pan y productos de panadería
8. Carne y derivados cárnicos
9. Productos de la pesca
10. Huevo y productos a base de huevos
11. Azúcar y sucedáneos
12. Miel y productos apícolas
13. Sal, hierbas aromáticas, especias y condimentos
14. Alimentos para usos nutricionales especiales
15. Platos preparados que no puedan clasificarse en ninguno de los anteriores.

Teniendo en cuenta la anterior descripción, y tomando como base las listas de productos ofrecidos por los colegios, se hizo la clasificación de estos según la normatividad vigente.

5.3.2 Proveedores

Con respecto a la vinculación de los proveedores para el suministro de los alimentos, ya sean como materias primas y/o productos terminados y/o alimentos naturales, estos deben cumplir con la normatividad requerida para la comercialización y venta.

Así mismo, deberán cumplir con el registro sanitario expedido conforme a lo establecido en la normatividad y reglamentación expedida por las entidades distritales y gubernamentales. Se debe tener en cuenta que los proveedores de los alimentos que no son sometidos a ningún proceso de transformación, como frutas y/o verduras, deberán cumplir con los lineamientos de transporte, manipulación, refrigeración, entre otros.

5.3.3 Normatividad

La normatividad que se aplica para la implementación de una tienda escolar corresponde a:

- Con relación a las condiciones básicas de higiene que se establecen en la Resolución 2674 de 2013, la cual hace referencia a las disposiciones generales en cuanto a la regulación de las actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. En dicha normatividad se tiene en cuenta todo lo relacionado con la fabricación, preparación, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y distribución de los alimentos. Así mismo, las condiciones básicas en cuanto a infraestructura, localización y accesos, abastecimiento de agua, disposición de residuos líquidos y sólidos, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos y todos aquellos requisitos contemplados en el proceso del consumo de alimentos.
- En cuanto a las disposiciones generales por las que se establecen las directrices para el funcionamiento de la tienda escolar de los colegios oficiales del Distrito Capital se referencia en la Resolución 2092 de 2015.

5.4. DATOS DE ENTRADA PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO

Para este análisis se tuvo en cuenta el cálculo para una tienda escolar en donde se relacionan los criterios para su viabilidad.

5.4.1 Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se realizó un análisis desde tres aspectos. El primero correspondió a la relación de los productos ofrecidos por los colegios en donde se identificaron los más vendidos. En el segundo aspecto se clasificaron los productos de acuerdo con las expectativas del consumidor a través de las encuestas realizadas a los estudiantes. El tercero busco hacer el análisis de los precios de ventas actuales del colegio con relación a un almacén externo, como grandes superficies y la tienda mediana. Así mismo, se articuló el resultado con el valor promedio que pagan los estudiantes a diario en el colegio para el consumo de los productos.

Es importante tener en cuenta que para el análisis de los productos que se van a ofrecer en la tienda escolar, se ha citado con el acompañamiento de una nutricionista especializada en el tema de alimentación.

Una vez se tuvieron los resultados de cada uno de los grupos analizados, se procedió a establecer los precios de venta de los productos como uno de los principales datos de entrada para el análisis financiero de la tienda escolar.

5.4.2. Costos

Con relación a los costos se hicieron dos análisis. El primero está asociado a los alimentos para los productos que se van a ofrecer en la tienda. En este grupo se tienen los procesados que se pueden elaborar en las instalaciones del colegio, como son las arepas con queso, empanadas, sándwiches, fruta picada, buñuelos, entre otros y los que ya están listos para consumo como mantecadas, galletas, ponqué, maní, helados, entre otros. Se estimó un porcentaje del costo de alimentos inicial de un **30%** con respecto a los ingresos. El segundo análisis corresponde a las bebidas, donde se contemplaron las del grupo de frías, lácteos y calientes, en donde se estimó en un **20%** del costo con relación a los ingresos estimados y proyectados para el análisis.

5.4.2 Gastos

De acuerdo con el funcionamiento que tendrá la tienda escolar se relacionan unos gastos asociados como mantenimiento general, conexión a internet, amortización y depreciación, seguros, útiles, papelería, aseo y limpieza, gastos bancarios e impuestos.

5.4.3 Tecnología

Se incluyó en el análisis financiero el software de soporte que apoyaría la gestión y la administración de la tienda escolar con relación a la venta de los productos, la gestión de los inventarios y los cierres de caja.

5.4.4 Talento Humano

Con relación al talento humano que se requiere para la atención en el punto de venta de la tienda escolar, se proyecta tener dos personas de atención; una para la caja recibiendo el pedido y otra que apoya la entrega de lo que solicitan los estudiantes. Para este análisis se calcula con una dedicación del **50%** y **100%**, respectivamente. Así mismo, se contempla hacer un traslado de funciones de la persona encargada, la cual seguiría con un contrato a término indefinido y la persona de apoyo tendría un contrato por los meses correspondientes al año escolar.

A continuación, se relacionan las funciones que tendrían que realizar el personal que apoyaría el funcionamiento de la tienda escolar.

- Administrar y mantener la tienda escolar de acuerdo con los lineamientos establecidos para esta.
- Hacer el alistamiento de los productos elaborados como jugos, aromáticas, vaso de frutas, entre otros.
- Verificar las fechas de vencimiento de todos los productos y su respectiva rotulación
- Ejecutar la venta directa de los productos que se ofrecerían.
- Realizar la requisición de los productos que se necesitaría para la venta con una frecuencia diaria.
- Ser responsable de la preparación y recepción de los productos, traslados, reposiciones, devoluciones e inventario de los productos.
- Velar por el aseo y la limpieza de la tienda escolar
- Registrar en el sistema los productos vendidos a los estudiantes
- Cuadrar diario de caja

5.5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.5.1. Presupuesto

Con respecto al presupuesto para la tienda escolar se desarrolló para un año escolar el cual inicia en el mes de agosto y finaliza en el mes de julio del siguiente año calendario, teniendo como base un colegio de calendario B.

Tabla 7. Supuestos para el cálculo del presupuesto

SUPUESTOS	
MACROECONÓMICOS	
IPC	3,20%
Salario mínimo	3,50%
INGRESOS	
Estud. N3	262
% Compra	60%
No. Estudiantes	157
Vlr prom. venta/estud./día	3.500
COSTOS	
Alimentos	30%
Bebidas	20%
PERSONAL	
Encargado (Dedic.)	50%
Auxiliar (Dedic.)	100%
IMPUESTOS	
ICA (13,8% por mil)	13,80%
Tablero y avisos	15%

Es importante señalar que las cuentas que se encuentran resaltadas en color pueden variar, y que para efectos de tener un presupuesto inicial se establecieron los supuestos que se encuentran relacionados en la **tabla 7**.

En el análisis inicial da una utilidad de **\$17.529.397** para el año en curso y con un margen del **15.2%** de acuerdo con la información relacionada en la **tabla 7**. Uno de los aspectos fundamentales para la elaboración del presupuesto en cuanto a los ingresos, tiene que ver que en los meses de agosto, diciembre y enero se tiene jornada escolar por dos semanas y para el mes de julio no hay clases académicas para los estudiantes por ser un colegio de calendario B.

Tabla 8. Presupuesto del año para el funcionamiento de la tienda escolar tienda escolar

PRESUPUESTO AÑO	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	TOTAL
Mes	201908	201909	201910	201911	201912	202001	202002	202003	202004	202005	202006	202007	
Días Escolares													
INGRESOS	6.046.800	13.054.000	11.253.400	12.033.600	6.177.000	9.213.000	12.283.600	12.118.800	9.017.800	12.743.800	10.783.400	715.000	115.440.200
Jornada escolar	5.896.800	12.204.000	10.253.400	11.733.600	6.177.000	9.213.000	10.983.600	11.593.800	8.542.800	11.593.800	10.433.400	315.000	108.940.200
Eventos culturales	-	-	300.000	-	-	-	-	-	-	450.000	-	-	750.000
Eventos deportivos	-	700.000	700.000	-	-	-	700.000	525.000	175.000	700.000	350.000	-	3.850.000
Eventos académicos	150.000	150.000	-	300.000	-	-	600.000	-	300.000	-	-	400.000	1.900.000
COSTOS VARIABLES	4.713.965	8.526.113	7.550.813	8.290.913	5.512.613	7.114.805	8.000.105	8.305.205	6.779.705	8.305.205	7.725.005	1.302.611	82.127.057
Costos alimentos	1.769.040	3.661.200	3.076.020	3.520.080	1.853.100	2.763.900	3.295.080	3.478.140	2.562.840	3.478.140	3.130.020	94.500	32.682.060
Costo de bebidas	1.179.360	2.440.800	2.050.680	2.346.720	1.235.400	1.842.600	2.196.720	2.318.760	1.708.560	2.318.760	2.086.680	63.000	21.788.040
Menaje	217.303	217.303	217.303	217.303	217.303	224.257	224.257	224.257	224.257	224.257	224.257	224.257	2.656.314
Gastos de personal	1.548.262	2.206.810	2.206.810	2.206.810	2.206.810	2.284.048	2.284.048	2.284.048	2.284.048	2.284.048	2.284.048	920.854	25.000.642
GASTOS	1.643.952	1.278.521	1.362.519	1.049.336	970.907	1.320.500	1.507.516	1.121.929	1.237.974	1.576.091	1.355.859	1.341.025	15.766.130
Mantenimiento general	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conexión Internet	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	611.200
Amortiz. y deprec.	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	360.030	4.320.362
Seguros	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	154.800	154.800	154.800	154.800	154.800	154.800	154.800	1.833.600
Utiles, papelería	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	611.200
Taxis y buses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Listas	500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000
Aseo y limpieza	507.021	630.884	703.006	392.851	315.897	667.154	845.017	455.225	573.548	915.141	688.272	688.272	7.382.288
Gastos bancarios	26.902	37.607	49.482	46.456	44.980	35.316	44.469	48.674	46.396	42.920	49.556	34.723	507.480
Impto ICA	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
UTILIDAD	- 311.118	3.249.367	2.340.069	2.693.351	- 306.520	777.695	2.775.979	2.691.666	1.000.121	2.862.504	1.702.536	- 1.928.636	17.547.014
Margen Utilidad	-5,1%	24,9%	20,8%	22,4%	-5,0%	8,4%	22,6%	22,2%	11,1%	22,5%	15,8%	-269,7%	15,2%

5.5.2. Inversión de activos

En cuanto a la inversión de activos para la puesta en funcionamiento de la tienda escolar, se estima una inversión de equipos básicos y el software de implementación incluida la interfase que se debe tener con el ERP. Se relaciona la inversión de activos:

- a) La inversión de equipos para la tienda escolar sería de **\$11.495.784**, los cuales reflejarían una depreciación de **\$3.831.928** anual.

Tabla 9. Inversión de equipos para puesta en funcionamiento de la tienda escolar

DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES	VALOR	VIDA ÚTIL	V/LR. DEPRECIACIÓN
Horno Microondas	Marca Amana RFS - 12TS	1.988.490	3 años	662.830
Plancha doble	Tipo estriada doble WARING M-PG 300	2.717.295	3 años	905.765
Nevera doble puerta	Nevera y congelador M-VCR26	6.790.000	5 años	2.263.333
VALOR TOTAL INVERSIÓN		11.495.784		3.831.928

- b) En cuanto a la inversión tecnológica, se proyecta tener una estación Pos para el registro de los productos a vender y la impresora, por un valor total de **\$2.947.341** que tendrían una depreciación a cinco años, lo que corresponde a un valor de **\$589.468** anuales.

Tabla 10. Inversión de software

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL	V/LR. DEPREC.
Estación pos e impresora	2.947.341	5 años	589.468
TOTAL	2.947.341		589.468

- c) Los muebles y enseres que se utilizarían para la tienda escolar, contemplan la adquisición de tres mesas con sus sillas tipo parasol, por un valor de **\$8.246.700**.

Tabla 11. Inversión en muebles y enseres

DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	V/LR. DEPREC.
Sillas	Sillas plegables en madera con cojín en el espaldar y lona en el asiento	12	297.500	3.570.000	3 años	1.190.000
Mesa redonda	1 metro de diámetro en madera con bases plegables	3	595.000	1.785.000	3 años	595.000
Parasol	Parasol de 2.50 mts de diámetro en madera	3	963.900	2.891.700	3 años	963.900
VALOR TOTAL				8.246.700		2.748.900

- d) Compra inicial de menaje, que incluiría los accesorios que se requieren para colocar los productos, pinzas para servir, bandejas, recipientes, entre otros.

Tabla 12. Relación de menaje que se requiere para la implementación de una tienda

MENAJE REQUERIDO PARA LA TIENDA ESCOLAR				
REF.	UTENCILIO	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
PT -875	Pinzas Arepas	2	16.486	32.972
PUT-12C	Pinzas Arepas	6	7.931	47.589
PWBN-9V	Canastos	4	6.600	26.399
PSW-12	Teteros	6	7.693	46.159
APSP-925	Termo aromática	2	375.503	751.006
CKS-13	Mostrador de pasteles	2	90.740	181.479
SP7104	Bandeja de pan	2	103.298	206.596
SP7100	Tapa bandeja pan	2	50.804	101.609
NH-5	Dispensador de servilleta	2	30.330	60.661
	Jarras para jugo	2	114.241	228.482
fft-1418g	Bandeja	10	35.599	355.987
TOTAL				2.038.940

5.5.3. Inversión capital de trabajo

En cuanto a la inversión del capital de trabajo para la puesta en funcionamiento de la tienda escolar, se discriminan las siguientes inversiones en la **tabla 13**.

Tabla 13. Cuadro relación de inversión de capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES	VALOR TOTAL
Equipos	Horno microondas, plancha doble y nevera lácteos	11.495.784
Tecnología	Estación pos e impresora	2.947.341
Muebles y enseres	Mesas y sillas con parasoles	8.246.700
Menaje para atender	Termos, canastas, bandejas, pinzas, jarras de jugo, entre otros.	2.038.940
VALOR TOTAL		24.728.765

5.5.4. Estado de resultados

Con relación al estado de resultado de la tienda escolar se hace la proyección para los siguientes cinco años a partir del año **2020 – 2021**, teniendo en cuenta el presupuesto del año inicial, el cual contempla los ingresos por ventas a estudiantes y los eventos. Así mismo, se realizó una proyección de acuerdo con los indicadores macroeconómicos del país en cuanto al IPC y el Salario Mínimo Legal Vigente. Por otro lado, se incluyeron los valores correspondientes a las amortizaciones y depreciación por la inversión en activos fijos y tecnológicos para el funcionamiento de la tienda escolar.

En cuanto a los ingresos y gastos no operacionales, se incluyó el valor correspondiente a los gastos bancarios que se incurre por el pago a proveedores.

En lo que respecta a las utilidades netas del ejercicio anual obtenidos en la proyección de los estados de resultados, se identifica que para el cierre del primer año escolar se registra un margen del **15.6%** sobre el valor total de las ventas. En los años siguientes se mantiene un leve crecimiento en los márgenes de utilidades, teniendo en cuenta que la proyección se realizó con unos indicadores proyectados de manera conservadora.

Tabla 14. Estado de resultados proyectado a cinco años

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	2019 - 2020	% Part.	2020 - 2021	% Part.	2021 - 2022	% Part.	2022 - 2023	% Part.	2023 - 2024	% Part.
INGRESOS										
Jornada escolar	108.940.200	94,4%	112.589.697	94,1%	116.079.977	94,1%	119.562.377	94,1%	123.149.248	94,1%
Eventos culturales	750.000	0,6%	775.125	0,6%	799.154	0,6%	823.128	0,6%	847.822	0,6%
Eventos deportivos	3.850.000	3,3%	4.363.975	3,6%	4.499.258	3,6%	4.634.236	3,6%	4.773.263	3,6%
Eventos académicos	1.900.000	1,6%	1.963.650	1,6%	2.024.523	1,6%	2.085.259	1,6%	2.147.817	1,6%
TOTAL INGRESOS	115.440.200	100,0%	119.692.447	100,0%	123.402.913	100,0%	127.105.000	100,0%	130.918.150	100,0%
COSTOS										
Costos alimentos	32.682.060		33.776.909		34.823.993		35.868.713		36.944.774	
Costo de bebidas	21.788.040		22.517.939		23.215.995		23.912.475		24.629.850	
Menaje	2.656.314		2.745.301		2.830.405		2.915.317		3.002.777	
Gastos de personal	25.000.642		25.838.164		26.639.147		27.438.321		28.261.471	
TOTAL COSTOS	82.127.057	71,1%	84.878.313	70,9%	87.509.541	70,9%	90.134.827	70,9%	92.838.872	70,9%
UTILIDAD BRUTA	33.313.143	28,9%	34.814.134	29,1%	35.893.372	29,1%	36.970.173	29,1%	38.079.278	29,1%
GASTOS OPERACIONALES										
Mantenimiento	611.200		631.675		651.257		670.795		690.919	
Amortiz. y deprec.	4.320.362		4.465.094		4.603.512		4.741.617		4.883.866	
Seguros	1.833.600		1.895.026		1.953.771		2.012.385		2.072.756	
Otros gastos (taxis, papelería)	8.493.488		8.778.020		9.050.138		9.321.642		9.601.292	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	15.258.650	13,2%	15.769.815	13,2%	16.258.679	13,2%	16.746.439	13,2%	17.248.832	13,2%
UTILIDAD OPERACIONAL	18.054.494	15,6%	19.044.319	15,9%	19.634.693	15,9%	20.223.734	15,9%	20.830.446	15,9%
INGRESOS NO OPERACIONALES										
Ingresos Financieros	-		-		-		-		-	
Gastos diversos	-		-		-		-		-	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
GASTOS NO OPERACIONALES										
Gastos financieros	507.480		524.480		540.739		556.962		573.670	
Gastos diversos	-		-		-		-		-	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	507.480	0,4%	524.480	0,4%	540.739	0,4%	556.962	0,4%	573.670	0,4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.547.014	15,2%	18.519.839	15,5%	19.093.954	15,5%	19.666.772	15,5%	20.256.776	15,5%
Impuestos (ICA)	0		0		0		0		0	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	17.547.014	15,2%	18.519.839	15,5%	19.093.954	15,5%	19.666.772	15,5%	20.256.776	15,5%

5.6. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Como resultado de las visitas realizadas a los colegios de la UNCOLI se podría tener una opción de un servicio complementario, el cual corresponde a máquinas dispensadoras de alimentos, tanto de bebidas como de alimentos. Se procedió a hacer un análisis de viabilidad de este tipo de máquinas con empresas que prestan el servicio, teniendo en cuenta dos opciones como compra y alquiler. De acuerdo con lo anterior, este servicio se contempla como una posible alternativa y complemento a las tiendas escolares y no hace parte del análisis financiero de la viabilidad. A continuación, se relaciona la información sobre estas:

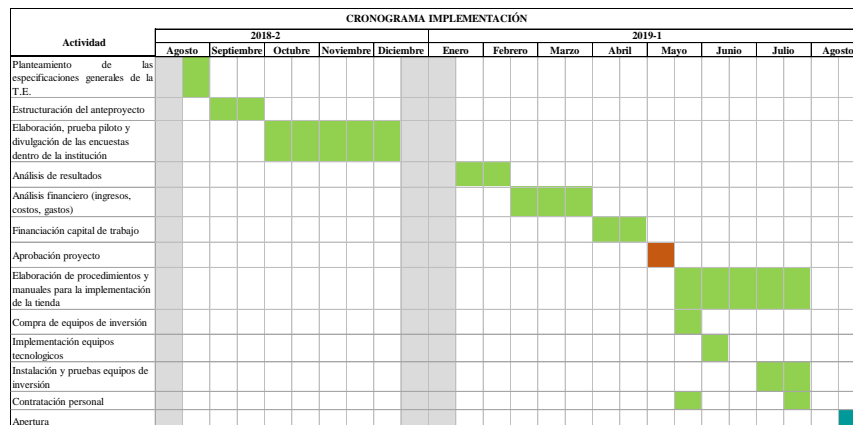
Tabla 15. Comparativo máquina de Snack (Compra – Alquiler)

MÁQUINA DE SNACK - COMPRA		MÁQUINA SNACK - ALQUILER	
			
Numero de bandejas	7	Numero de bandejas	6
Bandeja ambiente	4	Bandeja ambiente	4
Bandeja refrigerante	3	Bandeja refrigerante	2
Tiempo de entrega	Inmediato	Tiempo de entrega	8 días hábiles
Cantidad de productos	380	Cantidad de productos	380
Garantía	1 año	Garantía	N/A
Servicios técnicos	cada año \$89,250	Servicios técnicos	N/A
Vida útil	18 años	Vida útil	N/A
Nota: este proveedor nos refiere a los distribuidores de los productos para la maquina, esta maquina recibe billetes hasta un monto de \$10.000 y da vueltas en monedas, si se quiere dar cambio en billetes el valor del monedero es de \$7.000.000 IVA incluido.		Nota: Se firma contrato y éste se puede dar por terminado en cualquier momento por cualquiera de las partes. Recibe billetes hasta \$5.000 y da cambio en monedas.	
Modalidad: En modalidad de comodato no ofrece ningún porcentaje de ganancia para el colegio, se firma contrato a 1 año.		Modalidad: En modalidad de comodato ofrece 10% de comisión para el colegio sobre el ingreso sobre las ventas.	
Dimensiones: alto:183 cm, ancho 88.8 cm, fondo 84 cm, peso de 325 kg.		Dimensiones: Altura 183 cm Ancho 104 cm, Profundidad 38 97 cm peso 380,1 kg.	
Maquina	\$ 19.742.100		
Billeteo	\$ 2.023.000		
Monedero	\$ 2.618.000		
Billeteo reciclable	\$ -		
Maquina teclado	\$ 24.383.100		
Análisis de Inversión		Análisis de Inversión	
Valor Aproximado por venta mensual	\$ 1.500.000	Valor Aproximado por venta mensual	\$ 1.500.000
Tiempo de recuperación de inversión estimado Maq	17 Meses	Valor Comisión Mensual Percibida Estim	\$ 150.000

6 CRONOGRAMA

Para la implementación de una tienda escolar se deben tener en cuenta los siguientes tiempos.

Gráfico 25. Cronograma de investigación para la viabilidad de una tienda escolar



7 CONCLUSIONES

El presente proyecto de grado se realizó con el fin de estructurar la viabilidad financiera en el análisis y puesta en funcionamiento de una tienda escolar en cualquier institución educativa, independiente si está es pública o privada, y categorizada como un proyecto de emprendimiento.

Con relación al análisis de las encuestas, se determinó que de acuerdo con las preguntas comunes que se aplicaron para los grupos de interés (estudiantes, profesores, padres de familia y personal administrativo), se identificaron tres aspectos fundamentales. Primero, la frecuencia con la que compran los estudiantes. En segundo lugar, los aspectos que se tienen en cuenta para la compra de los productos en una tienda escolar, y tercero la forma de pago por parte de los estudiantes.

Así mismo, se identificó con relación a los horarios distintos al habitual, la preferencia de los grupos de interés en que se pueda ofrecer el servicio de la tienda escolar, no solo en los eventos deportivos principalmente, sino que también en los eventos académicos, sociales y culturales que programe la institución.

En cuanto a la forma de pago en la tienda escolar se evidenció que tanto los estudiantes y los padres tienen una preferencia mixta en este aspecto: en primer lugar, pagos en efectivo y en segundo lugar tener la opción de una tarjeta prepaga. Así mismo, la segunda opción es una propuesta interesante para implementación a mediano plazo, teniendo en cuenta que estaría alineada con los temas tecnológicos.

Una de las preguntas con mayor significado cualitativo para la tienda escolar fue el de tener claridad y entender cuáles son los aspectos que se consideran más importantes para el funcionamiento de esta. Tales aspectos corresponden a la calidad de los productos que se ofrecen y que para el presente caso se enfocan en productos saludables y variados, y la relación de la calidad con respecto al precio de venta.

Con respecto a la preferencia de los productos por parte de los estudiantes es importante tener una propuesta de alimentos saludables y equilibrados de acuerdo con lo que establece la normatividad colombiana, y de esta manera, promover buenos hábitos alimenticios desde su primera infancia.

Otro aspecto para tener en cuenta son los horarios de atención durante la jornada escolar ya que sí se presentan demoras en la atención, algunos estudiantes pueden quedar sin tomar algún tipo de alimento y eso podría llegar a afectar su salud.

En referencia a las visitas de los colegios, es importante hacer las entrevistas en el sitio con el fin de observar el funcionamiento general de los aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación, como un referente.

Los datos de entrada son importantes para la estructuración del análisis financiero en cuanto a los ingresos, costos y gastos que tendría la tienda, con el fin de determinar la utilidad de esta. Así mismo, identificar cuáles son los activos que se requieren para la puesta en funcionamiento de la tienda. Finalmente, analizar la inversión del capital de trabajo para la implementación, incluyendo la tasa de retorno con el fin de inferir en la viabilidad del proyecto de emprendimiento.

Para este trabajo de grado, los resultados obtenidos indican que hay viabilidad para la implementación de una tienda escolar en la institución educativa en la que se hizo la investigación. En este contexto, el proyecto se presentó ante la Junta Directiva de la institución, el cual fue aprobado para que su apertura se realice en el mes de agosto de 2019.

8. BIBLIOGRAFÍA

Agencia de noticias Universidad Nacional (2017). *Con tiendas escolares y ejercicios promueven hábitos saludables en los colegios* recuperado de

<http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/con-granjas-escolares-y-ejercicio-promueven-habitos-saludables-en-colegios.html>

Alcaldía de Medellín (2012). *Alimentación en las tiendas escolares de Medellín en 2012* recuperado de

https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlaneacionyDesarrollo_0_19/Publicaciones/Shared%20Content/2014/LIBRO%20TIENDAS%20ESCOLAR.pdf

Arango, D. (2018). *La Superintendencia de Educación y otras recomendaciones para mejorar la calidad de la educación en Colombia*. Recuperado por:

<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys9.2.2018.09>

Banco de la República (s.f.) *Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros*

<http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>

Bancolombia (s.f.) *Tabla Macroeconómicos Proyectados* recuperado de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Bogotá (nov 2017) *Bogotá se une a la alianza mundial ‘Ciudades Saludables’, por una alimentación sana en colegios* recuperado de

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/educacion/asi-se-promueve-la-alimentacion-saludable-en-los-colegios>

Cámara de Comercio de Bogotá (2017), *Conozca la clasificación de alimentos según la normatividad vigente* recuperado de

<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2017/Conozca-la-clasificacion-de-alimentos-segun-la-normatividad-vigente>

Calderón, L., Londoño, O. y Maldonado, L. (2014). *Guía para construir estados del arte* recuperado de

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf

Cardona, A. (2019, enero, 7). *Los desafíos ambientales de Colombia en el 2019*. Recuperado de:

<https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-ambientales-colombia-2019/>

Colombia; Balance 2018 y Perspectivas 2019. (2019). Recuperado de:

<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-20Balance%20y%20Perspectivas.pdf>

Concepto definición (s.f.) *definición de expectativa* recuperado de

<https://conceptodefinicion.de/expectativa/>

Coronel, C. (2016).

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2707/1/CAROLINA-SOLEDAD-CORONEL-ARCE%20TESIS.pdf>

DANE (2017). Educación Formal 2017. Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/presentacion_ED UC_2017.pdf

DANE. (2018); recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Documento de Planning No. 1010 (Oct 2010) *Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)* recuperado de

<http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>

Economía Simple (s.f.). *Definición de viabilidad* recuperado de

<https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>

Forbes Staff. (2019, marzo, 20). *Maestros analógicos y alumnos digitales: ¿mundos irreconciliables?*. Forbes México. Recuperado de

<https://www.forbes.com.mx/maestros-analogicos-y-alumnos-digitales-mundos-irreconciliables/>

Guber, R. (2001). *La etnografía método, campo y flexibilidad*, Editorial Norma recuperado de

<https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/guber-r-2001-la-etnografia.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P, (2010). *Metodología de la investigación* McGraw Hill recuperado de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hincapié, M. y Tamayo, D. – (2016). *Un estado del arte del análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos en proyectos* recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11417/Daniel%20ngel_Tamayo_Marcela_Hincapi%20Mej%20ADa_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ministerio de Educación.; (2018). *Licencias y Requisitos Mínimos*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179304.html>

Ministerio de Educación.; (2018). *Licencias y Requisitos Mínimos*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-345218.html>

M&A Matiz & Asociados Asesoría Empresarial Ltda. (2013). *Modelos de negocio* Recuperado de

<http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s.f.) *Entornos alimentarios y alimentación escolar saludables* recuperado de

<http://www.fao.org/school-food/areas-work/food-environment/es/>

Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Organización Mundial de la Salud (2012) *Política Escolar ejecución de la estrategia mundial de la OMS sobre régimen alimentario, actividad física y salud* recuperado de

<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2012/paho-sde-school-policy-diet-activity-spa.pdf>

Puerta, M., & Peña, K.;(2017). *La Gobernanza del Internet como plataforma para impulsar políticas en la educación con TIC. El Caso de Colombia*. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7f9cfbfb-83d3-4dae-9cd6-68bd118218a7%40sessionmgr4009>

Quimbita, M. (2013). Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida típica en Sangolquí (Ecuador) recuperado de

<http://190.95.226.74/bitstream/45000/93/1/Tesis%20Quimbita%27s%20Restaurant.pdf>

Resolución 2674 (2013)

Tiendas saludables la apuesta por una alimentación sana en colegios de Bogotá. Invima (2019) recuperado de

<https://www.invima.gov.co/resoluciones-en-alimentos/resolucion-2674-2013-pdf/detail.html>

Resolución 719 (2015) *la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública* recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0719-de-2015.pdf>

Resolución 2092 (2015)

Tiendas saludables la apuesta por una alimentación sana en colegios de Bogotá. El espectador (2017) recuperado de

<https://www.elespectador.com/noticias/bogota/tiendas-saludables-la-apuesta-por-una-alimentacion-sana-en-colegios-de-bogota-articulo-724355>

Rodríguez, C., Contreras, C., Figueredo C., Villegas C., & Torres L., (2017). Análisis

de los factores de competitividad. El caso Colombiano Recuperado de:
<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacion/article/view/2699/2802>

Secretaría de Educación Distrital de Bogotá (feb 2019) *Servicios de alimentación - Tiendas Escolares Saludables*.

https://educacionbogota.edu.co/portal_institucional/gestion-educativa/servicios-de-alimentacion

Uncoli (s.f.). *Historia* recuperado de

<http://uncoli.edu.co/index.php/uncoli/historia-sobreuncoli>

UNESCO. (s.f). Sobre la Unesco. Recuperado de:

<https://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>

Vázquez, R. (2019, enero, 3). Pronóstico sobre el mundo digital para el 2019. Forbes México. Recuperado de

<https://www.forbes.com.mx/pronosticos-sobre-el-mundo-digital-para-el-2019/>

9. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a profesores

ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESORES

Objetivo: Como parte de los nuevos espacios contemplados en la fase 1 del Plan Maestro hay dos tiendas escolares; una para primaria y otra para bachillerato. Por tal razón el Colegio está interesado en conocer su opinión con respecto a la forma de pago, los horarios y la atención.

- 1 ¿Con que frecuencia usted, como profesor, compra productos en la tienda escolar?
- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Diariamente | <input type="checkbox"/> |
| Varias veces a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez al mes | <input type="checkbox"/> |
| Alguna vez a lo largo del año | <input type="checkbox"/> |
| No compra en la tienda | <input type="checkbox"/> |
- 2 Si se asume la posibilidad de poner en servicio la tienda escolar en horarios distintos del habitual, ¿En cuáles cree usted que debería abrirse?
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Eventos culturales | <input type="checkbox"/> |
| Eventos sociales | <input type="checkbox"/> |
| Eventos deportivos | <input type="checkbox"/> |
| Eventos académicos | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente | <input type="checkbox"/> |
- 3 ¿Qué forma de pago considera usted que sería la más adecuada para la tienda escolar?
- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Efectivo | <input type="checkbox"/> |
| Tarjeta de consumo (pre pago) | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |
| Cuál? _____ | |
- 4 ¿Qué aspectos tendría usted en cuenta para hacer compras en la tienda escolar?
- | | |
|--|--------------------------|
| Precio | <input type="checkbox"/> |
| Manipulación de productos | <input type="checkbox"/> |
| Tiempo de atención y servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Forma de pago | <input type="checkbox"/> |
| Aseo y presentación personal | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de productos que se ofrecen | <input type="checkbox"/> |
| Presentación de los productos | <input type="checkbox"/> |
| Contribución al medio ambiente | <input type="checkbox"/> |
| Relación calidad - precio | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de los productos | <input type="checkbox"/> |
- 5 ¿Qué considera usted debe mejorarse de manera prioritaria en la tienda escolar?
- _____

Anexo 2. Encuesta dirigida a los padres

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES

Objetivo: Como parte de los nuevos espacios contemplados en la fase 1 del Plan Maestro hay dos tiendas escolares; una para primaria y otra para bachillerato. Por tal razón el Colegio está interesado en conocer su opinión con respecto a la forma de pago, los horarios y la atención.

1. ¿Qué grado cursa su hija y/o hijo?
- | | |
|-----|--------------------------|
| 3° | <input type="checkbox"/> |
| 4° | <input type="checkbox"/> |
| 5° | <input type="checkbox"/> |
| 6° | <input type="checkbox"/> |
| 7° | <input type="checkbox"/> |
| 8° | <input type="checkbox"/> |
| 9° | <input type="checkbox"/> |
| 10° | <input type="checkbox"/> |
| 11° | <input type="checkbox"/> |
| 12° | <input type="checkbox"/> |
2. ¿Con que frecuencia usted, como padre, compra los productos que se venden en la tienda escolar?
- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Diariamente | <input type="checkbox"/> |
| Varias veces a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez al mes | <input type="checkbox"/> |
| Alguna vez a lo largo del año | <input type="checkbox"/> |
| No compro en la tienda | <input type="checkbox"/> |
- Si se asume la posibilidad de poner en servicio la tienda escolar en horarios distintos del habitual, ¿En cuáles considera que debería abrirse?
- 3.
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Eventos culturales | <input type="checkbox"/> |
| Eventos sociales | <input type="checkbox"/> |
| Eventos deportivos | <input type="checkbox"/> |
| Eventos académicos | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente | <input type="checkbox"/> |
4. ¿Cuál considera que sería la forma de pago más conveniente para su hija y/o hijo en la tienda escolar?
- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Efectivo | <input type="checkbox"/> |
| Tarjeta de consumo (prepago) | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |
| Cuál? _____ | |
5. ¿Qué aspectos tendría usted en cuenta para permitir que su hijo/hija compre en la tienda escolar?
- | | |
|--|--------------------------|
| Precio | <input type="checkbox"/> |
| Manipulación de productos | <input type="checkbox"/> |
| Tiempo de atención y servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Forma de pago | <input type="checkbox"/> |
| Aseo y presentación personal | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de productos que ofrecen | <input type="checkbox"/> |
| Presentación de los productos | <input type="checkbox"/> |
| Contribución al medio ambiente | <input type="checkbox"/> |
| Relación calidad - precio | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de los productos | <input type="checkbox"/> |
6. ¿Qué considera usted debe mejorarse de manera prioritaria en la tienda escolar?
- _____

Anexo 3. Encuesta dirigida a los estudiantes

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES

Objetivo: Como parte de los nuevos espacios contemplados en la fase 1 del Plan Maestro hay dos tiendas escolares; una para primaria y otra para bachillerato. Por tal razón el Colegio está interesado en conocer su opinión con respecto a la forma de pago, los horarios, productos y el servicio de atención en la tienda escolar.

1. ¿Qué grado cursa?
- | | | |
|-----|--|--------------------------|
| 7° | | <input type="checkbox"/> |
| 8° | | <input type="checkbox"/> |
| 9° | | <input type="checkbox"/> |
| 10° | | <input type="checkbox"/> |
| 11° | | <input type="checkbox"/> |
| 12° | | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Con qué frecuencia compra productos en la tienda escolar?
- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Diariamente | <input type="checkbox"/> |
| Varias veces a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez al mes | <input type="checkbox"/> |
| Alguna vez a lo largo del año | <input type="checkbox"/> |
| No compra en la tienda | <input type="checkbox"/> |

3. ¿En qué momentos consideraría usted se debe poner en servicio la tienda escolar, además de su horario habitual?
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Eventos culturales | <input type="checkbox"/> |
| Eventos sociales | <input type="checkbox"/> |
| Eventos deportivos | <input type="checkbox"/> |
| Eventos académicos | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuánto suele gastar por día en la tienda escolar?
- | | |
|-------------------|--------------------------|
| \$500 a \$1.000 | <input type="checkbox"/> |
| \$1.000 a \$2.000 | <input type="checkbox"/> |
| \$2.000 a \$3.000 | <input type="checkbox"/> |
| \$3.000 a \$4.000 | <input type="checkbox"/> |
| \$4.000 a \$5.000 | <input type="checkbox"/> |
| Más de \$5.000 | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Qué forma de pago le parece más adecuada para la agilizar el servicio de la tienda escolar?
- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Efectivo | <input type="checkbox"/> |
| Tarjeta de consumo (prepagado) | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |
| Cuál? _____ | |

6. ¿Qué aspectos tendría usted en cuenta para hacer compras en la tienda escolar?
- | | |
|--|--------------------------|
| Precio | <input type="checkbox"/> |
| Manipulación de productos | <input type="checkbox"/> |
| Tiempo de atención y servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Forma de pago | <input type="checkbox"/> |
| Aseo y presentación personal | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de productos que ofrecen | <input type="checkbox"/> |
| Presentación de los productos | <input type="checkbox"/> |
| Contribución al medio ambiente | <input type="checkbox"/> |
| Relación calidad - precio | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de los productos | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Qué considera usted debe mejorarse de manera prioritaria en la tienda escolar?
- _____

8. Marque con una x los productos que les gustaría que se vendieran en la tienda escolar.

[Encuesta productos](#)

Anexo 5. Encuesta dirigida al personal administrativo

ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Como parte de los nuevos espacios contemplados en la fase 1 del Plan Maestro hay dos tiendas escolares; una para primaria y otra para bachillerato. Por tal razón el Colegio está interesado en conocer su opinión con respecto a la forma de pago, los horarios y la atención.

- 1 ¿Con que frecuencia usted, compra productos en la tienda escolar?
- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| Diariamente | <input type="text"/> |
| Varias veces a la semana | <input type="text"/> |
| Una vez a la semana | <input type="text"/> |
| Una vez al mes | <input type="text"/> |
| Alguna vez a lo largo del año | <input type="text"/> |
| No compra en la tienda | <input type="text"/> |
- Si se asume la posibilidad de poner en servicio la tienda escolar en horarios distintos del habitual, ¿En cuáles cree usted que debería abrirse?
- | | |
|--------------------|----------------------|
| Eventos culturales | <input type="text"/> |
| Eventos sociales | <input type="text"/> |
| Eventos deportivos | <input type="text"/> |
| Eventos académicos | <input type="text"/> |
| Me es indiferente | <input type="text"/> |
- 3 ¿Qué forma de pago considera usted que sería la más adecuada para la tienda escolar?
- | | |
|------------------------------|----------------------|
| Efectivo | <input type="text"/> |
| Tarjeta de consumo (prepago) | <input type="text"/> |
| Me es indiferente | <input type="text"/> |
| Otro | <input type="text"/> |
| Cuál? _____ | <input type="text"/> |
- 4 ¿Qué aspectos tendría usted en cuenta para hacer compras en la tienda escolar?
- | | |
|--|----------------------|
| Precio | <input type="text"/> |
| Manipulación de productos | <input type="text"/> |
| Tiempo de atención y servicio al cliente | <input type="text"/> |
| Forma de pago | <input type="text"/> |
| Aseo y presentación personal | <input type="text"/> |
| Calidad de productos que se ofrecen | <input type="text"/> |
| Presentación de los productos | <input type="text"/> |
| Contribución al medio ambiente | <input type="text"/> |
| Relación calidad - precio | <input type="text"/> |
| Variedad de los productos | <input type="text"/> |
- 5 ¿Qué considera usted debe mejorarse de manera prioritaria en la tienda escolar?
- _____

Anexo 6. Encuesta visita a colegios

MATRIZ ENTREVISTAS COLEGIOS

DESCRIPCIÓN	COLEGIO
Información general	
¿Desde cuál curso los estudiantes compran en la tienda?	
Infraestructura	
¿Cuántas tiendas tienen al servicio de los estudiantes?	
¿Tienen tiendas para atención a otros grupos de interés (docentes, administrativos, externos, entre otros)?	
¿La tienda cuenta con depósito para almacenamiento?	
¿La tienda cuenta con cuarto de aseo?	
¿La tienda cuenta con espacio de preparación de alimentos?	
Funcionamiento	
¿El funcionamiento de la tienda es administrada por el colegio directamente?	
¿Cómo se lleva el control de los inventarios?	
¿Los pedidos son realizado por el colegio?	
¿Los inventarios están articulados con la contabilidad del colegio?	
¿Con qué frecuencia se hacen los pedidos de los productos no perecederos de la tienda?	
Horarios	
¿Cuánto tiempo es el recreo?	
¿La tienda es abierta durante la hora del almuerzo?	
¿La tienda es abierta en las actividades deportivas al finalizar la jornada escolar?	
¿La tienda es abierta en las escuelas deportivas y/o eventos del colegio, sábados?	
¿La tienda es abierta en eventos culturales y sociales?	
Tecnología	
¿Qué tipo de software manejan la gestión de la tienda?	
¿Cuántos puntos (computadores y/o caja registradora tienen) por tienda?	
Productos	
¿Tienen publicado el listado de precio de los productos ofrecidos?	
¿Suministran alimentos elaborados por el restaurante a la tienda?	
Equipos utilizados	
¿Cuántos hornos microondas tienen por cada tienda?	
¿Cuántas planchas tienen por cada tienda? Doble o sencilla?	
¿La nevera de bebidas frías es propia o en consesión?	
¿Tienen máquina de bebidas calientes (café, capuchino, entre otras)?	
¿Tienen horno microondas para que los estudiantes calienten el almuerzo?	
¿Tienen horno para preparación de alimentos elaborados como pizza?	
Talento humano	
¿Cuánto personal presta el servicio por una tienda?	
¿El personal que atiende tiene contrato directo con el colegio?	
¿Cuántos puntos de caja atienden?	
Forma de pago	
¿Qué forma de pago tienen los estudiantes ?	
Servicios complementarios	
¿Tienen máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas frías?	